

**Ministère de l'Éducation**

**Northeastern Catholic District School  
Board  
Rapport de suivi de l'examen  
opérationnel**

**février 2012**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre.....</b>	<b>3</b>
Introduction .....	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire.....</b>	<b>4</b>
No 1 Division des tâches et des responsabilités.....	5
No 2 Plan stratégique .....	5
No 3 Plan opérationnel annuel .....	6
No 4 Plan de relève .....	6
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du     personnel dans les écoles .....</b>	<b>7</b>
No 1 Plan de service.....	7
No 2 Programme de gestion de l'assiduité .....	7
<b>5. Gestion financière.....</b>	<b>9</b>
No 1 Plan de service annuel.....	10
No 2 Risques budgétaires .....	10
No 3 Vérification interne .....	11
No 4 Politiques d'approvisionnement.....	11
No 5 Approvisionnement concurrentiel ou non concurrentiel.....	11
No 6 Achats collectifs .....	11
No 7 Carte de crédit pour petits achats .....	12
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations .....</b>	<b>13</b>
No 1 Plan de service annuel.....	13
No 2 Inventaire du matériel.....	14
No 3 Suivi de la consommation d'énergie.....	14
No 4 Politique environnementale .....	15
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire.....</b>	<b>16</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	16
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	16
Gestion financière.....	17
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	18

**Annexe A – Sélection des recommandations ..... 19**

## 1. Introduction

Le ministère est sur le point de terminer l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district de la province. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les pratiques exemplaires et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cet état permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Étant donné que les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, on a établi les critères suivants pour que les recommandations de l'Équipe d'examen et du conseil scolaire soient précises :

- La recommandation est-elle liée aux 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur de 2008 (sept) et dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2009 (cinq)?
- La recommandation représente-t-elle un pas vers une meilleure planification stratégique au sein des conseils?
  - Les services responsables des fonctions opérationnelles prennent de nombreuses mesures pour favoriser la réussite des élèves. La mise à jour doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
  - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles venaient à se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

- Par exemple, un système de gestion de l'assiduité permettrait de réaliser de plus grandes économies qu'un système de transferts électroniques de fonds.
- La recommandation tient-elle compte des changements apportés aux pratiques exemplaires?

Pour chacune des recommandations retenues, le conseil scolaire a été invité à fournir les renseignements suivants à l'Équipe d'examen opérationnel :

- une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations;
- la documentation justificative;
- la date de mise en œuvre et, le cas échéant, la description des avantages qui en ont été retirés, si possible.

On trouvera à l'annexe A du présent rapport les recommandations en ordre de priorité.

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui a été publié en septembre 2010. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

## **2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre**

### **Introduction**

Le suivi à l'examen opérationnel du Northeastern Catholic District School Board a eu lieu le 27 octobre 2011, environ 15 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec le directeur de l'éducation son adjointe administrative, le président du Conseil, la gestionnaire du service des finances, le directeur du service des installations et la généraliste du service des ressources humaines. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a choisi des recommandations parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et de joindre tout document à l'appui.

### **Résumé de l'état des recommandations**

Le conseil scolaire a fait des progrès concernant la mise en œuvre de nombreuses recommandations depuis la publication de l'examen opérationnel en juillet 2010. Il convient de souligner les progrès du service des finances dans la mise en œuvre de recommandations comme le lancement du programme de cartes de crédit pour petits achats et l'élaboration de politiques et de procédures en matière d'approvisionnement. Le conseil scolaire a également demandé l'assistance d'un tiers pour créer un programme de gestion des limitations fonctionnelles cadrant dans son programme d'encouragement à l'assiduité.

Le rapport d'examen opérationnel comportait trente-neuf recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur vingt-deux d'entre elles. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a terminé la mise en œuvre de toutes les recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé des progrès substantiels en ce sens.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Division des tâches et des responsabilités

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait mettre au point une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires, de même qu'un code de conduite régissant ces derniers. La définition claire des rôles et responsabilités favorisera des relations de travail efficaces.	En cours

#### No 2 Plan stratégique

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire, par un processus de consultation, devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel auquel devrait s'harmoniser le plan annuel.	En cours

#### No 3 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil scolaire. Ce plan opérationnel annuel devrait traiter de tous les aspects du fonctionnement non scolaire, dont les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Cette mesure permettrait aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

#### No 4 Plan de relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires et administrateurs. Ce plan devrait englober les cadres supérieurs des fonctions scolaires et non scolaires, ce qui permettrait de renforcer et de maintenir la capacité de leadership.	En cours

## **N<sup>o</sup> 1 Division des tâches et des responsabilités**

Pour se conformer à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*, ou projet de loi 177, le conseil scolaire a constitué un comité formé de conseillères et conseillers scolaires et du directeur de l'éducation afin de revoir les politiques et les règlements administratifs du Conseil. Les nouveaux règlements ont été adoptés le 17 juin 2011. Dans le cadre de ses efforts de conformité, le conseil scolaire a également mis en place un code de conduite devant régir les conseillères et conseillers scolaires. Les nouveaux règlements comprennent certains articles exigés par la Loi. Toutefois, les rôles et les responsabilités de la direction de l'éducation n'y sont pas clairement définis. Le conseil est donc invité à poursuivre son travail de conformité au projet de loi 177 et à clairement diviser les tâches et responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation.

## **N<sup>o</sup> 2 Plan stratégique**

Le conseil scolaire poursuit son travail d'élaboration d'un document de planification stratégique. Cette initiative a cours depuis quelque temps. Cependant, le dossier a dû changer de mains en raison de récents mouvements de personnel à la haute direction, ce qui explique d'ailleurs le non-respect du calendrier initial. Lors des premières étapes du processus de planification stratégique, l'administration principale a entrepris des consultations de grande envergure pour faire participer les intervenantes et intervenants de tout le système du conseil scolaire. Ces consultations se sont déroulées au moyen d'entrevues, d'enquêtes et de discussions lors de journées portes ouvertes. En tout, environ 100 personnes ont été consultées, représentant divers groupes d'intervenants, dont les directions d'école, le personnel non enseignant, le personnel enseignant, les élèves et les parents. L'ébauche du plan stratégique décrit les priorités stratégiques de départ ainsi que les principaux piliers du soutien offert dans le système du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a fait beaucoup de chemin vers l'adoption de cette pratique exemplaire et devrait poursuivre ses efforts pour mettre au point son plan stratégique pluriannuel conformément aux directives du ministère. Ce plan devrait comprendre à la fois des priorités d'apprentissage et de fonctionnement et constituer un cadre à suivre pour la planification annuelle des opérations de tout le conseil scolaire et de celle de chacun des services.

En janvier 2012, le ministère publiait pour le secteur le *Guide de planification stratégique : Guide de ressources à l'intention des conseils scolaires de l'Ontario* de même que d'autres ressources documentaires à l'intention des conseils scolaires pour l'élaboration de leur plan stratégique pluriannuel. Le ministère a aussi organisé un colloque provincial en janvier 2012 pour aborder les thèmes du leadership stratégique et de la planification pour les conseils scolaires. Le conseil scolaire est invité à utiliser



les outils et les autres ressources fournies par le ministère et à demander de l'aide en cas de besoin.

### **N° 3 Plan opérationnel annuel**

La direction a indiqué que son plan opérationnel annuel est en cours d'élaboration et que ce travail est lié à l'état d'avancement du processus de planification stratégique. Même si le plan opérationnel n'est pas officiellement en place, la direction s'efforce de respecter les priorités opérationnelles du conseil scolaire établies en 2010. La direction a haussé la fréquence des réunions de la haute direction d'une fois par mois à une fois aux deux semaines.

### **N° 4 Plan de relève**

Le conseil scolaire a entrepris des étapes importantes pour l'élaboration d'un plan de relève officiel. Cependant, à la suite de mouvements de personnel à la haute direction et d'une baisse temporaire de la capacité de la direction, le conseil scolaire a dû suspendre ce travail. Parmi les réalisations qu'il a eu le temps d'accomplir, mentionnons la mise à l'essai d'un programme de distinction du leadership catholique, qui s'adresse aux futurs leaders du personnel scolaire. La direction a déclaré que ce projet pilote avait été une réussite et a ajouté qu'il serait également offert aux groupes de personnel non scolaire à la prochaine phase. La direction a souligné qu'un certain nombre de postes à l'administration du conseil scolaire étaient maintenant désignés « à risque » en raison de la nature cruciale du poste, de l'utilité des compétences et des connaissances des titulaires et de l'incapacité du conseil à remplacer ces derniers. Des mesures ont été prises pour atténuer ces risques dans le cadre du processus de planification de la relève.

## 4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

### No 1 Plan de service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

### No 2 Programme de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité dans tous les groupes d'employés.	En cours

### No 1 Plan de service

Le service des ressources humaines (RH) continue ses efforts en vue d'atteindre les objectifs révisés du service, initialement établis lors du processus de planification de 2010. La direction admet ne pas encore disposer de plan de service officiel, ce qui serait attribuable en partie au retard accusé dans l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels à l'échelle du conseil. La direction du service signale que, jusque-là, l'équipe s'était fortement investie dans le processus de planification stratégique et que la maîtrise déjà acquise lui sera utile lorsque la planification progressera à nouveau.

### No 2 Programme de gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire s'efforce de mettre en œuvre un programme complet de gestion de l'assiduité et a entrepris les mesures nécessaires pour y parvenir. Le comité du mieux-être du conseil participe à l'élaboration des politiques et procédures applicables dans tout le conseil, y compris celles qui ont une incidence directe sur la gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire procède maintenant à la mise en œuvre d'un programme de gestion des limitations fonctionnelles, qui a été élaboré grâce à l'apport du comité sur les personnes handicapées et d'un fournisseur, en l'occurrence School Board's Co-operative Inc. (SCBI). Les directions d'école et les directions adjointes reçoivent une

formation sur le soutien aux personnes handicapées. Grâce à SBCI, le conseil scolaire possède des données de référence en matière d'invalidité qui vont lui permettre de faire des comparaisons à mesure que le programme s'implante. La direction pense que la gestion de l'assiduité deviendra un autre pilier des RH et que les nouvelles procédures de ce programme seront élaborées début 2012.

## 5. Gestion financière

### No 1 Plan de service annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

### No 2 Risques budgétaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'améliorer son processus d'établissement de rapports sur les risques budgétaires du conseil scolaire.	Mise en œuvre terminée

### No 3 Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des directives émanant du ministère sur l'instauration d'une vérification interne dans l'ensemble des conseils scolaires.	Mise en œuvre terminée

### No 4 Politiques d'approvisionnement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait revoir et mettre à jour ses politiques en matière d'approvisionnement en veillant à ce qu'elles correspondent à la version 1.0 des <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , qu'elles soient communiquées au personnel ayant des pouvoirs d'achat, de même qu'examinées et mises à jour régulièrement.	Mise en œuvre terminée

## No 5 Approvisionnement concurrentiel ou non concurrentiel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer des politiques d'approvisionnement qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devrait avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Mise en œuvre terminée

## No 6 Achats collectifs

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait saisir les occasions d'achats conjoints pour augmenter son pouvoir d'achat et réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Mise en œuvre terminée

## No 7 Carte de crédit pour petits achats

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager d'offrir des cartes de crédit pour petits achats au personnel scolaire approprié. L'utilisation de ce type de carte peut aider à réduire le volume de factures des fournisseurs et se révéler un moyen plus efficace d'effectuer des achats locaux. Le conseil scolaire devrait mettre des mesures de contrôle appropriées et des lignes directrices pour l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats.	En cours

## No 1 Plan de service annuel

Le service des finances, un peu comme le service des RH, attend l'élaboration du plan stratégique et des plans opérationnels connexes pour mettre au point son propre plan de service. La direction indique que les priorités de 2010 demeurent les secteurs ciblés du service.

## No 2 Risques budgétaires

Tenant compte des recommandations inscrites au rapport d'examen opérationnel, la direction communique des renseignements sur les risques budgétaires aux conseillères et conseillers scolaires lors de ses breffages sur le budget. En effet, une diapositive fait état dans le document budgétaire d'exemples de risques importants déterminés par la direction et des mesures d'atténuation appropriées s'ils surviennent. La direction souligne que l'ajout de renseignements sur les risques budgétaires permet aux conseillères et conseillers scolaires de discuter du budget sous tous ses angles.

### **N° 3 Vérification interne**

Conformément aux dispositions prévues par le ministère de l'Éducation, le conseil scolaire a créé une fonction de vérification interne. Le conseil scolaire hôte de l'équipe régionale de vérification est le Sudbury Catholic District School Board. La direction précise que le conseil scolaire collabore étroitement avec l'équipe de vérification et que, les vérifications n'étant encore qu'en phase initiale, les évaluations de risques ne sont pas terminées.

### **N° 4 Politiques d'approvisionnement**

Le conseil scolaire a revu ses politiques et procédures d'approvisionnement approuvées pour s'assurer de leur conformité aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0). Parmi les changements effectués depuis l'examen opérationnel, citons l'inscription du conseil scolaire au service d'approvisionnement sur Internet appelé *Biddingo*. La politique E-3 et la procédure administrative APB009 formulent les pratiques d'approvisionnement au conseil scolaire. Les deux font l'objet de révisions depuis la publication de la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic* en avril 2011, à laquelle le conseil scolaire cherche à se conformer.

### **N° 5 Approvisionnement concurrentiel ou non concurrentiel**

La direction signale que les lignes directrices en matière d'approvisionnement se veulent conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et qu'elles permettent de distinguer clairement les circonstances de l'approvisionnement concurrentiel de celles de l'approvisionnement non concurrentiel. La procédure du conseil scolaire précise également les circonstances appropriées pour les achats en cas d'urgence, qui font d'ailleurs l'objet d'une surveillance étroite. Le conseil scolaire devrait veiller à ce que ses politiques et procédures en matière d'approvisionnement soient conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et à la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*.

### **N° 6 Achats collectifs**

Le conseil scolaire s'efforce depuis quelques années de mettre à jour ses pratiques d'achats collectifs pour augmenter son pouvoir d'achat et réduire le coût des biens et services. La direction précise que le conseil scolaire fait l'achat des imprimantes pour les écoles par l'entremise du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO). De plus, le conseil scolaire pense pouvoir obtenir des tarifs préférentiels au moyen d'ententes avec les fournisseurs attirés établies par le ministère des Services gouvernementaux.

## **N<sup>o</sup> 7 Carte de crédit pour petits achats**

Le conseil scolaire a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de son programme de cartes de crédit pour petits achats. La direction a collaboré avec d'autres conseils scolaires pour établir les pratiques exemplaires en la matière, puis il a changé de fournisseur de services de carte de crédit pour petits achats. Ce nouveau fournisseur est également le fournisseur d'autres conseils scolaires de la province. Le fournisseur de services bancaires et le service des finances cherchent à harmoniser les systèmes électroniques pour que la carte de crédit pour petits achats soit implantée sans heurts dans les systèmes du conseil scolaire. On rapporte que des problèmes informatiques auraient causé quelques délais mineurs. De plus, le conseil scolaire envisage l'acquisition d'un nouveau logiciel de comptabilité, qui serait compatible avec le système de cartes de crédit pour petits achats, et il a l'intention de mettre en œuvre cette année un projet pilote limité à quelques directions d'école et à quelques concierges.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### No 1 Plan de service annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des installations devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et aux orientations stratégiques globales du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

### No 2 Inventaire du matériel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des installations devrait établir et tenir à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal.	En cours

### No 3 Suivi de la consommation d'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait mettre au point un système de suivi de la consommation et des dépenses budgétaires, et relever les possibilités de réaliser encore plus d'économies d'énergie.	Aucune mise en œuvre

### No 4 Politique environnementale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui porte sur l'éducation en matière d'environnement et les pratiques de gestion responsable.	Aucune mise en œuvre

### No 1 Plan de service annuel

Le directeur du service des installations attend que le plan stratégique global du conseil scolaire soit terminé avant d'élaborer le plan de son service. La direction précise qu'un certain travail est réalisé chaque année parallèlement à l'actualisation du plan d'immobilisations quinquennal.



## **No 2 Inventaire du matériel**

Le directeur du service des installations continue de participer à certaines initiatives du ministère qui exigent le catalogage du matériel et de l'équipement. Cependant, la capacité du personnel n'a pas permis la vérification complète de tout le matériel et l'équipement principal de nettoyage et d'entretien. Les connaissances acquises de longue date par quelques membres clés du service ont permis au conseil scolaire d'inventorier non officiellement les principales pièces de matériel et d'équipement. On nous informe que le service des technologies de l'information a récemment fait l'achat d'un outil d'évaluation de l'inventaire, qui permettrait d'assurer le suivi des principales pièces de matériel et d'équipement d'entretien et de conciergerie. Le conseil scolaire devrait continuer ses efforts en vue de mettre au point et de tenir à jour un inventaire de ses principales pièces de matériel et d'équipement d'entretien et de conciergerie.

## **No 3 Suivi de la consommation d'énergie**

Le conseil scolaire n'a pas en ce moment la capacité d'effectuer un suivi détaillé de la consommation d'énergie dans les divers emplacements scolaires du conseil scolaire, qui sont répartis sur un vaste territoire. La direction du service vérifie que ses factures de services publics ne comportent pas d'erreurs, et bien qu'elle possède un compte pour accéder à la Base de données sur la consommation d'énergie, elle n'en a pas fait usage jusqu'à présent.

Le conseil scolaire devrait utiliser cette base de données pour connaître sa consommation d'énergie et en faire le suivi, et ainsi déterminer les emplacements où il est possible de réaliser des économies. Ces données sur la consommation d'énergie permettront également à la direction de parfaire et de mettre à jour son plan de gestion de l'énergie.

Le conseil scolaire est invité à continuer ses efforts en vue de mettre au point son plan de gestion de l'énergie. De plus, conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, un plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Ce plan devrait inclure les possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté. Il devrait être approuvé par les conseillères et conseillers scolaires, et la direction devrait préparer des rapports officiels aux conseillères et conseillers scolaires sur les projets de conservation d'énergie du conseil et sur les économies réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie, dès que celui-ci aura été mis au point.

Les nouveaux règlements pris en vertu de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* comportent des exigences en matière de présentation de rapports sur la consommation d'énergie avec lesquelles le conseil scolaire doit se familiariser. On peut lire ces exigences à

l'adresse suivante : [http://www.e-laws.gov.on.ca/html/source/regs/french/2011/elaws\\_src\\_regs\\_r11397\\_f.htm](http://www.e-laws.gov.on.ca/html/source/regs/french/2011/elaws_src_regs_r11397_f.htm).

De plus, le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle de tout le système.

#### **N<sup>o</sup> 4 Politique environnementale**

Le conseil scolaire travaille à de nombreux projets d'efficacité énergétique, notamment un projet de panneaux solaires qui fournit de l'énergie dans son réseau et qui génère des revenus. Le conseil vient de franchir une étape clé, puisque toutes les fournitures de nettoyage de son service de conciergerie sont écologiques ou sans danger pour l'environnement. La direction est d'avis que la capacité du service n'était pas suffisante pour élaborer une politique environnementale globale. Le conseil scolaire est invité à élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. Cette politique permettrait de conscientiser les intervenantes et intervenants clés et d'influencer leur comportement, de contribuer aux objectifs environnementaux du conseil et de soutenir les pratiques et les initiatives environnementales en cours.

## 7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées ou modifiées dans la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui a été distribué aux représentants du secteur. Certaines de ces pratiques découlent des observations et des apprentissages réalisés au cours des vagues précédentes d'examens.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2010 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires qui sont énumérées ci-dessous. Au cours du présent processus d'examen de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires d'expliquer dans quelle mesure ils ont adopté ces pratiques exemplaires.

### Gestion et administration du conseil scolaire

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	En cours

Le conseil scolaire s'efforce actuellement de satisfaire aux exigences du projet de loi 177. On rapporte l'adoption d'un code de conduite et la modification de règlements administratifs portant sur les rôles et les responsabilités. La direction indique que des discussions générales ont lieu à propos du rôle des conseillères et conseillers scolaires en tant qu'organe directeur, et que la conformité à certaines parties de la loi nécessitera des séances de formation et de fréquentes communications avec les conseillères et conseillers scolaires. Certaines pratiques devraient changer, comme le rapport sur le personnel récemment embauché (une motion devant être approuvée) ou la liste détaillée du registre des chèques qui sont présentés aux conseillères et conseillers scolaires. La direction devrait continuer à travailler avec les conseillères et conseillers scolaires pour respecter pleinement la Loi et veiller à ce que toutes les pratiques et politiques du conseil soient conformes aux dispositions actuelles de la Loi. Le conseil scolaire devrait établir une division nette entre les tâches et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et celles de la direction de l'éducation.

### Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de	Oui

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	Oui

Le conseil scolaire a reconnu les implications du projet de loi 177 et a affirmé que les conseillères et conseillers scolaires ne siègent plus aux comités d'embauche. La politique du conseil scolaire en la matière a été revue pour s'accorder avec cette pratique exemplaire.

Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel. En effet, il s'est doté d'une politique d'équité, et tous les conseils d'embauche ont des exigences en matière de représentation des sexes.

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas directement aux négociations collectives. Cette pratique avait cours il y a environ quatre ans, mais aujourd'hui, conformément au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires se contentent de définir l'orientation et les paramètres devant servir de cadre aux négociations.

## Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Les politiques et modalités établies qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0).	Oui
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les niveaux de pouvoir d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité.	Oui

Le conseil scolaire a établi et applique une politique d'approvisionnement et de chaîne d'approvisionnement conforme aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la

chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Par exemple, la direction indique que le conseil scolaire a instauré des procédures concernant les acquisitions urgentes. Les lignes directrices du conseil en matière d'approvisionnement précisent dans un langage clair les niveaux d'autorisation devant être attribués à un poste selon les tâches et l'ensemble de ses responsabilités.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.	Oui
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris la surveillance du budget et de l'échéancier, et pour s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant externe est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Non

Le conseil scolaire a conclu plusieurs ententes avec des partenaires communautaires de l'externe, notamment le YMCA et des services de garderie. La politique approuvée concernant les partenariats de partage des installations prévoit des exigences concernant toutes les locations à long terme. Une coordonnatrice ou un coordonnateur est responsable du système de réservation de l'utilisation communautaire des installations scolaires, accessible publiquement par le site Web. Le conseil scolaire a adopté une politique d'utilisation communautaire des installations scolaires et collabore étroitement avec tous ses partenaires de façon à entretenir des relations mutuellement bénéfiques avec tous les intervenants.

La direction s'est dotée d'un processus efficace pour surveiller les projets de construction et contrôler leurs coûts. Le directeur du service des installations participe personnellement à la gestion de tous les projets de construction ou de rénovation importants. En plus de ces responsabilités, il supervise l'évaluation du coût des projets. Le conseil ne fait pas appel à un consultant en matière de coûts puisque la longue expérience de son personnel lui permet de bien évaluer les soumissions et les coûts facturés par les entrepreneurs. On mentionne également que les expériences antérieures avec les consultants en matière de coûts ne se sont pas révélées rentables.

## Annexe A – Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
  - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
  - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
  - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA** – 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la quatrième vague à l'aide de la troisième édition du Guide d'examen opérationnel.

### Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait mettre au point une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires, de même qu'un code de conduite régissant ces derniers. La définition claire des rôles et responsabilités favorisera des relations de travail efficaces.	Oui	DOA
2.	Le conseil scolaire, par un processus de consultation, devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel auquel devrait s'harmoniser le plan annuel.	Oui	DOA / PS
3.	Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil scolaire. Ce plan opérationnel annuel devrait traiter de tous les aspects du fonctionnement non scolaire, dont les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Cette mesure permettrait aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
4.	L'administration principale devrait présenter un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, lorsque ceux-ci auront été mis au point.	Non	
5.	Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques.	Non	
6.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires et administrateurs. Ce plan devrait englober les cadres supérieurs des fonctions scolaires et non scolaires, ce qui permettrait de renforcer et de maintenir la capacité de leadership.	Oui	DOA

### Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
7.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA / RI
8.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité dans tous les groupes d'employés.	Oui	DOA
9.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.	Non	
10.	La direction devrait envisager l'établissement de sondages sur la satisfaction du personnel pour tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.	Non	

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critère
11.	La direction devrait envisager d'élaborer un plan de relève officiel afin de mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.	Non	

## Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critère
12.	Le service des finances devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA / PS
13.	La direction devrait envisager d'améliorer son processus d'établissement de rapports sur les risques budgétaires du conseil scolaire en utilisant les étapes suggérées à la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan ou rapport unique en matière de risques permettrait de relever et de consigner périodiquement tous les risques d'importance et d'élaborer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Oui	RI
14.	La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des directives émanant du ministère sur l'instauration d'une vérification interne dans l'ensemble des conseils scolaires.	Oui	DOA / PS
15.	Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement rédigés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à cet égard.	Non	
16.	Le conseil scolaire devrait réunir les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, dans la mesure du possible.	Non	
17.	La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil scolaire les résultats des activités d'investissement et élaborer une politique d'investissement conformément à la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non	
18.	La direction devrait veiller à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	Non	



Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critère
19.	Le conseil scolaire devrait revoir et mettre à jour ses politiques en matière d'approvisionnement en veillant à ce qu'elles correspondent à la version 1.0 des <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , qu'elles soient communiquées au personnel ayant des pouvoirs d'achat, de même qu'examinées et mises à jour régulièrement.	Oui	CSR 2/RI / DOA
20.	La direction devrait élaborer des politiques d'approvisionnement qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devrait avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui	CSR 2/RI / DOA
21.	La direction devrait saisir les occasions d'achats conjoints pour augmenter son pouvoir d'achat et réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui	RI / DOA
22.	La direction devrait mettre au point des lignes directrices qui permettraient de s'assurer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.	Non	
23.	Le conseil scolaire devrait envisager d'offrir des cartes de crédit pour petits achats au personnel scolaire approprié. L'utilisation de ce type de carte peut aider à réduire le volume de factures des fournisseurs et se révéler un moyen plus efficace d'effectuer des achats locaux. Le conseil scolaire devrait mettre des mesures de contrôle appropriées et des lignes directrices pour l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats.	Oui	RI / DOA
24.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements. Cette façon de faire permettrait d'augmenter l'efficacité du processus.	Non	
25.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) afin d'accroître l'efficacité des transactions, lorsque possible.	Non	

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critère
26.	Le service des installations devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et aux orientations stratégiques globales du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA / PS

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
27.	Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé de surveillance, de gestion et de présentation des résultats. Une fois cette mesure en place, la direction devrait également présenter à l'administration principale les résultats des examens de conformité.	Non	
28.	Le service des installations devrait établir et tenir à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal.	Oui	DOA
29.	La direction devrait enquêter sur la rentabilité de la mise en œuvre d'un nouveau système d'ordres de travail pour simplifier la gestion, la répartition, le suivi et la présentation des ordres de travail concernant la réfection et l'entretien général des installations.	Non	
30.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Non	
31.	Le conseil scolaire devrait améliorer sa politique d'approvisionnement pour encourager l'achat de biens et de services éconergétiques lorsque possible et soutenir les objectifs de gestion de l'énergie.	Non	
32.	Les bonnes techniques de conservation de l'énergie utilisées actuellement par le conseil scolaire devraient être communiquées à toutes les écoles et les autres conseils scolaires pour sensibiliser davantage l'ensemble du système à la gestion de l'énergie.	Non	
33.	La direction devrait présenter au Conseil scolaire des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan, lorsque ce dernier sera élaboré.	Non	
34.	Le conseil scolaire devrait mettre au point un système de suivi de la consommation et des dépenses budgétaires, et relever les possibilités de réaliser encore plus d'économies d'énergie.	Oui	DOA / RI
35.	Le service des installations devrait s'entendre avec ses principaux fournisseurs de services publics pour regrouper les factures des écoles dans une seule facture périodique par service public et utiliser la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère pour faciliter le regroupement des factures et le suivi de la consommation d'énergie.	Non	
36.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui porte sur l'éducation en matière d'environnement et les pratiques de gestion responsable.	Oui	DOA / RI
37.	Le conseil scolaire devrait élaborer une stratégie de sécurité tenant compte des politiques en matière de santé et de	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
	sécurité des élèves et correspondant aux exigences de la loi en la matière.		
38.	Le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Non	
39.	Le conseil scolaire devrait se baser sur les principes présentés dans la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Non	