

Ministère de l'Éducation

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

août 2010

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire	4
N° 1 Plan annuel du service.....	4
N° 2 Planification de la relève	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	6
N° 1 Gestion de l'assiduité.....	6
N° 2 Vérification de la conformité des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux	7
N° 3 Équité salariale	7
N° 4 Politiques d'affectation du personnel	7
5. Gestion financière	9
N° 1 Processus de planification budgétaire	11
N° 2 Risques liés au budget.....	11
N° 3 Rapports financiers intermédiaires	11
N° 4 Reddition des comptes en matière d'information financière.....	12
N° 5 Vérification interne	12
N° 6 Comité de vérification	12
N° 7 Paiement électronique	12
N° 8 Approvisionnement	13
N° 9 Niveaux de pouvoir d'achat.....	13
N° 10 Triple rapprochement automatique	13
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	14
N° 1 Inventaire de l'équipement.....	14
N° 2 Plan de gestion de l'énergie.....	14
N° 3 Conservation de l'énergie	15
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire	16
Gestion et administration du conseil scolaire.....	16

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	16
Gestion financière.....	16
Exploitation des écoles et gestion des installations	17
Annexe A - Recommandations sélectionnées	18

1. Introduction

Le ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute 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 meilleures pratiques 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, soit en faisant 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, cette mise à jour 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. Cette mesure offrira aux conseils scolaires la possibilité d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Comme les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, les critères suivants ont été établis pour aider l'Équipe d'examen et le conseil scolaire à se concentrer sur des recommandations précises :

- La recommandation est-elle liée aux 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2008 (sept occasions) et celui publié en 2009 (cinq occasions)?
- 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 devaient se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

- Par exemple, un système d'encouragement à 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, le cas échéant, et 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 troisième édition du Guide d'examen opérationnel, qu'il a reçu en septembre 2009. 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 Northwest Catholic District School Board a eu lieu le 19 avril 2010, environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec le surintendant des affaires du conseil scolaire.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès importants en ce qui concerne l'application des recommandations depuis la publication du rapport en avril 2009. On note en particulier la décision du conseil de procéder à la vérification indépendante des demandes de prestations. Le conseil a aussi adopté un modèle amélioré de rapport financier intermédiaire et mis en œuvre un système d'inventaire pour faire le suivi de l'équipement d'entretien principal.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires après sa publication.

Celui-ci comptait 36 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 19 d'entre elles : 12 de ces recommandations portaient sur les 12 occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et de 2009, 1 concernait la planification stratégique et 6 traitaient des secteurs à risque particuliers. Les recommandations sélectionnées et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé du progrès en ce sens. Dans quelques cas toutefois, les recommandations n'ont pas été mises en œuvre, car le conseil est en attente de directives de la part du ministère ou retarde la mise en œuvre à cause d'un manque de ressources.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Plan annuel du service

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait réunir tous les documents de planification annuelle du conseil scolaire dans un même plan d'amélioration du conseil qui engloberait les actions et objectifs inscrits au plan d'action stratégique et aux documents des priorités des programmes du système. Ce document de planification unifié rassemblerait des plans de programmes scolaires et des plans opérationnels, et permettrait à l'équipe de la haute direction de communiquer ses réalisations spécifiques de manière plus efficace. Le plan annuel d'amélioration du conseil doit s'harmoniser avec les objectifs et les orientations stratégiques pluriannuelles du conseil scolaire. Il devrait définir des cibles précises et mesurables ainsi que des échéanciers pour les activités principales du conseil scolaire. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.</p>	<p>Mise en œuvre terminée</p>

N° 2 Planification de la relève

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève officiel en prévision des départs des principaux membres du personnel.</p>	<p>En cours</p>

N° 1 Plan annuel du service

La direction a rassemblé les documents de planification du conseil scolaire dans le plan d'amélioration du conseil, qui inclut des secteurs de soutien et décrit des cibles mesurables, des échéanciers et les responsabilités principales. La direction utilise ce plan pour faire le suivi des priorités et du progrès réalisé pendant l'année.

Tous les services ont préparé un plan définissant leurs orientations pour la fin de l'année scolaire 2008-2009 et ont ensuite planifié les besoins en ce sens pour l'année 2009-2010. Ils ont en outre fait état des possibilités d'aide financière dans le processus budgétaire pour que les problèmes puissent être pris en charge et les solutions mises en œuvre pendant l'année scolaire 2009-2010.

Le personnel a indiqué que les efforts ont été dirigés vers des secteurs spécifiques où il serait possible de procéder à des mesures et a souligné que les objectifs seraient communiqués au personnel, aux parents, aux conseillères et conseillers scolaires et au public à l'automne 2009. Les documents ont été divisés en sections afin que le

personnel, les parents et les intervenants dans la collectivité puissent les consulter facilement sous forme de dépliants ou sur le site Web du conseil.

En date de la réunion du conseil du mois de novembre, le conseil avait approuvé les plans opérationnels des services de la gestion, des ressources humaines, des finances et de la planification. Chaque service avait défini ses objectifs au printemps 2009 et a pu amorcer leur mise en œuvre dès le début de l'année scolaire, soit en septembre 2009.

N° 2 Planification de la relève

Le conseil a examiné les stratégies qui pourraient être adoptées en vue d'améliorer la planification de la relève au sein du système. Jusqu'à présent, les efforts ont visé l'élaboration d'un programme de formation générale pour former les leaders de demain. Presque tous les groupes de personnel ont participé à des séances de perfectionnement professionnel sur le développement du leadership.

Dans le souci de fournir davantage d'occasions de perfectionnement professionnel, le conseil a alloué des fonds pour des cours d'été de formation du personnel enseignant. D'autres fonds dédiés au perfectionnement professionnel serviront à envoyer des leaders potentiels à des conférences du Northern Ontario Education Leaders (NOEL), où ils pourront bénéficier de formations sur le leadership.

La direction a précisé qu'elle a créé de nouveaux postes dans les secteurs de la réussite des élèves et de l'efficacité des écoles. Ainsi, pendant la prochaine période d'embauche, elle offrira des postes de surintendance adjointe qui pourront mener à des postes de surintendance.

La direction a souligné que le conseil se heurte à des difficultés uniques compte tenu de sa situation géographique éloignée. L'offre de cours pertinents est très basse et les frais de déplacement sont souvent prohibitifs. La charge de travail importante des cadres supérieurs n'est pas perçue comme étant entièrement compensée par un salaire plus élevé que celui du personnel des échelons inférieurs.

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

N° 1 Gestion de l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines (RH) devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif du personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	En cours

N° 2 Vérification de la conformité des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes régulièrement pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	En cours

N° 3 Équité salariale

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait poursuivre l'analyse de l'équité salariale pour tout le personnel.	En cours

N° 4 Politiques d'affectation du personnel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait établir des politiques et des procédures officielles régissant le processus d'affectation du personnel en se fondant sur des pratiques déjà établies.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Gestion de l'assiduité

La direction a demandé à School Board Cooperative Inc. d'élaborer et de mettre en œuvre un programme d'encouragement à l'assiduité. La direction met actuellement au

point la première phase du programme, qui touche la gestion des limitations fonctionnelles. Dans le cadre de ce programme, la direction a effectué une étude portant sur l'utilisation des congés de maladie afin de reconnaître les tendances sous-jacentes et les habitudes relatives à l'assiduité du personnel.

Le conseil scolaire a aussi mis en œuvre une politique officielle en complément du programme d'encouragement à l'assiduité qui énonce la vision et les politiques du conseil en ce qui concerne la gestion des limitations fonctionnelles, le mieux-être au travail, la signalisation des absences et les congés de maladie.

La direction s'attend à ce que la mise en œuvre de ce programme continue pendant une bonne partie de l'année scolaire qui vient.

N° 2 Vérification de la conformité des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux

La direction a indiqué que le conseil prévoit procéder à une vérification indépendante des demandes de prestations et a créé un poste budgétaire à cet effet pour l'année scolaire 2010-2011.

En effet, le conseil est entré en contact avec School Board Cooperative Inc. dans le but d'obtenir des renseignements et une soumission. Le conseil a aussi demandé à un consultant spécialisé en avantages sociaux chez Westchester Financial de fournir une soumission pour le travail de vérification.

N° 3 Équité salariale

La direction reconnaît que les problèmes d'équité salariale non résolus constituent un risque à long terme pour le conseil. Ce dernier a donc résolu de procéder au réexamen complet de tous les dossiers ayant trait à l'équité salariale en attente pour tous les groupes d'employées et d'employés pendant l'année scolaire 2010-2011.

N° 4 Politiques d'affectation du personnel

Dans le cadre du processus de révision des politiques de gouvernance, le conseil a revu la politique de gouvernance 9.0 ayant trait à la planification, à la révision et à l'évaluation et l'a modifiée afin d'inclure le processus d'affectation du personnel.

Le processus d'affectation du personnel est régi par les prévisions touchant l'effectif, les besoins des élèves, les exigences sur l'effectif des classes, et le respect des conventions collectives (y compris le temps de préparation). Les prévisions concernant l'effectif sont établies à partir de diverses sources de données, notamment les projections de chacune des écoles, l'analyse des tendances historiques, l'analyse des tendances démographiques et les données propres au conseil scolaire.

Le processus d'affectation annuelle du personnel débute en novembre, au moment où le surintendant des affaires présente un budget provisoire fondé sur les niveaux de dotation de l'année antérieure au conseil administratif. L'administration principale a examiné les niveaux de dotation associés à plusieurs initiatives. De son côté, le surintendant des affaires a effectué des prévisions de l'effectif, lesquelles seront revues en fonction de l'effectif réel au 31 octobre. En janvier, le surintendant de l'éducation présente les niveaux de dotation prévus aux directions d'école afin que des dispositions soient prises dans les écoles. Le surintendant de l'éducation tient des réunions avec chaque école pour discuter de la distribution des ressources en vue d'éviter les dédoublements ou les lacunes. Le processus de planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel se termine habituellement en avril.

Dans le cadre du processus d'affectation du personnel, le conseil administratif assure la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, comme l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et d'autres orientations du conseil scolaire.

5. Gestion financière

N° 1 Processus de planification budgétaire

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait consigner le processus de planification budgétaire afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères scolaires.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Risques liés au budget

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait répertorier les principaux risques liés au budget ainsi que leurs stratégies d'atténuation et les présenter au conseil et à la haute direction dans le cadre du processus d'élaboration du budget.	En cours

N° 3 Rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Ainsi, la communication serait simplifiée et le conseil mettrait davantage l'accent sur les principales questions au moment de l'établissement des rapports en cours d'année.	Mise en œuvre terminée

N°4 Reddition des comptes en matière d'information financière

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait améliorer la reddition des comptes en vue d'assurer l'exactitude de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Mise en œuvre terminée

N° 5 Vérification interne

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait commencer par déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, ainsi que le coût annuel estimatif de chacune des options.	En cours

N° 6 Comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le comité de vérification devrait être élargi et inclure au moins deux membres externes possédant de l'expérience et des titres professionnels appropriés dans le domaine. Ils agiraient comme conseillers et contribueraient à l'efficacité du comité.	En cours

N° 7 Paiement électronique

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager de mettre en œuvre un système électronique d'inscription et de paiement pour le programme d'utilisation des installations par la collectivité. Par la même occasion, la direction devrait examiner les solutions électroniques adoptées par plusieurs autres conseils scolaires.	En cours

N° 8 Approvisionnement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait réaliser une analyse des dépenses afin de déterminer les avantages potentiels de l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats. Les politiques et modalités concernant l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles et des cartes de crédit pour petits achats devraient contenir des précisions suffisantes quant à l'utilisation et à la protection des cartes. Elles devraient être communiquées à tous les détenteurs par le biais de séances de formation régulières et d'une surveillance.	Mise en œuvre terminée

N° 9 Niveaux de pouvoir d'achat

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait définir de nouveaux niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités. Par exemple, certains achats pourraient être autorisés par la directrice des finances.	En cours

N° 10 Triple rapprochement automatique

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait mettre en œuvre un processus de triple rapprochement automatique en profitant de la capacité du système financier existant.	Aucune mise en œuvre

N° 1 Processus de planification budgétaire

Le conseil a rédigé un document faisant état du processus de planification budgétaire officiel et l'a présenté aux conseillères et conseillers scolaires pour approbation au début de l'année 2010. Une composante clé du processus de planification budgétaire est le calendrier à respecter pour les formules d'entrée et l'élaboration du budget.

N° 2 Risques liés au budget

Le service des finances a commencé à répertorier les principaux risques liés au budget et leurs stratégies d'atténuation pour l'année scolaire 2010-2011. Le service compte faire le suivi de tous les facteurs de risque afin de rendre le processus budgétaire plus transparent pour les parties intéressées.

Plus particulièrement, les risques financiers seront répertoriés selon la cause, l'ampleur, la probabilité et le contexte historique. À ces risques seront associées des stratégies d'atténuation élaborées par la direction et présentées aux conseillères et conseillers scolaires dans le cadre du processus de production des rapports financiers intermédiaires.

N° 3 Rapports financiers intermédiaires

La direction a signalé que le format des rapports financiers intermédiaires utilisé au moment de la rédaction de l'examen opérationnel est semblable à celui proposé dans les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). La différence principale était que la dotation faisait l'objet d'un rapport distinct et ne figurait pas dans le rapport financier intermédiaire.

Quoi qu'il en soit, la direction a décidé de revoir le format des rapports financiers intermédiaire en vue de se conformer aux recommandations du CRFP. La mise à jour a été réalisée en février 2010.

N° 4 Reddition des comptes en matière d'information financière

La direction a souligné que tous les rapports intermédiaires sont soumis aux conseillères et conseillers scolaires pour examen. Les procès-verbaux des discussions ayant trait aux rapports financiers intermédiaires qui ont lieu pendant les réunions du conseil peuvent être consultés par les intervenants.

La direction prévoit signer officiellement les rapports financiers intermédiaires dès le mois de mai afin de certifier l'exactitude des rapports.

N° 5 Vérification interne

Le conseil a favorablement accueilli la recommandation visant à créer une fonction de vérification interne. À l'heure actuelle, le conseil attend les directives du ministère relativement à la mise sur pied de services régionaux partagés de vérification interne. La direction prévoit procéder rapidement dès que le conseil hôte aura été choisi et que la vérificatrice ou le vérificateur interne partagé aura été embauché et sera disponible dans la région.

N° 6 Comité de vérification

Des membres d'un comité de vérification externe siégeront sur le conseil après les prochaines élections des conseillères et conseillers scolaires, prévues pour la fin de l'année 2010. Le conseil prévoit faire la promotion des postes de vérificatrices et de vérificateurs externes ouverts sur le comité de vérification à l'automne 2010 pour que ces individus deviennent disponibles au même moment que les nouvelles conseillères et nouveaux conseillers scolaires sont élus.

Après l'élection des nouvelles conseillères et des nouveaux conseillers scolaires, le conseil prévoit produire une trousse de planification destinée au comité de vérification.

N° 7 Paiement électronique

Le conseil a fait l'achat d'un logiciel lui permettant d'effectuer des paiements par voie électronique. À l'heure actuelle, la direction étudie la possibilité de rendre le paiement électronique possible par Internet et prévoit prendre une décision entre le mois de mai et le mois de septembre 2010.

Si le conseil rend le système accessible par Internet, un utilisateur pourra se rendre dans une école et avoir accès à la liste des tarifs et des installations disponibles.

L'utilisateur pourra ensuite remplir une demande et la soumettre à la direction d'école pour approbation.

La direction fait remarquer que cette solution est particulièrement intéressante pour les conseils scolaires situés en zone rurale ou ceux qui couvrent un territoire très étendu.

N° 8 Approvisionnement

Le conseil a mis en œuvre un programme de cartes de crédit pour petits achats à l'automne 2009. Il travaille actuellement à la mise en œuvre d'un processus de rapprochement en ligne.

La direction note que l'historique des données que possède le conseil n'est pas assez complet pour que celui-ci puisse réaliser une analyse approfondie des dépenses.

Toutefois, on croit que le conseil aura accumulé suffisamment de données à l'automne 2010 pour réaliser cette analyse. C'est à ce moment que le conseil décidera s'il procède à l'analyse officielle des dépenses.

Tout en lançant le programme de cartes de crédit pour petits achats, le conseil a mis en œuvre des politiques obligeant le personnel à se servir des cartes d'achat pour les transactions de faible volume (de 1 000 \$ à 2 000 \$).

N° 9 Niveaux de pouvoir d'achat

La direction élabore actuellement de nouvelles procédures d'achat qui prévoient des niveaux de pouvoir d'achat précis. Le conseil prévoit communiquer ces nouvelles procédures à l'automne 2010.

N° 10 Triple rapprochement automatique

À l'heure actuelle, le conseil évalue le coût de mise en œuvre d'un système de triple rapprochement entièrement automatique. Des estimés préliminaires ont chiffré les coûts à 10 000 \$ environ. La direction voit les avantages de la mise en œuvre d'un système de triple rapprochement automatique, mais a fait valoir que cela nécessiterait un financement adéquat. La direction s'attend à ce que ce poste soit sérieusement examiné au cours des prochaines discussions ayant trait au budget pour le prochain exercice.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 Inventaire de l'équipement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait dresser un inventaire des principaux équipements dont se sert le personnel chargé des services de conciergerie et d'entretien. Ceci améliorerait la responsabilité du personnel quant à leur utilisation des biens du conseil scolaire.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En se fondant sur les résultats des vérifications de la consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables qui correspondent à ses orientations stratégiques.	En cours

N° 3 Conservation de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de mettre sur pied des projets visant à attirer l'attention sur la conservation de l'énergie. La direction devrait s'inspirer des bonnes initiatives de conservation des autres conseils scolaires.	En cours

N° 1 Inventaire de l'équipement

Le service des installations a fait l'achat d'un progiciel qui permet au conseil de dresser l'inventaire des principaux équipements. Le logiciel peut aussi produire des ordres de travail réguliers pour les travaux d'entretien.

Le conseil possède maintenant un inventaire complet de son équipement d'entretien et connaît la fréquence des ordres de travail d'entretien.

N° 2 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil a procédé à la vérification de la consommation d'énergie de toutes les installations visées à l'aide de fonds alloués par le ministère à l'automne 2009. Les résultats ne sont pas encore finaux et la direction prévoit collaborer avec un consultant

en matière d'énergie afin d'élaborer un plan de gestion de l'énergie préliminaire qui sera publié à l'été 2010.

N° 3 Conservation de l'énergie

Des efforts de sensibilisation à la conservation de l'énergie feront partie du plan de gestion de l'énergie. Jusqu'à présent, les employées et employés principaux du service des installations ont animé des ateliers virtuels sur la conservation de l'énergie. Le service est aussi en train d'élaborer des procédures et des programmes destinés au personnel en service pour faire la promotion des pratiques de conservation de l'énergie dans les écoles.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district, qui a été publié en septembre 2008. Certaines de ces pratiques résultent des observations et apprentissages réalisés au cours des phases 1 et 2 des examens opérationnels.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2008 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires énumérées ci-dessous. Au cours du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires dans quelle mesure ils avaient adopté ces pratiques.

Gestion et administration du conseil scolaire

Aucune pratique exemplaire n'a été ajoutée dans cette section.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire adopte le processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	En cours

Comme mentionné précédemment dans le présent rapport, le conseil scolaire a fait des progrès en adoptant progressivement un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner toutes les déclarations annuelles des recettes et des dépenses.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui

Le conseil scolaire a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives 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.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'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
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles	Oui
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà adopté la plupart des pratiques exemplaires ayant trait à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations.

Le conseil n'a pas élaboré de politique d'éducation environnementale globale. Quant à la mise en œuvre d'un programme d'écopropreté officiel, le conseil scolaire utilise certains produits certifiés écologiques mais n'a pas un programme d'écopropreté officiel en place. Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel.

La direction a indiqué connaître la *Loi sur l'énergie verte*. Toutefois, le conseil ne prévoit pas beaucoup de nouveaux projets de construction et évaluera la portée de la *Loi* en temps et lieu.

Annexe A - Recommandations sélectionnées

- **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** – Douze occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels de 2008 (sept occasions) et 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.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	La direction devrait réunir tous les documents de planification annuelle du conseil scolaire dans un même plan d'amélioration du conseil qui engloberait les actions et objectifs inscrits au plan d'action stratégique et aux documents des priorités des programmes du système. Ce document de planification unifié rassemblerait des plans de programmes scolaires et des plans opérationnels, et permettrait à l'équipe de la haute direction de communiquer ses réalisations spécifiques de manière plus efficace. Le plan annuel d'amélioration du conseil doit s'harmoniser avec les objectifs et les orientations stratégiques pluriannuelles du conseil scolaire. Il devrait définir des cibles précises et mesurables ainsi que des échéanciers pour les activités principales du conseil scolaire. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Oui	PS
2.	L'administration principale devrait réexaminer la nature des rapports hiérarchiques et réviser l'organigramme en conséquence.	Non	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
3.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève officiel en prévision des départs des principaux membres du personnel.	Oui	DOA

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
4.	Le service des RH devrait élaborer un plan annuel de service qui s'harmonise avec les objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan devrait définir des cibles précises et des échéanciers mesurables, et attribuer les responsabilités des activités principales du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Non	
5.	La direction devrait instaurer des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Il faudrait rendre officielles les pratiques disciplinaires progressives actuelles et les communiquer à tous les membres du personnel.		
6.	Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif du personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	Oui	DOA
7.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes régulièrement pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui	DOA
8.	La direction devrait poursuivre l'analyse de l'équité salariale pour tout le personnel.	Oui	CSR
9.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.	Non	
10.	La direction devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH ainsi que les processus et programmes établis.	Non	
11.	Le service des RH devrait établir des politiques et des procédures officielles régissant le processus d'affectation du personnel en se fondant sur des pratiques déjà établies.	Oui	CSR

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
12.	Le service des finances devrait élaborer un plan annuel de service qui s'harmonise avec les objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan devrait définir des cibles précises et des échéanciers mesurables, et attribuer les responsabilités des activités principales du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Non	
13.	Le service des finances devrait offrir, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières et des séances de formation et de perfectionnement professionnel.	Non	
14.	Le service des finances devrait consigner le processus de planification budgétaire afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères scolaires.	Oui	CSR
15.	Le service des finances devrait répertorier les principaux risques liés au budget ainsi que leurs stratégies d'atténuation et les présenter au conseil et à la haute direction dans le cadre du processus d'élaboration du budget.	Oui	CSR
16.	La direction devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Ainsi, la communication serait simplifiée et le conseil mettrait davantage l'accent sur les principales questions au moment de l'établissement des rapports en cours d'année.	Oui	DOA
17.	La direction devrait améliorer la reddition des comptes en vue d'assurer l'exactitude de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui	CSR
18.	La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait commencer par déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, ainsi que le coût annuel estimatif de chacune des options.	Oui	DOA
19.	Le comité de vérification devrait être élargi et inclure au moins deux membres externes possédant de l'expérience et des titres professionnels appropriés dans le domaine. Ils agiraient comme conseillers et contribueraient à l'efficacité du comité.	Oui	DOA
20.	La direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et aux conseillers scolaires les résultats des activités d'investissement du conseil, conformément à la politique d'investissement approuvée.	Non	
21.	La direction devrait envisager de mettre en œuvre un système électronique d'inscription et de paiement pour le programme d'utilisation des installations par la collectivité. Par la même occasion, la direction devrait examiner les solutions électroniques adoptées par plusieurs autres conseils scolaires.	Oui	DOA
22.	La direction devrait réaliser une analyse des dépenses afin de déterminer les avantages potentiels de l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats. Les politiques et modalités concernant l'utilisation	Oui	DOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	des cartes de crédit institutionnelles et des cartes de crédit pour petits achats devraient contenir des précisions suffisantes quant à l'utilisation et à la protection des cartes. Elles devraient être communiquées à tous les détenteurs par le biais de séances de formation régulières et d'une surveillance.		
23.	La direction devrait définir de nouveaux niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités. Par exemple, certains achats pourraient être autorisés par la directrice des finances.	Oui	DOA
24.	La direction devrait continuellement chercher à profiter des occasions d'achats collectifs avec d'autres conseils scolaires, municipalités et organismes locaux. Le fait de comparer les dépenses du conseil scolaire avec celles d'autres conseils scolaires ou d'autres instances gouvernementales locales pour les achats de haut volume aiderait le conseil scolaire à mettre au point sa stratégie d'achat.	Non	
25.	La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.	Non	
26.	La direction devrait mettre en œuvre un processus de triple rapprochement automatique en profitant de la capacité du système financier existant.	Oui	DOA
27.	Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel de service qui s'harmonise avec les objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan devrait définir des cibles précises et des échéanciers mesurables, et attribuer les responsabilités des activités principales du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Non	
28.	Le conseil scolaire devrait élaborer et mettre en œuvre des normes de nettoyage, visiter les installations de façon périodique et remplir un carnet d'inspection officiel. Des normes de nettoyage officielles permettraient à la direction de gérer la propreté et d'en faire le suivi et le rapport sur une base régulière.	Non	
29.	La direction devrait élaborer un plan annuel de formation pour le personnel du service de gestion des installations qui prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires.	Non	
30.	La direction devrait dresser un inventaire des principaux équipements dont se sert le personnel chargé des services de conciergerie et d'entretien. Ceci améliorerait la responsabilité du personnel quant à leur utilisation des biens du conseil scolaire.	Oui	CSR
31.	La direction devrait mettre sur pied un système d'ordre de travail qui permettrait de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, ce qui assurerait l'utilisation à bon escient des ressources.	Non	
32.	La direction devrait régulièrement évaluer l'efficacité et l'efficience globales de ses services d'entretien et de conciergerie et de ses pratiques à cet égard.	Non	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
33.	En se fondant sur les résultats des vérifications de la consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables qui correspondent à ses orientations stratégiques.	Oui	DOA
34.	La direction devrait envisager d'utiliser une technologie centralisée pour contrôler le chauffage et l'air climatisé à distance.	Non	
35.	Le conseil scolaire devrait envisager de mettre sur pied des projets visant à attirer l'attention sur la conservation de l'énergie. La direction devrait s'inspirer des bonnes initiatives de conservation des autres conseils scolaires.	Oui	DOA
36.	La direction devrait assurer la précision de l'inventaire de la capacité et de l'utilisation des écoles en mettant à jour les données du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) sur une base régulière.	Non	