

Ministère de l'Éducation

**Peterborough Victoria Northumberland
and Clarington Catholic District School
Board**

**Rapport de suivi à l'examen
opérationnel**

octobre 2009

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre.....	3
Introduction.....	3
État des recommandations	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire.....	5
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	5
N° 2 Structure organisationnelle et responsabilité.....	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles.....	7
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	7
N° 2 Gestion de l'assiduité	7
5. Gestion financière	9
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	10
N° 2 Rapports financiers intermédiaires	10
N° 3 Fonction de vérification interne	11
N° 4 Comité de vérification.....	11
N° 5A Élaborer une politique d'investissement.....	12
N° 5B Modèle officiel de flux de trésorerie	12
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	13
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	14
N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection	14
N° 3 Gestion de l'énergie	14
N° 4 Suivi des économies d'énergie et rapport.....	15
N° 5 Élaborer des politiques et des plans en matière de santé et de sécurité, en surveiller la mise en œuvre et en effectuer le suivi.....	15
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires	16
Gestion et administration du conseil scolaire	16
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles.....	17
Gestion financière.....	17
Exploitation des écoles et gestion des installations.....	18
Annexe A – Sélection des recommandations	20

1. Introduction

Le Ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. L'objectif du Ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. Le fait de déterminer les possibilités d'amélioration continue permettra d'harmoniser l'administration et les activités du conseil scolaire de façon à soutenir la priorité numéro un 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 de huit à douze 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. 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 sept occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2007?
- 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, 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 deuxième édition du Guide d'examen opérationnel, qui leur a été remise en septembre 2008. 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 Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board a eu lieu le 9 juillet 2009, environ un an après la publication du premier rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec le surintendant des affaires et des finances du conseil scolaire.

État des recommandations

Le conseil scolaire a pris un certain nombre de bonnes mesures depuis l'examen opérationnel mené en février 2008. Il convient de souligner le travail effectué sur le rapport financier intermédiaire. Deux versions de ce rapport ont été examinées par les conseillères et conseillers scolaires qui, après en avoir débattu, ont choisi celle qui leur paraissait la plus adéquate; les changements pertinents au modèle actuel seront apportés pendant l'année scolaire 2009-2010. Le conseil scolaire a souligné que l'intégration du rapport financier intermédiaire avait permis aux conseillères et conseillers scolaires de discuter des progrès en milieu d'année et de recevoir plus fréquemment des explications au sujet des écarts importants. Les rapports intermédiaires fournissent aussi aux conseillères et conseillers scolaires des indications sur la situation financière du conseil scolaire avant le début du processus budgétaire pour la période subséquente.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait 24 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 14 d'entre elles :

- sept recommandations portaient sur les sept occasions d'améliorations relevées dans le rapport sommaire de 2007-2008;
- deux concernaient la planification stratégique;
- trois traitaient des risques potentiels;
- une concernait les possibilités de rendement des investissements.

Trois des recommandations portaient également sur les nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la troisième vague à l'aide de la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel. Les recommandations retenues et les critères correspondants sont présentés à l'Annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un certain progrès en ce sens; une

recommandation, soit celle de mettre sur pied un comité autonome de vérification, a été mise en veilleuse dans l'attente des nouvelles directives du Ministère, qui sont en cours d'élaboration.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Pour faciliter sa reddition de comptes aux conseillères et conseillers scolaires, l'administration principale devrait étendre la portée de son plan de fonctionnement annuel en y précisant les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées.	Mise en œuvre partielle

N° 2 Structure organisationnelle et responsabilité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager d'offrir une formation et une séance d'orientation aux membres de l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires quant à leurs nouveaux rôles et responsabilités, redéfinis d'après le récent examen de la gestion du conseil scolaire.	Mise en œuvre partielle

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

L'administration principale a élaboré un plan stratégique pluriannuel pour 2007-2010 dans lequel elle précise les buts, les échéanciers et les responsabilités désignées. Le conseil scolaire y a aussi ajouté une colonne pour inscrire la provenance du financement. Les services ont créé leur propre plan d'après les priorités stratégiques établies dans le plan stratégique pluriannuel, mais n'ont pas officiellement adopté la structure du plan d'amélioration du conseil scolaire.

Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle de plan commun à tous ses services de manière à attribuer des responsabilités clairement définies, à faire le suivi des mesures de rendement ainsi qu'à comparer, tout au long de l'année, les progrès effectués par rapport aux buts et aux priorités qu'il s'est fixés et à produire des rapports à ce sujet. Il pourrait ainsi s'assurer que le plan de ses services s'arrime à son plan d'amélioration.

N° 2 Structure organisationnelle et responsabilité

L'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires ont discuté du rapport provisoire sur la gestion des écoles publié par le Ministère plus tôt dans l'année. Ont participé à cette réunion, tenue en février 2009, les conseillères et conseillers scolaires, des parents et le directeur de l'éducation. Les points saillants de cette réunion ont été communiqués aux conseillères et conseillers scolaires à l'occasion d'une réunion du comité de gestion. Ces derniers ont aussi reçu la version définitive du

rapport, intitulé *School Board Governance - A Focus on Achievement - Report of the Governance Review Committee to the Minister of Education of Ontario, April 2009* (*Gestion du conseil scolaire – aperçu des objectifs – rapport du comité d'examen de gestion au ministre de l'Éducation de l'Ontario, avril 2009*).

À la suite de cette réunion, le conseil scolaire a retenu les services d'un cabinet d'avocats pour examiner et revoir ses règlements. Le rapport découlant de l'exercice a été distribué aux conseillères et conseillers scolaires en juin et a fait l'objet d'une discussion à la réunion du comité de gestion le 8 septembre 2009.

Le conseil scolaire a indiqué que cette recommandation a bénéficié aux conseillères et conseillers scolaires, qui désormais comprennent mieux les conventions collectives et les règlements du conseil scolaire ainsi que leur rôle dans la gestion de ce dernier. Une fois que le comité de gestion aura examiné le rapport en septembre, ils élaboreront un plan d'orientations et de formation pour soutenir l'adoption et le respect des règlements.

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

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait adopter un modèle de planification officiel et normalisé dans lequel il précise les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées. Ce plan devrait cadrer avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire et les priorités de la direction.	Mise en œuvre partielle

N° 2 Gestion de l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait continuer d'élaborer une stratégie de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et des modalités pour tous les groupes d'employés. Un système exhaustif lui permettrait d'utiliser des données exactes en temps opportun pour améliorer la gestion de ce domaine crucial.	Mise en œuvre partielle

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

L'administration principale a élaboré un plan stratégique pluriannuel pour 2007-2010 dans lequel elle précise les buts, les échéanciers et les responsabilités désignées. Le conseil scolaire y a aussi ajouté une colonne pour inscrire la provenance du financement. Le service des ressources humaines a créé son propre plan d'après les priorités stratégiques établies dans le plan stratégique pluriannuel, mais n'a pas officiellement adopté la structure du plan d'amélioration du conseil scolaire.

Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle de plan commun à tous ses services de manière à attribuer des responsabilités clairement définies, à faire le suivi des mesures de rendement ainsi qu'à comparer, tout au long de l'année, les progrès effectués par rapport aux buts et aux priorités qu'il s'est fixés et à produire des rapports à ce sujet. Il pourrait ainsi s'assurer que le plan de ses services s'arrime à son plan d'amélioration.

N° 2 Gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire a approuvé un système améliorant le suivi de l'assiduité et les rapports à cet égard, qui sera mis en œuvre en 2009-2010. Le financement et le personnel nécessaire à la conception d'une stratégie de gestion de l'assiduité n'ont pas

encore été déterminés. Il semble aussi que certains conseillères et conseillers scolaires ont des réserves quant à la mise en œuvre d'une telle stratégie.

Une étude externe sur la gestion de l'assiduité a été remise au nouveau surintendant des ressources humaines à des fins d'examen.

5. Gestion financière

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait adopter un modèle de planification officiel et normalisé dans lequel il précise les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées. Ce plan devrait cadrer avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire et les priorités de la direction.	Mise en œuvre partielle

N° 2 Rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le personnel des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés, comme on le suggère à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Il pourrait ainsi améliorer les rapports financiers qu'il présente sur les résultats obtenus à ce jour.	Mise en œuvre terminée

N° 3 Fonction de vérification interne

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.	Mise en œuvre partielle

N° 4 Comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un comité de vérification autonome. Pour le moment, le comité de gestion agit à titre de comité de vérification lorsque cela s'avère nécessaire. La direction et le conseil scolaire devraient également envisager d'augmenter l'effectif du comité de vérification en y adjoignant des conseillères et conseillers externes, ce qui favoriserait la responsabilisation du comité.	Aucune mise en œuvre

N° 5A Élaborer une politique d'investissement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait faire approuver une politique d'investissement par le conseil scolaire.	Mise en œuvre terminée

N° 5B Modèle officiel de flux de trésorerie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait mettre en œuvre un plan officiel de gestion des flux de trésorerie et des procédures pour gérer les excédents et maximiser les revenus d'investissement.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

L'administration principale a élaboré un plan stratégique pluriannuel pour 2007-2010 dans lequel elle précise les buts, les échéanciers et les responsabilités désignées. Le conseil scolaire y a aussi ajouté une colonne pour inscrire la provenance du financement. Le service des finances a créé son propre plan d'après les priorités stratégiques établies dans le plan stratégique pluriannuel, mais n'a pas officiellement adopté la structure du plan d'amélioration du conseil scolaire.

Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle de plan commun à tous ses services de manière à attribuer des responsabilités clairement définies, à faire le suivi des mesures de rendement ainsi qu'à comparer, tout au long de l'année, les progrès effectués par rapport aux buts et aux priorités qu'il s'est fixés et à produire des rapports à ce sujet. Il pourrait ainsi s'assurer que le plan de ses services s'arrime à son plan d'amélioration.

N° 2 Rapports financiers intermédiaires

Le conseil scolaire a mené cette recommandation à terme en 2008-2009. Deux versions de rapport intermédiaire ont été examinées par les conseillères et conseillers scolaires qui, après en avoir débattu, ont choisi celle qui leur paraissait la plus adéquate. Les états financiers intermédiaires d'une période de cinq mois se terminant le 31 janvier 2009 ont été présentés lors de la réunion du comité le 9 mars 2009, et d'une période de sept mois se terminant le 31 mars 2009 ont été présentés lors de la réunion du 1^{er} mai 2009. Le modèle de rapport sera modifié en fonction de la version retenue par les conseillères et conseillers scolaires en 2009-2010. Le conseil scolaire a souligné que l'intégration du rapport financier intermédiaire avait permis aux conseillères et conseillers scolaires de discuter des progrès en milieu d'année et de recevoir plus fréquemment des explications au sujet des écarts importants. Les rapports provisoires

fournissent aussi aux conseillères et conseillers scolaires des indications sur la situation financière du conseil scolaire avant le début du processus budgétaire pour la période subséquente.

Le conseil scolaire vérifiera qu'il a intégré à son modèle les recommandations qu'a présentées le Comité sur les rapports financiers intermédiaires dans la note de service SB 38, qui comprend notamment le rapport final du Comité, et corrigera le tir s'il y a lieu.

N° 3 Fonction de vérification interne

Le conseil scolaire a discuté avec les conseillères et conseillers scolaires de l'ajout d'une fonction de vérification interne, mais n'a pas poursuivi cette démarche. Les conseillères et conseillers scolaires n'appuient pas l'ajout de cette fonction, à moins que le Ministère n'en assure le financement.

Le conseil scolaire attend que le ministère de l'Éducation ait complété l'élaboration de ses directives avant de prendre des mesures relatives à cette recommandation. Le conseil scolaire collaborera avec le Ministère à mettre en œuvre une fonction de vérification interne une fois que ce dernier communiquera ses directives.

Depuis qu'il a annoncé que l'établissement de comités de vérification et de fonctions de vérification serait financé par les Subventions pour les besoins des élèves de 2009-2010, le Ministère a tâté le pouls du secteur. Les intervenants ont donné leur appui à un modèle de services de vérification régionaux. Ce modèle donnera lieu à des occasions de collaboration entre les conseils scolaires et mettra sur le partage des pratiques exemplaires et des connaissances sur la vérification interne.

D'après ce modèle, les conseils scolaires seront groupés en huit régions, qui bénéficieront chacune de l'appui d'une équipe régionale de vérification interne. Dans chaque région, un conseil scolaire désigné comme « conseil scolaire hôte » veillera à ce que l'équipe régionale de vérification interne se conforme aux exigences administratives. Par la suite, les fonds de deux millions de dollars accordés pour 2009-2010, et le financement continu de cinq millions de dollars offert à partir de 2010-2011, seront consentis aux huit conseils scolaires hôtes sous forme de prêts pour soutenir les fonctions et les activités de vérification interne dans leur région.

N° 4 Comité de vérification

Avant l'annonce récente du Ministère exigeant l'établissement de comités de vérification, les conseillères et conseillers scolaires n'avaient aucunement l'intention de mettre en place un nouveau comité, puisqu'ils estimaient que la structure du comité de l'époque, de même que leur participation, étaient satisfaisantes. Toutefois, le conseil

scolaire adoptera la recommandation du Ministère lorsque ce dernier aura communiqué ses directives, qui sont actuellement en cours d'élaboration.

Le conseil scolaire devrait mener à terme cette recommandation une fois qu'il recevra les orientations du Ministère.

N° 5A Élaborer une politique d'investissement

Le conseil scolaire a préparé une politique d'investissement provisoire, qui a été approuvée par les conseillères et conseillers scolaires à la fin du printemps 2009. Ces derniers ont consulté des membres d'autres conseils scolaires sur les pratiques exemplaires en matière de politique d'investissement afin que la politique provisoire contienne les éléments les plus pertinents pour leur conseil scolaire.

N° 5B Modèle officiel de flux de trésorerie

Le conseil scolaire a indiqué que la direction avait participé à des discussions avec la banque et avait renégocié les modalités de ses ententes bancaires de manière à réduire les frais bancaires en raison d'une plus grande utilisation du transfert électronique de fonds. De même, elle a entamé des discussions au sujet des processus de gestion des flux de trésorerie. En raison de l'envergure de son programme de construction des immobilisations pour cette année et l'année suivante, le conseil scolaire a déterminé ses besoins de trésorerie et ses flux de trésorerie et s'attend à une baisse considérable de ses revenus d'investissement pour la prochaine année, étant donné que ses excédents serviront à financer la construction de projets jusqu'à échéance du financement à long terme.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service de gestion des installations devrait adopter un modèle de planification officiel et normalisé qui établit des objectifs, des échéanciers et des responsabilités désignées. Ce plan devrait cadrer avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire et les priorités de la direction.	Mise en œuvre partielle

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cette démarche permettrait à l'administration principale, au conseil scolaire et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.	Mise en œuvre partielle

N° 3 Gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait continuer d'accroître la portée de ses initiatives actuelles en matière de gestion de l'énergie et mettre en œuvre un plan de gestion pluriannuel pour tout le système accompagné d'objectifs appropriés en matière de réduction de consommation d'énergie. En outre, il devrait se doter des mécanismes de suivi et de rapport nécessaires pour surveiller sa consommation et les coûts énergétiques de façon à ce que la direction puisse présenter des rapports sur les réussites du système.	Mise en œuvre partielle

N° 4 Suivi des économies d'énergie et rapport

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des installations devrait effectuer une analyse coûts- avantages de la mise en œuvre d'un système centralisée qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.	Mise en œuvre partielle

N° 5 Élaborer des politiques et des plans en matière de santé et de sécurité, en surveiller la mise en œuvre et en effectuer le suivi

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
L'administration principale devrait élaborer un plan exhaustif en matière de santé et de sécurité et veiller à ce que les commentaires à ce sujet soient transmis aux conseillères et conseillers scolaires.	Mise en œuvre partielle

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

L'administration principale a conçu un plan stratégique pluriannuel pour 2007-2010 dans lequel elle précise les buts, les échéanciers et les responsabilités désignées. Le conseil scolaire y a aussi ajouté une colonne pour inscrire la provenance du financement. Le service des installations a créé son propre plan d'après les priorités stratégiques établies dans le plan stratégique pluriannuel, mais n'a pas officiellement adopté la structure du plan d'amélioration du conseil scolaire.

Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle de plan commun à tous ses services de manière à attribuer des responsabilités clairement définies, à faire le suivi des mesures de rendement ainsi qu'à comparer, tout au long de l'année, les progrès effectués par rapport aux buts et aux priorités qu'il s'est fixés et à produire des rapports à ce sujet. Il pourrait ainsi s'assurer que le plan de ses services s'arrime à son plan d'amélioration.

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Le conseil scolaire n'a pas mis cette recommandation en œuvre; il reçoit toutefois l'appui de la direction et des conseillères et conseillers scolaires à cet égard. Le financement alloué à l'initiative Écoles éco-énergétiques, annoncé récemment, sera présenté aux conseillères et conseillers scolaires à l'automne, dans le cadre du plan pluriannuel, et les plans de réfection pour 2011-2012 leur seront présentés pendant le prochain cycle budgétaire.

Bien que le conseil scolaire prévoie élaborer son propre plan d'entretien et de réfection lorsqu'il recevra l'étude du Ministère sur la gestion de l'énergie et le financement associé, il reconnaît que son plan devra comporter d'autres volets en matière de travaux d'entretien et de réfection.

N° 3 Gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a indiqué qu'il appuyait cette recommandation; toutefois, jusqu'à récemment, il ne disposait pas des ressources humaines et financières nécessaires pour la mener à terme. Comme première étape, il a incorporé dans son budget de 2009-2010 les fonds nécessaires à la création d'un poste administratif supplémentaire

pour le service de gestion des installations qui permettra de fournir du soutien à l'interne et des ressources pour assurer la viabilité à long terme de cette recommandation.

Le conseil scolaire a aussi indiqué que le financement alloué à l'initiative Écoles éco-énergétiques annoncé récemment lui permettra de retenir les services d'experts-conseils. Le personnel du service des installations s'entretient avec différents consultants et fournisseurs pour déterminer les coûts et les ressources nécessaires, et présente les mécanismes de suivi et de présentation de rapport possibles à la direction. Le conseil scolaire prévoit que le financement lui permettra de soutenir la mise en place de ces mécanismes de surveillance.

N° 4 Suivi des économies d'énergie et rapport

Le conseil scolaire a indiqué qu'il avait mis en place des systèmes de contrôle quand ses budgets des dernières années le lui permettaient et qu'il sera en mesure de répondre aux besoins de certaines de ses écoles grâce au financement alloué à l'initiative Écoles éco-énergétiques.

Le budget de 2009-2010 prévoit aussi la création d'un poste de technicien de supervision, qui devra principalement surveiller, à partir d'un lieu central, les contrôles de chauffage et de climatisation actuels et futurs. Ce poste devait être affiché à l'été 2009 et entrer en vigueur le 1^{er} septembre 2009. Ce poste spécialisé permettra au conseil de mieux surveiller et contrôler les systèmes et d'intervenir plus rapidement dans les écoles. Les économies réalisées grâce à ce nouveau poste permettront de financer la création dudit poste.

N° 5 Élaborer des politiques et des plans en matière de santé et de sécurité, en surveiller la mise en œuvre et en effectuer le suivi

Le conseil scolaire a indiqué soutenir cette recommandation; toutefois, jusqu'à récemment, il ne disposait pas des ressources humaines et financières nécessaires à sa mise en œuvre. Il a donc alloué des fonds à la création d'un nouveau poste administratif au sein du service de gestion des installations dans son budget de 2009-2010, espérant ainsi dégager le superviseur actuel en gestion de la santé, de la sécurité et de l'exploitation d'une partie de sa charge de travail dans le but de consacrer plus de ressources humaines au portefeuille en santé et en sécurité. Ce poste devait être affiché à l'été 2009 et entrer en vigueur en septembre 2009.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires

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 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

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et les conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le conseil a établi des tâches et des responsabilités clairement définies pour favoriser des relations de travail efficaces.	Oui
Les conseillères et les conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction ont des processus appropriés d'établissement et d'entretien régulier des politiques afin que le conseil scolaire fonctionne de façon efficace et efficiente. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.	Oui
La direction a établi un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires et administrateurs.	Non

Le conseil scolaire a déclaré avoir adopté un bon nombre de ces pratiques exemplaires. Par exemple, il a récemment actualisé ses règlements concernant les rôles et les responsabilités du directeur de l'éducation et des conseillères et conseillers scolaires.

Les conseillères et conseillers scolaires ont de plus élaboré un plan stratégique pluriannuel, et en sont à la troisième année du plan stratégique de 2007-2010.

Les conseillères et conseillers scolaires et la direction disposent de processus visant l'actualisation des politiques qu'applique le comité d'élaboration des politiques en fonction d'une liste de politiques à réviser « à date nommée ». Par ailleurs, les intervenants peuvent officiellement participer à l'élaboration de politiques en remplissant

un formulaire de commentaires conçu par le comité. Le conseil scolaire publie toutes ses politiques en ligne.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'est pas doté d'un plan de relève formel, mais le directeur gère officiellement un bassin de candidates et de candidats qui se préparent à obtenir leur qualification d'agentes et d'agents de supervision. De la formation est aussi offerte aux membres du service des finances afin que les tâches de supervision soient effectuées en cas de retraites anticipées ou de départs précipités.

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

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction rédige périodiquement des rapports sur l'efficacité des processus et des programmes de gestion de l'assiduité à l'intention des cadres supérieurs et du conseil scolaire.	En cours
La direction a établi des politiques et modalités pour le perfectionnement du personnel et surveille la participation du personnel, le budget, et les résultats.	Oui
Des systèmes ont été adoptés et peuvent être utilisés par le personnel des ressources humaines et du service des finances pour déterminer les besoins en dotation et veiller à ce qu'ils soient respectés.	Oui

Des rapports sur le programme de gestion de l'assiduité seront présentés une fois que le système visant à améliorer le suivi de l'assiduité et la présentation de rapport à cet égard sera mis en place au cours de l'année scolaire 2009-2010.

La direction a aussi établi des politiques et des procédures en matière de perfectionnement professionnel, et le service des ressources humaines est responsable de la formation.

Le conseil scolaire approuve le nombre d'employées et d'employés nécessaire et effectue le suivi de l'effectif. En octobre, il produit un rapport sur l'effectif après avoir effectué une vérification dans chaque école et comparé les coûts de main-d'œuvre au budget approuvé. Aucun nouvel employé n'est embauché sans l'approbation ou l'examen du conseil d'administration.

Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	En cours
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations.	Oui
La direction effectue régulièrement des prévisions de l'encaisse/du financement pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles.	Oui
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà mis en œuvre un bon nombre de ces pratiques exemplaires. Par exemple, la direction protège les fonds ne provenant pas du conseil scolaire par une vérification interne des recettes provenant des écoles et des conseils d'école, conformément aux directives de la Ontario Association of School Business Officials. De plus, chaque école s'est vu remettre une reliure des politiques et procédures, et le service des finances offre de la formation à ce sujet aux employées et employés.

Le conseil scolaire veille au respect de ses politiques et de ses procédures en matière d'approvisionnement par des mesures ordinaires de surveillance et de contrôle qui s'inscrivent dans les processus d'approbation des achats. Le conseil scolaire a aussi adopté les directives du ministère des Finances en matière de chaînes d'approvisionnement conformément aux accords de paiement de transfert du ministère de l'Éducation.

L'une des pratiques exemplaires en cours est l'ajout de membres externes au comité de vérification. Avant d'aller plus loin, le conseil scolaire attend les directives du ministère de l'Éducation sur la mise sur pied de comités de vérification.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices et politiques du Ministère et la législation sur la sécurité dans les écoles.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà mis en œuvre certains volets de ces pratiques exemplaires. Le directeur de l'éducation examine les nouvelles politiques élaborées par le Ministère et les transmet à la surintendante ou au surintendant concerné pour qu'elle ou il prenne des mesures et assure un suivi. Le conseil scolaire a aussi accueilli les directives obligatoires du Ministère relativement aux écoles saines, notamment en incorporant un volet nutrition saine dans ses écoles.

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.
- **SOA** – Sept occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008.
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la troisième vague à l'aide de la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel.

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Pour faciliter sa reddition de comptes aux conseillères et conseillers scolaires, l'administration principale devrait étendre la portée de son plan de fonctionnement annuel en y précisant les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées.	Oui	PS
2.	Le conseil scolaire devrait envisager d'offrir une formation et une séance d'orientation aux membres de l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires quant à leurs nouveaux rôles et responsabilités, redéfinis d'après le récent examen de la gestion du conseil scolaire.	Oui	CSR 2

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
3.	Le service des ressources humaines devrait adopter un modèle de planification officiel et normalisé dans lequel il précise les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées. Ce	Oui	PS

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	plan devrait cadrer avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire et les priorités de la direction.		
4.	Le service des ressources humaines devrait continuer d'élaborer une stratégie de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et des modalités pour tous les groupes d'employés. Un système exhaustif lui permettrait d'utiliser des données exactes en temps opportun pour améliorer la gestion de ce domaine crucial.	Oui	SOA/ NPE
5.	Le service des ressources humaines devrait examiner la possibilité d'un triple rapprochement automatique des données du système des finances, du système de paie des ressources humaines et du système des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux.	Non	
6.	Le conseil scolaire devrait envisager d'effectuer des entrevues de fin d'emploi confidentielles et des sondages périodiques sur la satisfaction auprès de tous les groupes d'employés. Ces pratiques amélioreraient la communication et permettraient à la direction d'obtenir de renseignements utiles pour établir des politiques pour les ressources humaines et contribuer à la mise en œuvre d'initiatives en matière de perfectionnement professionnel.	Non	
7.	Le conseil scolaire devrait comparer le salaire de son personnel de gestion et de soutien à celui d'autres conseils scolaires afin de s'assurer qu'ils sont concurrentiels.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
8.	Le service des ressources humaines devrait adopter un modèle de planification officiel et normalisé dans lequel il précise les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées. Ce plan devrait cadrer avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire et les priorités de la direction.	Oui	PS
9.	Le conseil scolaire devrait communiquer officiellement le processus budgétaire annuel à tous les intervenants afin d'en assurer la transparence et d'y incorporer les commentaires de toutes les parties. Le processus devrait décrire avec précision les rôles, les responsabilités et les échéanciers. Il devrait aussi mettre au point un processus qui établit la priorité des initiatives et fait état des risques liés au report ou à l'annulation de celles-ci.	Non	
10.	Le personnel des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés, comme on le suggère à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Il pourrait ainsi améliorer	Oui	SOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	les rapports financiers qu'il présente sur les résultats obtenus à ce jour.		
11.	La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.	Oui	SOA/ NPE
12.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un comité de vérification autonome. Pour le moment, le comité de gestion agit à titre de comité de vérification lorsque cela s'avère nécessaire. La direction et le conseil scolaire devraient également envisager d'augmenter l'effectif du comité de vérification en y adjoignant des conseillères et conseillers externes, ce qui favoriserait la responsabilisation du comité.	Oui	SOA/ NPE
13.	La direction devrait faire approuver une politique d'investissement par le conseil scolaire. Le service des finances devrait mettre en œuvre un plan officiel de gestion des flux de trésorerie et des procédures pour gérer les excédents et maximiser les revenus d'investissement.	Oui	CSR 3
14.	Le personnel des finances devrait comparer ses modalités bancaires à celles d'autres conseils scolaire afin d'avoir une référence et renégocier ses modalités dans le meilleur de ses intérêts.	Non	
15.	Le conseil scolaire devrait procéder à une analyse coûts-avantages pour déterminer la possibilité d'instaurer un triple rapprochement dans le cadre du cycle d'achats et de paiements.	Non	
16.	Le personnel du service des finances devrait étendre son processus de paiement par transfert électronique de fonds au plus de fournisseurs possible.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
17.	Le service des installations devrait adopter un modèle de planification officiel et normalisé qui établit des objectifs, des échéanciers et des responsabilités désignées. Ce plan devrait cadrer avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire et les priorités de la direction.	Oui	SOA
18.	Le service des installations devrait établir des normes de propreté dans les écoles, leur rattacher des objectifs mesurables et faire	Non	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	rapport des résultats obtenus à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires.		
19.	La direction devrait envisager d'établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cette démarche permettrait à l'administration principale, au conseil scolaire et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.	Oui	SOA
20.	Le conseil scolaire devrait examiner s'il serait rentable d'améliorer son système d'ordres de travail pour simplifier la gestion, la distribution, le suivi, le calcul des coûts et la présentation de rapports relativement aux ordres de travaux de réfection et d'entretien général dans les installations.	Non	
21.	Le conseil scolaire devrait continuer d'accroître la portée de ses initiatives actuelles en matière de gestion de l'énergie et mettre en œuvre un plan de gestion pluriannuel pour tout le système accompagné d'objectifs appropriés en matière de réduction de consommation d'énergie. En outre, il devrait se doter des mécanismes de suivi et de rapport nécessaires pour surveiller sa consommation et les coûts énergétiques de façon à ce que la direction puisse présenter des rapports sur les réussites du système.	Oui	SOA
22.	Le conseil scolaire devrait demander aux fournisseurs de services qu'ils produisent des factures conciliées en format électronique. Il pourrait ainsi surveiller et prévoir plus efficacement sa consommation énergétique et réduire la charge de travail dans le service des comptes créditeurs.	Non	
23.	Le service des installations devrait effectuer une analyse coûts-avantages de la mise en œuvre d'un système centralisée qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.	Oui	RI
24.	L'administration principale devrait élaborer un plan exhaustif en matière de santé et de sécurité et veiller à ce que les commentaires à ce sujet soient transmis aux conseillères et conseillers scolaires.	Oui	CSR 2