

**Ministère de l'Éducation**

**St. Clair Catholic District School Board  
Rapport de suivi de l'examen  
opérationnel**

**décembre 2011**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre</b> .....	<b>5</b>
Introduction .....	5
Résumé de l'état des recommandations.....	5
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire</b> .....	<b>6</b>
No 1 Plan opérationnel annuel .....	6
No 2 Plan de relève et de développement du talent.....	7
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>8</b>
No 1 Encouragement à l'assiduité .....	8
No 2 Gestion des avantages sociaux .....	9
No 3 Plan de dotation en personnel et processus d'affectation du personnel .....	9
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>10</b>
No 1 Gestion des risques liés au budget .....	11
No 2 Vérification interne .....	11
No 3 Comité de vérification.....	11
No 4 Gestion de la chaîne d'approvisionnement .....	11
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>12</b>
No 1 Plan opérationnel annuel .....	13
No 2 Programme d'écopropreté .....	13
N° 3 Plan de gestion de l'énergie.....	13
N° 4 Conciliation des factures des services publics.....	14
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....	<b>15</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	15
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	15
Gestion financière.....	16
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	17
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>19</b>

## 1. Introduction

Le Ministère a terminé l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district de 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. 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 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 de l'examen opérationnel du St. Clair Catholic District School Board a eu lieu le 19 octobre 2011, environ 15 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec des cadres supérieurs du conseil scolaire. Avant la téléconférence, l'équipe de PricewaterhouseCoopers a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document à l'appui.

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

Le conseil scolaire a fait des progrès concernant la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en juillet 2010. Soulignons notamment les mesures prises pour mettre en œuvre un programme d'encouragement à l'assiduité, renforcer la fonction de vérification au conseil scolaire et mettre en place un plan opérationnel annuel pour chacun des services.

Le rapport d'examen comportait 26 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 13 d'entre elles. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports de secteur ainsi que celles qui présentaient des risques propres au St. Clair Catholic District School Board. 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 la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un certain progrès en ce sens.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En s'appuyant sur son programme de mise en œuvre pluriannuel, le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique du conseil scolaire, tenir compte des services scolaires et non scolaires et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	En cours

#### No 2 Plan de relève et de développement du talent

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> .	En cours

#### No 1 Plan opérationnel annuel

Le conseil scolaire a élaboré une liste de buts et d'objectifs pour l'année en cours, dont les cibles sont mesurables et dont il a précisé le calendrier et les personnes responsables. La direction se base sur ce plan pour faire le suivi des priorités établies et de leur avancement au cours de l'année. Chaque service a établi son propre plan pour baliser son orientation au cours de l'année scolaire, puis a planifié les tâches devant être accomplies. Les services ont également chiffré les besoins financiers des initiatives majeures et intégré cette pratique au processus budgétaire afin que les initiatives soient traitées au cours du cycle budgétaire.

De plus, le conseil scolaire a signalé être en train de mettre à jour ses énoncés de croyance qui constituent la base de son prochain plan stratégique pluriannuel. Une équipe interfonctionnelle composée d'administratrices et d'administrateurs se réunit régulièrement pour recueillir les commentaires d'une diversité de groupes d'intervenants. Comme les membres du personnel élaborent le plan opérationnel annuel pour l'année scolaire à venir et en font le suivi, ils sont conscients de l'importance des énoncés de croyance et du processus de planification stratégique dans l'orientation du conseil scolaire.

## **No 2 Plan de relève et de développement du talent**

Le Conseil a discuté des stratégies pouvant servir à promouvoir la planification de la relève dans le système. Le directeur de l'éducation a informé les conseillères et conseillers scolaires que plusieurs départs à la retraite sont prévus ou imminents dans l'administration principale. Le Conseil étant maintenant sensibilisé à la situation, le directeur est d'avis qu'il sera plus à même de planifier de la relève à court et à moyen termes.

À ce jour, les efforts réalisés à cet égard comprennent aussi l'élaboration d'un programme de discernement du leadership à grande échelle pour former les leaders de demain. Un grand nombre de groupes d'employés ont bénéficié de perfectionnement professionnel sur le leadership.

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

### No 1 Encouragement à l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer à mettre en place un programme complet d'encouragement à l'assiduité.	Mise en œuvre terminée

### No 2 Gestion des avantages sociaux

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

### No 3 Plan de dotation en personnel et processus d'affectation du personnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait consigner des politiques et des modalités régissant l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.	En cours

### No 1 Encouragement à l'assiduité

Le conseil scolaire a réalisé des progrès importants dans le domaine de l'encouragement à l'assiduité. En juin 2010, le Conseil a approuvé une politique officielle d'encouragement à l'assiduité, qui a été mise en œuvre dans le cadre d'un programme en la matière nouvellement élaboré par le service des RH, dont l'objectif est de favoriser la bonne santé des employés et de l'organisation. Dans un premier temps, le service des RH a fait appel à une entreprise externe pour dresser un plan permettant de cibler les processus, les plateformes et autres besoins particuliers à la gestion du changement.

Avant l'implantation officielle, le conseil scolaire a tenu de vastes consultations auprès des groupes d'intervenants pour assurer un haut niveau de communication et de soutien. De plus, un programme de gestion du changement a été mis au point pour aider le personnel à faire la transition vers le nouveau programme. Le conseil scolaire a mené des séances pour rencontrer un certain nombre d'administratrices,



d'administrateurs, de superviseuses et de superviseurs chargés du programme d'encouragement à l'assiduité. Ces séances ont donné à ces derniers l'occasion de formuler des commentaires constructifs sur le programme.

Le conseil scolaire prévoit analyser les données sur l'assiduité recueillies au cours de la première année de la mise en œuvre du programme. L'administration principale a indiqué que les tendances et les répartitions font l'objet de synthèses et d'analyses.

Un programme officiel permettra au service des RH de rendre compte périodiquement à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires de l'efficacité du processus d'encouragement à l'assiduité. Le Conseil est invité à consulter le rapport sur les pratiques optimales favorisant l'assiduité dans les conseils scolaires de l'Ontario, publié par le comité sur l'efficacité et l'efficience du COSBO en 2008. On peut trouver ce rapport sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires à l'adresse <https://sbsb.edu.gov.on.ca>.

## **No 2 Gestion des avantages sociaux**

Le conseil scolaire n'a pas effectué de vérification indépendante pour s'assurer que sa compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Les cadres supérieurs ont affirmé que les coûts d'une telle vérification ne pouvaient être justifiés, même s'ils étaient conscients des bénéfices potentiels.

## **No 3 Plan de dotation en personnel et processus d'affectation du personnel**

Le conseil scolaire a ébauché des politiques et modalités officielles pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels. Ces documents font présentement l'objet d'un processus officiel d'examen et d'approbation.

L'administration principale a indiqué que les procédures actuelles sont bien établies et qu'elles fonctionnent bien. De multiples parties participent à la création d'un plan annuel de dotation et d'affectation, et la direction a fait savoir qu'elle consignerait les interactions et les interdépendances complexes entre ces parties.

## 5. Gestion financière

### No 1 Gestion des risques liés au budget

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, permettrait aux examinateurs de mieux comprendre les rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire.	En cours

### No 2 Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dès que la fonction de vérification interne indépendante sera créée, la vérificatrice ou le vérificateur interne devrait préparer des plans de vérification interne et rédiger des rapports de vérification qui seront présentés au comité de vérification et à la direction.	Mise en œuvre terminée

### No 3 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Conformément à la stratégie du Ministère sur la vérification interne et les comités de vérification, les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et consultants externes.	Mise en œuvre terminée

### No 4 Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans le cadre de la révision de la politique et des modalités d'approvisionnement du conseil scolaire, qui a pour but de les rendre conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait établir clairement les niveaux de pouvoir d'achat. Ces niveaux devraient correspondre aux tâches et aux responsabilités des postes, et les achats devraient faire l'objet d'une surveillance pour assurer le respect des niveaux d'autorisation établis.	En cours

## **N<sup>o</sup> 1 Gestion des risques liés au budget**

Les risques liés au budget font régulièrement l'objet d'un examen et sont consignés lors de la préparation des rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire. Les principaux écarts budgétaires et les méthodes d'atténuation des risques font alors l'objet de discussions et sont consignés dans les rapports financiers trimestriels.

En outre, le service des finances entend collaborer étroitement avec la fonction de vérification interne pour établir un plan d'évaluation et de gestion des risques pour l'organisation. Le plan d'évaluation relèvera sur papier tous les risques importants pendant le processus de planification budgétaire. L'administration principale compte préparer des rapports sur l'avancement du plan d'atténuation des risques budgétaires pendant toute l'année scolaire et les prochaines années.

## **N<sup>o</sup> 2 Vérification interne**

Le Conseil a établi une fonction de vérification interne par l'entremise de sa participation à l'initiative régionale de vérification interne. Les conseils scolaires de la région sont actuellement en processus d'embauche pour le poste de chef de l'équipe régionale de vérification interne. La toute prochaine étape serait d'établir un plan de vérification interne et d'effectuer une évaluation complète des risques à l'échelle de l'organisation.

## **N<sup>o</sup> 3 Comité de vérification**

Le Conseil a officiellement établi un comité de vérification formé de conseillères et conseillers scolaires et de deux membres de l'externe en janvier 2011. Ce comité, nouvellement établi, a nommé une personne à la présidence, décrit officiellement les fonctions du Comité de vérification, a tenu une réunion avec le vérificateur externe du Conseil et une autre avec l'équipe régionale de vérification interne. Le conseil scolaire indique avoir reçu trois candidatures pour les deux possibilités d'emploi au comité.

## **N<sup>o</sup> 4 Gestion de la chaîne d'approvisionnement**

Le conseil scolaire révisé sa politique d'approvisionnement pour la rendre conforme à la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic* mise en place par la province pour assurer une cohérence entre les organismes du secteur parapublic.

Dans le cadre de cette révision, le conseil scolaire mettra à jour les niveaux de pouvoir d'achat du conseil scolaire. Ces niveaux seront adaptés au rôle et aux responsabilités d'un poste, et une surveillance sera exercée pour assurer la conformité des achats aux niveaux de pouvoir.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### No 1 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des installations devrait établir un plan opérationnel annuel qui comprendrait des cibles et des indicateurs précis et mesurables et qui préciserait les responsabilités et les échéanciers des principales tâches. 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.	Mise en œuvre terminée

### No 2 Programme d'écopropriété

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait revoir le Guide du Programme d'écopropriété du Ministère et l'utiliser pour élaborer un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique globale de gestion de l'environnement.	En cours

### N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à <i>la Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009, le 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. Le plan devrait inclure l'établissement de 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.	En cours

### No 4 Conciliation des factures des services publics

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des services publics.	En cours

## **N° 1 Plan opérationnel annuel**

Le service des installations a élaboré un plan opérationnel annuel pour fournir à tous les membres de son personnel une orientation et des responsabilités. Ce plan comprend des mesures et cibles de rendement correspondant aux buts et priorités du service, et appuie la production de rapports annuels sur le rendement. Le service veille à ce que son plan soit conforme aux buts et aux objectifs de deux plans : le plan opérationnel et le plan stratégique pluriannuel de l'ensemble du conseil scolaire.

## **N° 2 Programme d'écopropriété**

Depuis l'examen opérationnel, le comité consultatif sur la gestion du conseil a examiné, en janvier 2011, le programme d'écopropriété du Ministère. Une équipe comprenant des directions d'école, des membres du personnel enseignant, des concierges et des fournisseurs ont évalué la mesure dans laquelle le service des installations faisait usage de produits écologiques. Le conseil scolaire envisage à présent la possibilité d'étendre les initiatives d'écopropriété à l'échelle des écoles.

Le conseil travaille avec ses fournisseurs pour augmenter la proportion de produits écologiques en usage au conseil scolaire. On préfère, dans la mesure du possible, les produits certifiés écologiques aux produits de nettoyage classiques. Si aucun produit écologique n'est offert pour un certain usage, le conseil scolaire demande aux fournisseurs de l'avertir dès qu'une solution écologique se présente. Grâce à ces mesures, les produits écologiques sont de plus en plus présents au conseil.

## **N° 3 Plan de gestion de l'énergie**

Le conseil scolaire a récemment dressé un plan de gestion de l'énergie. Les résultats de la vérification de la consommation d'énergie financée par le Ministère ont servi à déterminer les mises à niveau nécessaires et les initiatives de conservation d'énergie.

Le conseil a élaboré les politiques, les lignes directrices, les buts et les priorités du plan en matière de gestion de l'énergie. De plus, le personnel a relevé les possibilités d'amélioration à court et à long terme et leur a adjoint des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets. Le conseil s'est également doté d'un processus qui lui assure le soutien de la collectivité concernant ses initiatives de conservation d'énergie.

La Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère, qui permet de faire le suivi de la consommation d'énergie, est installée, et l'analyse de ces données a débuté, ce qui facilitera la détermination de cibles futures. Les données accessibles en ligne permettent de vérifier la consommation d'énergie et les coûts par emplacement et par école. L'analyse de ces données représente une autre façon d'établir des possibilités de projets de mises à niveau au conseil scolaire.

Le conseil scolaire est invité à continuer l'élaboration et la mise en œuvre de son plan pluriannuel de gestion de l'énergie et ses diverses initiatives en gestion et en conservation de l'énergie. Ce plan devrait comporter des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le 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. Les conseillères et les conseillers scolaires devraient approuver ce plan et recevoir des rapports annuels sur l'évolution de celui-ci.

#### **N° 4 Conciliation des factures des services publics**

Le conseil scolaire s'est entendu avec les fournisseurs de services publics pour augmenter la proportion de factures qui sont reçues électroniquement et consolidées. Si on a pu noter un certain progrès, le conseil scolaire se trouve néanmoins limité par les services publics locaux qui sont dans l'incapacité de lui offrir des données consolidées par voie électronique. Le conseil scolaire a fait savoir qu'il continuerait à faire pression sur ses fournisseurs pour recevoir des données consolidées.

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

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui a été publiée pour le 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).	Oui

Le conseil scolaire s'est doté d'un modèle de gestion qui tient compte de l'ensemble des rôles et responsabilités prévus par la Loi (projet de loi 177). Les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et ceux de l'administration principale sont bien délimités.

### 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 l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Non
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

Les conseillères et conseillers scolaires déterminent l'orientation générale des politiques régissant la dotation et le recrutement du personnel, mais ne siègent généralement pas aux comités d'embauche, sauf à l'occasion de l'embauche de la direction de l'éducation. Il arrive que les conseillères et conseillers scolaires siègent en tant qu'observateurs aux comités d'embauche des directions d'école; les conseillères et conseillers scolaires peuvent alors, à titre d'observateurs, offrir leur point de vue aux membres du comité d'embauche, mais ne prennent cependant pas de décisions concernant l'embauche.

Conformément au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation. La direction de l'éducation devrait revoir les pratiques existantes, modifier la composition des divers comités d'entrevue et élaborer des politiques et procédures officielles d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et celui du personnel du conseil scolaire.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur l'équité et l'inclusion. De plus, il dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques présents dans les décisions en matière de dotation. Il organise des formations pour cerner et éliminer ces préjugés et ces barrières qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. De plus, ces mêmes principes sous-tendent les politiques et procédures actuelles du conseil en matière d'embauche et de recrutement.

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas aux séances de négociation collective ni n'engagent de négociations avec les syndicats. Le Conseil fournit des politiques et un cadre de priorités pour régir les négociations collectives, mais évite de participer directement à celles-ci.

## 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 pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en assurent la surveillance.	Oui

Le conseil scolaire se conforme aux *Lignes directrices en matière d'approvisionnement*



(version 1.0) et est prêt à apporter d'autres modifications à ses politiques, procédures et processus afin d'assurer sa conformité à la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*, publiée en avril 2011.

L'administration principale a indiqué que, dans la pratique, les niveaux de pouvoir d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes. Cependant, le niveau de ces pouvoirs d'achat doit faire l'objet d'un examen et d'une révision, mesures qui assureront la conformité avec les nouvelles directives, soit la *Directive en matière d'approvisionnement* et la *Directive applicable aux dépenses du secteur parapublic*.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariat pour le partage des installations.	Non
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 en matière de coûts indépendant 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.	Oui

Le conseil scolaire ne dispose pas d'une politique de partenariats de partage des installations qui ait fait l'objet d'une approbation. Pour se conformer aux nouvelles directives du Ministère, le conseil scolaire est invité, dans l'intérêt des élèves et de la communauté, à partager les installations scolaires avec ses partenaires communautaires et à optimiser l'utilisation des biens publics qui lui appartiennent. Il est également invité à consulter la directive du Ministère sur les partenariats de partage des installations. Cette directive a été conçue pour aider les conseils à conclure un plus grand nombre de partenariats au sein de la collectivité, particulièrement en ce qui concerne les installations scolaires, nouvelles ou non, où on enseigne aux élèves. On s'attend à ce que les conseils revoient ou élaborent leur politique concernant les partenariats de partage des installations de façon à se conformer à la directive.

Le service des installations a enclenché un processus d'embauche d'une ou d'un gestionnaire de projet attiré qui superviserait les projets de réfection prévus. La ou le titulaire de ce poste devra superviser les projets de réfection majeurs. Le rôle de ce poste consiste à être un point de contact unique pour tous les projets de construction et

d'entretien d'envergure. La ou le titulaire sera responsable de la supervision et de la surveillance de l'avancement des projets de réfection, et travaillera avec l'architecte et l'entrepreneuse ou entrepreneur général pour veiller à ce que chaque projet soit terminé à temps, selon le budget.

Le conseil scolaire n'a pas retenu par le passé les services d'un consultant indépendant en matière de coûts pour ses projets de construction d'écoles. La décision de faire appel à un consultant en coûts dépend de la taille et de la complexité du projet. Le conseil est invité, lorsqu'il s'engage dans un projet majeur de construction, à faire appel aux services d'un consultant en coûts pour obtenir le point de vue d'un tiers sur les propositions financières avancées par les fournisseurs et surveiller les développements du marché.

## 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 sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la cinquième vague à l'aide de la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel.

### Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
1.	En s'appuyant sur son programme de mise en œuvre pluriannuel, le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique du conseil scolaire, tenir compte des services scolaires et non scolaires et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	oui	PS
2.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> .	oui	DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
3.	La direction devrait continuer à mettre en place un programme complet d'encouragement à l'assiduité.	oui	DOA
4.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	oui	DOA
5.	La direction devrait consigner des politiques et des modalités régissant l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.	oui	DOA

## Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
6.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, permettrait aux examinateurs de mieux comprendre les rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire.	oui	DOA
7.	Une fois cette fonction de vérification interne indépendante créée, la vérificatrice ou le vérificateur interne devrait préparer des plans de vérification interne et rédiger des rapports de vérification qui seront présentés au comité de vérification et à la direction.	oui	DOA
8.	Conformément à la stratégie du Ministère sur la vérification interne et les comités de vérification, les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et consultants externes.	oui	DOA
9.	Dans le cadre de la révision de la politique et des modalités d'approvisionnement du conseil scolaire, qui a pour but de les rendre conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait établir clairement les niveaux de pouvoir d'achat. Ces niveaux devraient correspondre aux tâches et aux responsabilités des postes, et les achats devraient faire l'objet d'une surveillance pour assurer le respect des niveaux d'autorisation établis.	oui	CSR3

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
10.	Le service des installations devrait établir un plan opérationnel annuel qui comprendrait des cibles et des indicateurs précis et mesurables et qui préciserait les responsabilités et les échéanciers des principales tâches. 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
11.	Le conseil scolaire devrait revoir le Guide du Programme d'écopropreté du Ministère et l'utiliser pour élaborer un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique globale de gérance de l'environnement.	oui	NPE
12.	En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à <i>la Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009, le 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. Le plan devrait inclure l'établissement de 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.	oui	DOA
13.	Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des services publics.	oui	NPE