

Ministère de l'Éducation

**Superior-Greenstone District School
Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

octobre 2012

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
1. Gouvernance	4
2. Plan opérationnel annuel	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	6
1. Évaluation du rendement.....	6
2. Encouragement à l'assiduité.....	7
3. Vérification de conformité du régime d'avantages sociaux.....	7
4. Plan de dotation en personnel et processus d'affectation du personnel	7
5. Gestion financière	8
1. Processus d'élaboration du budget.....	9
2. Gestion des risques liés au budget.....	9
3. Production de rapports financiers intermédiaires.....	10
4. Vérification interne et évaluation des risques	10
5. Plan de vérification interne	10
6. Comité de vérification	10
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	12
1. Programme d'écopropreté	13
2. Plan de gestion de l'énergie	13
3. Gestion et conservation de l'énergie.....	14
4. Budgétisation de la consommation d'énergie	14
5. Politique environnementale	14
Annexe A – Sélection des recommandations	15

1. Introduction

Le Ministère a procédé à l'examen opérationnel de chacun 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 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. 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.

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

Introduction

Le suivi à l'examen opérationnel du Superior-Greenstone District School Board (SGDSB) a eu lieu le 5 juillet 2012, soit environ 16 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec l'administration principale 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 scolaire 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 de certaines recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en mars 2011. Il importe de souligner les mesures prises par le conseil scolaire pour améliorer ses fonctions de gouvernance, de vérification et de production de rapports financiers intermédiaires. Toutefois, il faut mentionner que de nombreuses recommandations n'ont pas été mises en œuvre au moment de l'examen de suivi en raison de contraintes liées aux temps et aux capacités limités du personnel du conseil scolaire. Le conseil scolaire est invité à poursuivre la mise en œuvre des recommandations contenues dans son rapport d'examen opérationnel.

Le rapport d'examen comportait 35 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur 17 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 de l'examen opérationnel ainsi que celles qui présentaient des risques propres au Superior-Greenstone District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

1. Gouvernance

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait continuer de préciser les rôles et responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Les rôles et responsabilités devraient être clairement définis et documentés. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait tenir compte des rôles et responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	Mise en œuvre terminée

2. Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction de l'éducation devrait améliorer le processus de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel présentant les objectifs et priorités des services scolaires et non scolaires du conseil. Le plan devrait s'harmoniser avec le plan stratégique pluriannuel du Conseil et définir des objectifs précis, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Il devrait également préciser les responsabilités et l'obligation de rendre compte concernant les objectifs et les principales activités.	En cours

1. Gouvernance

Les conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) ont adopté des politiques officielles le 23 janvier 2012 pour définir les rôles et les responsabilités de chaque conseillère et conseiller scolaire ainsi que de la direction de l'éducation. La politique 801 décrit le rôle de la direction de l'éducation et intègre les plus récentes modifications et dispositions de la *Loi sur l'éducation*.

La politique 802 décrit quant à elle le rôle de chaque conseillère et conseiller scolaire et établit les responsabilités que les conseillères et conseillers scolaires, en tant que membres d'un Conseil, sont tenus de remplir. Fondée sur les modifications à *Loi sur l'éducation*, la politique 802 clarifie les responsabilités de chaque conseillère et conseiller scolaire ou membre du Conseil, soit :

- de s'acquitter de ses responsabilités de façon à aider le Conseil à s'acquitter des fonctions que lui attribuent la *Loi sur l'éducation* et ses règlements et lignes directrices connexes;
- d'assister et de participer aux réunions du Conseil, y compris les réunions des comités du Conseil dont il est membre;;

- de consulter les parents, les élèves et les contribuables du Conseil relativement au plan stratégique pluriannuel du Conseil;
- de porter à l'attention du Conseil les préoccupations des parents, des élèves et des contribuables du Conseil;
- de soutenir la mise en œuvre des résolutions du Conseil après leur adoption par ce dernier;
- de laisser la gestion quotidienne du conseil scolaire à son personnel, par l'intermédiaire de la direction de l'éducation du Conseil;
- de se concentrer sans relâche sur le rendement et le bien-être des élèves;
- de se conformer au code de conduite du Conseil.

2. Plan opérationnel annuel

Le Conseil a révisé et mis à jour le Plan stratégique du conseil scolaire en 2011-2012 et approuvé le nouveau Plan stratégique du conseil scolaire le 18 juin 2012. Puisque le Plan n'a été mis à jour que récemment, la direction de l'éducation travaille toujours avec l'administration principale pour finaliser le nouveau plan opérationnel annuel de l'année scolaire à venir. Le plan opérationnel annuel comprendra des objectifs qui touchent les services scolaires et non scolaires.

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

1. Évaluation du rendement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement pour le personnel de la direction, les surintendances et la direction de l'éducation. Le processus officiel devrait reposer sur des politiques et des procédures documentées.	En cours

2. Encouragement à l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait mettre en œuvre un programme d'encouragement à l'assiduité officiel, qui mettrait à profit les données disponibles sur l'assiduité.	Aucune mise en œuvre

3. Vérification de conformité du régime d'avantages sociaux

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

4. 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 les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.	Aucune mise en œuvre

1. Évaluation du rendement

Le conseil scolaire n'a réalisé que peu de progrès vers l'établissement d'un processus officiel d'évaluation du rendement des employés. Pour l'instant, seule la direction de l'éducation fait l'objet d'un tel processus. En ce qui a trait aux surintendances, le conseil scolaire chemine vers un cadre d'évaluation du rendement tout en attendant les conclusions du programme pilote mené par le comité de travail sectoriel. Le cadre

d'évaluation du rendement pour les autres membres du personnel de gestion devrait être terminé une fois les cadres de la direction et des surintendances élaborés.

2. Encouragement à l'assiduité

Le conseil scolaire appuie cette recommandation, mais n'a réalisé aucun progrès quant à la mise en œuvre d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

L'administration principale a expliqué que la mise en œuvre de la recommandation a été suspendue parce le conseil scolaire et le gouvernement provincial menaient actuellement des négociations collectives. Le conseil scolaire pourrait réévaluer cette recommandation au printemps 2013.

3. Vérification de conformité du régime d'avantages sociaux

Le conseil scolaire n'a pas mené de vérification de conformité officielle de son régime d'avantages sociaux depuis l'examen opérationnel. L'administration principale a indiqué que le conseil scolaire appuie cette recommandation, mais n'a pas eu le temps ni les effectifs nécessaires pour superviser de telles vérifications.

Le conseil scolaire est invité à procéder à des vérifications de conformité officielles de son régime d'avantages sociaux à l'avenir pour veiller à ce que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions du régime.

4. Plan de dotation en personnel et processus d'affectation du personnel

Le conseil scolaire n'a pas consigné ses politiques et procédures qui régissent l'élaboration de son plan annuel de dotation en personnel et de son processus annuel d'affectation du personnel. L'administration principale a indiqué que le conseil scolaire appuie cette recommandation, mais n'a pas eu le temps ni les effectifs nécessaires pour la mettre en œuvre.

Le conseil scolaire est invité à adopter cette recommandation puisqu'elle permettra une plus grande transparence et cohésion quant à la façon dont le plan de dotation est élaboré chaque année.

De plus, le fait de consigner les étapes du processus de dotation et d'affectation du personnel permettra d'assurer le maintien des activités du service en cas de roulement du personnel ou d'événements imprévus qui arrivent à des membres clés du personnel.

5. Gestion financière

1. Processus d'élaboration du budget

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager de faire une présentation générale annuelle du processus budgétaire (comprenant un aperçu des échéances et des étapes du budget) au Conseil. Cette mesure permettrait d'expliquer clairement le processus d'élaboration du budget aux conseillères et conseillers scolaires et de veiller à ce qu'il soit bien compris. La direction devrait également les tenir informés, tout au long du processus, des principales étapes en cours. Les conseillères et conseillers scolaires auraient alors l'occasion de donner une rétroaction formelle en plus d'approfondir leur compréhension des prévisions budgétaires provisoires soumises pour approbation en juin.	Mise en œuvre terminée

2. 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, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	Aucune mise en œuvre

3. Production de rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.	Mise en œuvre terminée

4. Vérification interne et évaluation des risques

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait poursuivre sa collaboration avec l'équipe de vérification régionale pour élaborer une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.	Mise en œuvre terminée

5. Plan de vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait collaborer avec l'équipe de vérification régionale pour veiller à la documentation détaillée des plans de vérification annuelle. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction choisit de ne pas mettre en œuvre certaines recommandations et d'assumer les risques liés aux conclusions du rapport, elle devrait fournir une justification détaillée et la faire approuver par le comité de vérification.	En cours

6. Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le Conseil devrait former un comité de vérification et recruter des consultants externes pour y siéger, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.	Mise en œuvre terminée

1. Processus d'élaboration du budget

Le service des finances a mis en œuvre la recommandation visant à donner une présentation annuelle sur le processus budgétaire. Lors de la réunion du conseil scolaire du 23 janvier 2012, la surintendance des affaires scolaires a présenté brièvement les échéanciers et les étapes du processus d'élaboration du budget de l'année prochaine.

L'administration principale devrait continuer à tenir le Conseil informé lors des différentes étapes du processus d'élaboration du budget.

2. Gestion des risques liés au budget

La direction n'a pas amélioré le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans son rapport opérationnel. L'administration principale a indiqué que le conseil scolaire appuie cette recommandation, mais n'a pas eu le temps ni les effectifs nécessaires pour la mettre en œuvre.

Le conseil scolaire est invité à envisager de mettre en œuvre cette recommandation puisqu'elle permettra aux conseillères et conseillers scolaires et à d'autres intervenants de mieux comprendre la nature et les incidences d'un risque budgétaire ainsi que les stratégies d'atténuation pouvant être utilisées.

3. Production de rapports financiers intermédiaires

Le service des finances a adopté des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mis en place un processus de signature officielle de ces rapports par l'administration principale. Ces mesures ont été mises en place au début de l'année scolaire 2011-2012. La directrice de la compatibilité élabore le rapport financier intermédiaire avant de le présenter à la surintendance des affaires scolaires pour examen. Le rapport intermédiaire est ensuite analysé par l'équipe de la haute direction puis signé pour approbation.

4. Vérification interne et évaluation des risques

Le conseil scolaire participe à l'équipe régionale de vérification interne de Thunder Bay. Formée en 2011, cette équipe a mené une évaluation des risques du conseil scolaire en septembre 2011. Cette évaluation a été présentée officiellement au comité de vérification du conseil scolaire.

Le conseil scolaire devrait continuer à travailler avec l'équipe régionale de vérification interne pour déterminer les secteurs prioritaires et les surveiller. En outre, la haute direction devrait faire un suivi de toute recommandation ou de tout secteur prioritaire et prendre des mesures à cet égard.

5. Plan de vérification interne

Le service des finances a adopté cette recommandation et établi un horaire pour mener des vérifications dans différents secteurs tout au long de l'année. Le plan de vérification interne a été examiné par le comité de vérification et approuvé le 28 septembre 2011.

Au fur et à mesure que l'équipe de vérification interne procède à des vérifications et formule des recommandations, le conseil scolaire devrait continuer à s'assurer que le personnel effectue le suivi de ces recommandations et prenne les mesures qui s'imposent. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, sa justification devrait être clairement documentée et acceptée par le comité de vérification.

6. Comité de vérification

Le conseil scolaire a formé un comité de vérification comprenant des consultants externes. Il a d'abord eu quelques difficultés à recruter des candidats qualifiés et intéressés, principalement en raison du fait que la région est peu peuplée. Après des démarches publicitaires et d'invitation auprès d'associations professionnelles, le conseil scolaire a pu repérer des candidats qui répondent à ses exigences pour siéger au comité de vérification en tant que membres consultants externes. Le comité de

vérification est désormais pleinement opérationnel, et le processus fonctionne bien jusqu'à maintenant.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

1. Programme d'écopropriété

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropriété</i> du Ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	En cours

2. Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En se fondant sur les données contenues dans le système de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , 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

3. Gestion et conservation de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan pluriannuel de gestion de l'énergie.	Aucune mise en œuvre

4. Budgétisation de la consommation d'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.	En cours

5. Politique environnementale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.	Mise en œuvre terminée

1. Programme d'écopropreté

Le service des installations a passé en revue le *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère. Une bonne partie du matériel et des produits de nettoyage utilisés par le conseil scolaire sont déjà certifiés écologiques. Le conseil scolaire a également adopté une politique officielle d'éducation environnementale selon laquelle le conseil scolaire « s'engage à offrir une éducation environnementale efficace, à montrer l'exemple en matière de pratiques écoresponsables et à conscientiser l'ensemble du personnel, des élèves, des conseillères et conseillers scolaires et de la communauté sur les questions environnementales ».

Le conseil scolaire a déjà adopté bon nombre des recommandations du *Guide du Programme d'écopropreté*, mais il travaille toujours à l'adoption complète de l'ensemble des aspects du programme officiel. Il est possible de consulter le *Guide du Programme d'écopropreté* à l'adresse suivante :

www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/GreenClean_GuideFr.pdf.

Le conseil scolaire est invité à poursuivre ses efforts vers l'adoption d'un programme officiel d'écopropreté dans l'avenir pour continuer à soutenir les autres initiatives écologiques qu'il a déjà mises en place.

2. Plan de gestion de l'énergie

Le service des installations a réalisé des progrès dans l'élaboration d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie fondé sur les données du système de gestion de l'énergie du conseil scolaire. Une présentation du plan a été faite à l'administration principale, présentation qui comprenait un calendrier d'établissement d'une politique officielle à l'appui du plan. Le Conseil devrait examiner le projet de politique en septembre et l'approuver plus tard au cours de l'année.

De plus, le service des installations a indiqué qu'il assurait périodiquement un suivi des coûts d'énergie, mais qu'il manquait de ressources et de bande passante pour recueillir et analyser les données liées à la consommation d'énergie sur une base régulière.

Le conseil scolaire est invité à utiliser la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère pour recueillir et analyser des données relatives à la

consommation d'énergie. Le conseil scolaire doit communiquer avec le Ministère s'il a besoin d'aide par rapport à la Base de données.

3. Gestion et conservation de l'énergie

Le service des installations n'a présenté aucun rapport annuel officiel sur les économies d'énergie. Cette situation s'explique par le fait que le conseil scolaire n'a pas adopté de plan pluriannuel, officiel et approuvé, de gestion de l'énergie. L'administration principale a indiqué que le conseil scolaire appuie cette recommandation, mais n'a pas eu le temps ni les effectifs nécessaires pour la mettre en œuvre.

Le conseil scolaire est invité à envisager de mettre en œuvre cette recommandation puisqu'elle permettra aux conseillères et conseillers scolaires et à d'autres intervenants de mieux comprendre les progrès, les défis et les bons coups du service des installations relativement à ses efforts et à ses initiatives en matière de conservation de l'énergie.

4. Budgétisation de la consommation d'énergie

Le service des installations assure un suivi constant de la consommation d'énergie dans tout le conseil scolaire. Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, le service des installations étudie les habitudes et tendances historiques en matière de consommation afin de présenter des prévisions budgétaires des dépenses en énergie. Toutefois, le service des installations a indiqué qu'il n'a pas la capacité d'assurer un suivi régulier de la consommation d'énergie et de la contrôler ou de repérer les possibilités de faire davantage d'économies.

Le conseil scolaire est invité à utiliser la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère pour recueillir et analyser des données relatives à la consommation d'énergie. Le conseil scolaire doit communiquer avec le Ministère s'il a besoin d'aide par rapport à la Base de données.

5. Politique environnementale

Comme il en a été question précédemment, le conseil scolaire a adopté une politique officielle d'éducation environnementale où il est précisé que le conseil scolaire va « tenir constamment compte de l'incidence sur l'environnement des décisions prises pour la prestation du curriculum et des activités quotidiennes de notre conseil scolaire » et « encourager le personnel, les élèves et la communauté scolaire à promouvoir et à adopter de saines pratiques environnementales qui correspondent à un milieu sain, sécuritaire et durable ».

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** – Douze occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
1.	Le conseil scolaire devrait continuer de préciser les rôles et responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Les rôles et responsabilités devraient être clairement définis et documentés. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait tenir compte des rôles et 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	NPE
2.	La direction de l'éducation devrait améliorer le processus de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel présentant les objectifs et priorités des services scolaires et non scolaires du conseil. Le plan devrait s'harmoniser avec le plan stratégique pluriannuel du Conseil et définir des objectifs précis, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Il devrait également préciser les responsabilités et l'obligation de rendre compte concernant les objectifs et les principales activités. En cours. La dernière année a été consacrée à la révision du nouveau plan stratégique, qui a été approuvé et adopté le 18 juin. Le plan opérationnel n'a toujours pas été élaboré puisque le plan stratégique faisait l'objet d'un examen. Le plan opérationnel sera désormais en cours d'élaboration. Il est difficile de prévoir ce à quoi il ressemblera. Il est à espérer qu'il comprenne les services scolaires et non scolaires.	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
3.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait également mettre la dernière main à son plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.	Non	

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

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
4.	Le service des RH devrait élaborer un plan opérationnel annuel s'harmonisant avec celui du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs précis et mesurables ainsi que des indicateurs de réussite, et préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.	Non	
5.	La direction devrait revoir les politiques et les procédures d'embauche afin de préciser les rôles du personnel du conseil scolaire et des conseillères et conseillers scolaires dans le processus d'embauche. Ces derniers devraient proposer des politiques stratégiques régissant la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, à l'exception de celui pour l'embauche de la direction de l'éducation.	Non	
6.	Le service des RH devrait élaborer un processus officiel d'évaluation du rendement pour le personnel de la direction, les surintendances et la direction de l'éducation. Le processus officiel devrait s'appuyer sur des politiques et des procédures documentées.	Oui	DOA
7.	Le service des RH devrait réévaluer la possibilité d'élaborer une procédure ou des lignes directrices officielles en matière de discipline qui respecteraient les dispositions des conventions collectives. La procédure ou les lignes directrices devraient être communiquées à tous les membres du personnel.	Non	
8.	La direction devrait mettre en œuvre un programme d'encouragement à l'assiduité officiel, qui mettrait à profit les données disponibles sur l'assiduité.	Oui	DOA
9.	La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
10.	La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.	Oui	DOA
11.	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	
12.	La direction devrait également mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.	Non	
13.	La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.	Oui	DOA

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
14.	Le service des finances devrait élaborer un plan opérationnel annuel s'harmonisant avec le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.	Non	
15.	La direction devrait envisager de faire une présentation générale annuelle du processus budgétaire (comprenant un aperçu des échéances et des étapes du budget) au Conseil. Cette mesure permettrait d'expliquer clairement le processus d'élaboration du budget aux conseillères et conseillers scolaires et de veiller à ce qu'il soit bien compris. La direction devrait également les tenir informés, tout au long du processus, des principales étapes en cours. Les conseillères et conseillers scolaires auraient alors l'occasion de donner une rétroaction formelle en plus d'approfondir leur compréhension des prévisions budgétaires provisoires soumises pour approbation en juin.	Oui	CSR3
16.	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, présenterait entre	Oui	NPE

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.		
17.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.	Oui	DOA
18.	La direction devrait poursuivre sa collaboration avec l'équipe de vérification régionale pour élaborer une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.	Oui	DOA
19.	La direction devrait collaborer avec l'équipe de vérification régionale pour veiller à la documentation détaillée des plans de vérification annuelle. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction choisit de ne pas mettre en œuvre certaines recommandations et d'assumer les risques liés aux conclusions du rapport, elle devrait fournir une justification détaillée et la faire approuver par le comité de vérification.	Oui	DOA
20.	Le Conseil devrait former un comité de vérification et recruter des consultants externes pour y siéger, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.	Oui	DOA
21.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.	Non	
22.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles sur la gestion des fonds générés par les écoles. Il serait alors doté de mesures de contrôle adéquates pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'école. La direction devrait envisager de suivre les lignes directrices relatives aux fonds générés par les écoles mises au point par l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) pour l'élaboration de procédures.	Non	
23.	Le conseil scolaire devrait surveiller les activités d'achat de plus près afin de s'assurer qu'elles sont conformes à ses politiques et modalités d'approvisionnement. Par exemple, la direction pourrait explorer les possibilités de s'associer aux conseils scolaires coïncidents pour établir une fonction d'achats partagés, dans le cadre d'un accord de coopération.	Non	
24.	La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	Non	
25.	Le conseil scolaire devrait continuer de travailler avec son institution financière en vue de mettre en place le TEF pour payer ses fournisseurs, dans la mesure du possible.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
26.	Le service des installations devrait améliorer son processus de planification opérationnelle annuelle en précisant des échéances, des responsabilités et des indicateurs de réussite pour tous ses objectifs et priorités annuels.	Non	
27.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du Ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Oui	NPE
28.	En se fondant sur les données contenues dans le système de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , 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
29.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.	Non	
30.	La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan pluriannuel de gestion de l'énergie.	Oui	DOA
31.	Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système.	Non	
32.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.	Oui	DOA
33.	Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des services publics et continuer à prendre part à l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère.	Non	
34.	Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière	Oui	NPE

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.		
35.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.	Non	