

Ministère de l'Éducation

**Toronto District School Board
Rapport de suivi à l'examen
opérationnel**

septembre 2011

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
No 1 Modèle de gestion.....	5
No 2 Planification stratégique	5
No 3 Plan opérationnel annuel	6
No 4 Structure organisationnelle	6
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	7
No 1 Évaluation du rendement	7
N° 2 Gestion de l'assiduité.....	7
No 3 Équité salariale.....	8
5. Gestion financière	9
No 1 Rapports financiers intermédiaires.....	9
No 2 Vérification interne	10
No 3 Comité de vérification.....	10
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	11
No 1 Plan pluriannuel de l'entretien.....	11
No 2 Plan de gestion de l'énergie	12
No 3 Plan d'immobilisations.....	12
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire	13
Gestion et administration du conseil scolaire.....	13
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	13
Gestion financière.....	14
Exploitation des écoles et gestion des installations	15
Annexe A – Sélection des recommandations	16

1. Introduction

Le Ministère a procédé 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. 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 permet 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 permet aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

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

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

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

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

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

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

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

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

Introduction

Le suivi à l'examen opérationnel du Toronto District School Board a eu lieu le 29 juin 2011, environ douze mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel PricewaterhouseCoopers a tenu une réunion avec des cadres supérieurs de l'administration du conseil scolaire. Avant cette réunion, 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 accompli d'importants progrès dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication de son rapport d'examen opérationnel en avril 2010. Il convient de souligner les mesures prises pour mettre sur pied un programme d'encouragement à l'assiduité et pour améliorer la préparation des rapports financiers intermédiaires et les plans d'entretien pluriannuels.

La direction a présenté les conclusions du rapport d'examen opérationnel au Conseil.

Le rapport d'examen opérationnel comportait 28 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 14 d'entre elles. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels ainsi que celles qui présentaient des risques propres au Toronto District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre toutes les recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un certain progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Modèle de gestion

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le Conseil, secondé par l'administration du conseil scolaire, devrait revoir ses principes de gouvernance pour établir un modèle officiel et documenté qui définit clairement les rôles et les responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Conformément aux dispositions du projet de loi 177, qui a été adopté en décembre 2009, les membres du Conseil doivent assumer leurs responsabilités de manière à aider le conseil scolaire à remplir ses tâches aux termes de la loi, et confier la mise en œuvre des politiques du Conseil et la gestion quotidienne du conseil scolaire au directeur de l'éducation.	En cours

No 2 Planification stratégique

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Après les prochaines élections municipales de 2010, et conformément aux dispositions du projet de loi 177, le Conseil doit terminer l'établissement d'un plan stratégique pluriannuel. Le Conseil doit se baser sur l'orientation stratégique préliminaire, <i>Vision of Hope</i> , établie par la direction de l'éducation en 2009, pour l'élaboration du plan stratégique pluriannuel.	Mise en œuvre terminée

No 3 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dès que le Conseil aura établi un plan stratégique pluriannuel, la direction de l'éducation et l'administration principale devraient élaborer un plan opérationnel annuel tenant compte de leurs buts et priorités, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporter des objectifs particuliers, mesurables, réalisables et pertinents. Le service devrait élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel global du conseil scolaire.	En cours

No 4 Structure organisationnelle

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les dispositions du projet de loi 177 exigent que chaque conseil scolaire élabore et maintienne des politiques et des structures organisationnelles qui	Mise en œuvre terminée

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>favorisent la réussite et le bien-être des élèves et qui assurent la gestion efficace des ressources du conseil. Le conseil scolaire devrait mettre au point le processus de réorganisation et établir une structure organisationnelle qui appuierait l'orientation stratégique du Conseil. L'organigramme devrait tenir compte de la structure organisationnelle et être affiché sur le site Web du conseil scolaire.</p>	

No 1 Modèle de gestion

Le Conseil a examiné ses principes de gestion depuis sa réunion constitutive en décembre 2010. Dans le cadre du processus d'orientation, les conseillères et conseillers scolaires ont reçu à l'interne une séance de formation offerte par un service juridique externe.

De plus, le Comité de révision du Code de conduite et de déontologie a recommandé que la procédure de gestion du Conseil P075 ayant trait au Code de conduite et de déontologie des conseillères et conseillers scolaires soit revue de façon à être conforme au projet de loi 177. La procédure P075 précise que chaque conseillère ou conseiller scolaire s'engage à assumer ses fonctions de façon à ce que le conseil puisse s'acquitter des devoirs qui lui ont été conférés par la *Loi sur l'éducation*.

Cependant, le conseil scolaire n'a pas encore adopté ni consigné un modèle de gestion officiel qui répartit clairement les rôles et les responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires, le directeur de l'éducation et les membres de l'administration principale. Le Conseil est invité à consigner un cadre ou un modèle de gestion officiel, détaillant notamment la façon dont les conseillères et conseillers scolaires confient la mise en œuvre des politiques du Conseil et la gestion des affaires courantes du conseil au directeur de l'éducation, conformément au projet de loi 177.

No 2 Planification stratégique

Le directeur de l'éducation a publié un document intitulé *A Vision of Hope* en 2009, qui a servi de plan stratégique préliminaire au cours de la première année de son mandat.

Depuis lors, de concert avec le Conseil, il a poursuivi l'élaboration du plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé un plan stratégique quinquennal le 22 juin 2011. Les orientations stratégiques du Conseil pour les années 2011 à 2015 sont :

1. Faire de chaque école une école efficace.
2. Renforcer le leadership au sein d'une culture de l'adaptabilité, de l'ouverture et de la résilience.

3. Établir des relations et des partenariats solides et efficaces.
4. Construire des écoles de conception écologique qui favorisent l'enseignement et l'apprentissage.
5. Déterminer les obstacles et intervenir efficacement.

Ces orientations, élaborées à l'aide de commentaires provenant d'un large public, forment une vision complète qui vient éclairer la prise de décision du Conseil. La première partie de ce vaste processus de consultation a permis de recueillir l'opinion des élèves, du personnel et des intervenantes et intervenants communautaires sur les questions fondamentales sélectionnées pour 2011-2015. Se fondant sur ces commentaires et les résultats d'une vaste analyse de contexte, les conseillères et conseillers scolaires et les cadres supérieurs ont pu dégager de façon préliminaire les thèmes importants de ces orientations. Au cours des mois suivants, les équipes d'action ont tenu des consultations pour arrêter une version définitive des cinq orientations stratégiques.

N° 3 Plan opérationnel annuel

Les différents services des fonctions scolaire et administrative ont appliqué des plans opérationnels annuels, lesquels font référence à l'ancienne version du plan stratégique pluriannuel du Conseil. Les nouvelles orientations stratégiques du Conseil étant maintenant approuvées, ces services pourront commencer à élaborer à l'automne 2011 un nouveau plan opérationnel annuel mettant en relation leurs objectifs et leurs priorités avec les orientations stratégiques du Conseil.

N° 4 Structure organisationnelle

Le directeur de l'éducation a mis sur pied une nouvelle structure organisationnelle en 2010, dans laquelle la responsabilité des affaires scolaires et celle des opérations incombent chacune à une direction adjointe.

La direction adjointe des affaires scolaires supervise les services d'amélioration de l'enseignement, de technologie de l'information, de soutien aux programmes et d'interventions ciblées, d'éducation de l'enfance en difficulté, des programmes régis par les articles de loi, de l'enseignement et de l'apprentissage, des écoles inclusives et des écoles futuristes. La direction adjointe des opérations supervise les services aux employés, les services opérationnels, le service des installations, la stratégie et la planification, le recrutement, la construction et le renouvellement stratégiques, les communications et les affaires publiques ainsi que les services généraux.

Cette structure renouvelée a été consignée officiellement dans un organigramme publié sur le site Web du conseil scolaire.

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

No 1 Évaluation du rendement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait terminer l'établissement d'un processus d'évaluation du rendement officiel pour tous les groupes d'employés. La direction devrait continuer à faire le suivi des évaluations du rendement et s'assurer que ces évaluations sont réalisées pendant les cycles d'examen.	En cours

N° 2 Gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer un programme officiel de gestion de l'assiduité.	En cours

No 3 Équité salariale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait mettre la touche finale au programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	En cours

No 1 Évaluation du rendement

Le conseil scolaire a mis en place un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel enseignant, des directions d'école, des directions adjointes et de tous les employés de soutien (« Tableau II »). Les outils et les processus d'évaluation du rendement sont en cours d'élaboration pour tous les autres groupes d'employés.

Depuis l'examen opérationnel, le service des ressources humaines s'est doté d'un nouveau poste chargé d'élaborer, de mettre en œuvre et d'administrer la gestion des évaluations du rendement pour tout le personnel de soutien (syndiqué ou non) ainsi que d'en assurer le suivi.

N° 2 Gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire a travaillé sur plusieurs initiatives dans le cadre de sa stratégie globale de gestion de l'assiduité. Parmi celles-ci, mentionnons une amélioration des processus pour les employés ayant besoin de mesures d'adaptation pour retourner au

travail et une diminution du nombre d'accidents de travail ou de blessures qui se traduisent par des pertes de temps travaillé.

Le conseil scolaire a fait remarquer que la gestion de l'assiduité touche une corde plutôt sensible chez certains groupes d'employés et a indiqué que pour progresser dans ce dossier, il faut agir avec calme et mesure.

Depuis l'examen opérationnel, le conseil scolaire a élaboré des processus de retour au travail avec mesures d'adaptation pour le personnel enseignant du secondaire. Les outils de suivi et de documentation sont en cours d'élaboration. Le processus de retour au travail avec mesures d'adaptation n'est pas encore achevé pour certains groupes d'employés syndiqués.

N^o 3 Équité salariale

Depuis l'examen opérationnel, le service des ressources humaines a achevé les plans d'équité salariale de certains groupes d'employés, mais pas tous. Ses principales tâches comprennent l'élaboration des outils de collecte de données et d'évaluation du rendement, l'utilisation de ces outils ainsi que les négociations à partir des données archivées et des données à venir.

Le conseil scolaire est invité à poursuivre dans cette voie pour mettre au point les plans d'équité salariale de tous les groupes d'employés.

5. Gestion financière

No 1 Rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait prendre connaissance des recommandations du CRFP et envisager l'amélioration du format actuel des rapports financiers intérimaires du conseil scolaire pour qu'il corresponde davantage aux lignes directrices du CRFP. La direction devrait aussi transmettre les recommandations du CRFP aux conseillères et aux conseillers scolaires et leur demander ce qu'ils pensent du format recommandé pour les rapports financiers intérimaires.	Mise en œuvre terminée

No 2 Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir une fonction de vérification interne étant donné la nouvelle directive du Ministère à cet effet.	En cours

No 3 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au Comité de vérification du Conseil des membres externes conformément à la directive du Ministère sur la vérification interne.	Mise en œuvre terminée

No 1 Rapports financiers intermédiaires

Le service des finances a présenté les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) au Comité de l'administration, des finances et de la comptabilité. Le service a proposé d'adopter un certain nombre des recommandations du CRFP.

Après que le Conseil a pris connaissance des recommandations du CRFP et approuvé celles du service des finances sur la mise à jour du modèle servant aux rapports financiers intermédiaires, le service des finances a procédé aux changements. Le modèle révisé des rapports financiers intermédiaires est en place depuis 2010.

No 2 Vérification interne

Le conseil scolaire a mis sur pied une fonction de vérification interne lors de sa participation à l'initiative régionale de vérification interne. Le personnel du conseil scolaire a collaboré avec l'équipe régionale de vérification interne du Ministère pour mettre en œuvre le programme de vérification interne.

Pour l'instant, le Conseil attend de recevoir les détails du plan de vérification interne. Lorsqu'ils seront publiés, le personnel formulera des recommandations sur la fonction de vérification interne.

No 3 Comité de vérification

Le Conseil a recruté à l'externe des membres de son comité de vérification, selon une procédure qu'il a officialisée. Ce comité nouvellement élargi a été mis sur pied en janvier 2011. La présidence du comité a été nommée, et les fonctions du comité ont été établies rigoureusement. Le comité a rencontré le vérificateur externe du conseil et a pris connaissance des rapports initiaux de l'équipe régionale de vérification interne.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan pluriannuel de l'entretien

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Ce plan devrait être approuvé par le Conseil.	Mise en œuvre terminée

No 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait dresser un rapport annuel sur les économies en matière de conservation de l'énergie réalisées grâce aux objectifs et aux buts établis dans le plan d'action du conseil scolaire, <i>Go Green: Climate Change</i> .	En cours

No 3 Plan d'immobilisations

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer à mettre en œuvre son plan pour éliminer le déficit d'immobilisations, y compris les examens des locaux et la cession des biens excédentaires. Le conseil scolaire devrait établir un plan d'immobilisations pluriannuel qui comprendrait tous les aspects de la planification stratégique des locaux du conseil scolaire, y compris <i>Better Schools, Brighter Futures</i> et la stratégie sur le cadre bâti.	Mise en œuvre terminée

No 1 Plan pluriannuel de l'entretien

Le service des installations a élaboré un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Chaque année, le conseil scolaire entreprend des projets de taille et de portée diverses grâce aux subventions de Travaux de réfection dans le cadre de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage. Le service cerne les projets et les met en ordre de priorité dans le cadre de ces subventions pour s'attaquer aux travaux de réfection sur des composants majeurs de l'infrastructure, comme les toits, les fenêtres, les chaudières, les refroidisseurs, les systèmes électriques, etc.

No 2 Plan de gestion de l'énergie

Le plan global de gestion de l'énergie du conseil scolaire, *Go Green: Climate Change Action Plan*, comporte des cibles annuelles en matière de conservation d'énergie, approuvées par le conseil scolaire en février 2010. Le personnel prépare annuellement des rapports sur ces cibles par système, secteur, famille et école.

Le service des installations présentera officiellement son premier rapport annuel sur la conservation d'énergie à l'automne 2011.

No 3 Plan d'immobilisations

Le Conseil a approuvé un plan quinquennal d'immobilisations en juin 2010, assorti d'une stratégie d'élimination du déficit budgétaire. Un plan d'immobilisations à long terme a été achevé en janvier 2011. Le personnel a tenu une série de séances d'information à l'intention des conseillères et conseillers scolaires.

De plus, le service des installations procède au renouvellement du programme pour déterminer les besoins en espace du conseil. Une nouvelle équipe centrale des installations scolaires sera mise sur pied pour gérer les besoins d'espace. La direction prévoit annoncer en 2011 la prochaine ronde d'examen des installations scolaires et commencer les examens en 2012.

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 examens effectués durant les vagues précédentes.

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, à la suite d'un processus d'examen approfondi, a mis à jour son modèle de gestion de façon à faire concorder ses rôles et responsabilités avec le projet de loi 177. Le Conseil est invité à consigner son modèle de gestion sous forme de politique autonome, ce qui permettrait aux intervenantes et intervenants internes et externes d'en prendre connaissance.

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 siègent aux comités d'embauche des agentes et agents de supervision. La politique du conseil en cette matière (P055) stipule effectivement que « les conseillères et conseillers scolaires participeront à l'évaluation des candidats admissibles, notamment aux entrevues visant à établir un bassin de candidats qualifiés. Une conseillère ou un conseiller scolaire local doit participer aux entrevues lorsqu'il s'agit d'un portefeuille qui lui revient. » Le Conseil est invité à réviser et à mettre à jour sa politique de sélection des agentes et agents de supervision afin que celle-ci soit conforme à la pratique exemplaire.

Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent les décisions du personnel. Il existe aussi de la formation interne visant à cerner et à 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. Les politiques et pratiques actuelles du conseil respectent également ces principes.

Les conseillères et conseillers scolaires fournissent au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités pour régir les négociations collectives. Conformément au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires ne prennent pas part aux négociations collectives. Les conseillères et conseillers scolaires devraient donc continuer à fournir une politique et un cadre de priorités régissant les négociations collectives, sans y jouer un rôle direct.

Gestion financière

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

Le conseil scolaire 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. Le Conseil a mis à jour sa politique en matière d'approvisionnement (P017) en mai 2011 pour intégrer les changements exigés par la nouvelle directive.

L'administration principale a fait remarquer que les niveaux de pouvoir d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les chefs de service relativement à la conformité. Le service de l'approvisionnement effectue une vérification finale de tous les achats. De plus, les écoles sont tenues de lui remettre une liste des achats autorisés durant l'année. Cette liste comprend également le nom, le poste et la signature des acheteurs autorisés, ce qui offre au service de l'approvisionnement des points de repère.

Exploitation des écoles et gestion des installations

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

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique concernant les partenariats de partage des installations. Cependant, l'excédent d'espace étant plutôt rare au conseil, il existe peu d'occasions d'établir un partenariat en vue de partager une installation.

Le service des installations dispose de gestionnaires de projet attitrés pour superviser les grands projets de construction et d'entretien. Le rôle de ces gestionnaires de projet est celui d'un point de liaison unique pour chaque projet de construction ou d'entretien d'envergure. Ces personnes ont la responsabilité de superviser et de suivre l'avancement du projet ainsi que de collaborer avec l'architecte et l'entrepreneur général pour faire en sorte que les délais et les budgets soient respectés.

Le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant indépendant en matière de coûts pour ses projets de construction d'école passés et maintient cette pratique pour les projets en cours. La décision de retenir ou non les services d'un tel consultant dépend de l'envergure et de la complexité du projet. Dans le cas de projets de construction majeurs, le conseil scolaire a fait appel aux services des consultants pour obtenir l'opinion d'un tiers sur les propositions financières des fournisseurs ainsi que pour surveiller le marché et ses tendances.

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.	Le Conseil, secondé par l'administration du conseil scolaire, devrait revoir ses principes de gouvernance pour établir un modèle officiel et documenté qui définit clairement les rôles et les responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Conformément aux dispositions du projet de loi 177, qui a été adopté en décembre 2009, les membres du Conseil doivent assumer leurs responsabilités de manière à aider le conseil scolaire à remplir ses tâches aux termes de la loi, et confier la mise en œuvre des politiques du Conseil et la gestion quotidienne du conseil scolaire au directeur de l'éducation.	Oui	NPE
2.	Après les prochaines élections municipales de 2010, et conformément aux dispositions du projet de loi 177, le Conseil doit terminer l'établissement d'un plan stratégique pluriannuel. Le Conseil doit se baser sur l'orientation stratégique préliminaire, <i>Vision of Hope</i> , établie par la direction de l'éducation en 2009, pour l'élaboration du plan stratégique pluriannuel.	Oui	NPE
3.	Dès que le Conseil aura établi un plan stratégique pluriannuel, la direction de l'éducation et l'administration principale devraient	Oui	PS

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	élaborer un plan opérationnel annuel tenant compte de leurs buts et priorités, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporter des objectifs particuliers, mesurables, réalisables et pertinents. Le service devrait élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel global du conseil scolaire.		
4.	Les dispositions du projet de loi 177 exigent que chaque conseil scolaire élabore et maintienne des politiques et des structures organisationnelles qui favorisent la réussite et le bien-être des élèves et qui assurent la gestion efficace des ressources du conseil. Le conseil scolaire devrait mettre au point le processus de réorganisation et établir une structure organisationnelle qui appuierait l'orientation stratégique du Conseil. L'organigramme devrait tenir compte de la structure organisationnelle et être affiché sur le site Web du conseil scolaire.	Oui	NPE

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
5.	Le conseil scolaire devrait terminer l'établissement d'un processus d'évaluation du rendement officiel pour tous les groupes d'employés. La direction devrait continuer à faire le suivi des évaluations du rendement et s'assurer que ces évaluations sont réalisées pendant les cycles d'examen.	Oui	PS
6.	La direction devrait élaborer un programme officiel de gestion de l'assiduité.	Oui	DOA
7.	La direction devrait mettre la touche finale au programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	Oui	CSR 3

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
8.	La direction devrait prendre connaissance des recommandations du CRFP et envisager l'amélioration du format actuel des rapports financiers intérimaires du conseil scolaire pour qu'il corresponde davantage aux lignes directrices du CRFP. La direction devrait aussi transmettre les recommandations du CRFP aux conseillères	Oui	CSR 3

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	et aux conseillers scolaires et leur demander ce qu'ils pensent du format recommandé pour les rapports financiers intérimaires.		
9.	La direction devrait établir une fonction de vérification interne étant donné la nouvelle directive du Ministère à cet effet.	Oui	NPE
10.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au Comité de vérification du Conseil des membres externes conformément à la directive du Ministère sur la vérification interne.	Oui	NPE

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
11.	En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale devrait élaborer un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Ce plan devrait être approuvé par le Conseil.	Oui	DOA
12.	La direction devrait dresser un rapport annuel sur les économies en matière de conservation de l'énergie réalisées grâce aux objectifs et aux buts établis dans le plan d'action du conseil scolaire, <i>Go Green: Climate Change</i> .	Oui	NPE
13.	La direction devrait continuer à mettre en œuvre son plan pour éliminer le déficit d'immobilisations, y compris les examens des locaux et la cession des biens excédentaires. Le conseil scolaire devrait établir un plan d'immobilisations pluriannuel qui comprendrait tous les aspects de la planification stratégique des locaux du conseil scolaire, y compris <i>Better Schools, Brighter Futures</i> et la stratégie sur le cadre bâti.	Oui	CSR2