

Ministère de l'Éducation

**Upper Canada District School Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

février 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
No 1 Planification de la relève et développement du leadership	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
No 1 Évaluation du rendement	5
No 2 Encouragement à l'assiduité	6
No 3 Gestion des avantages sociaux	7
No 4 Équité salariale.....	7
5. Gestion financière	8
No 1 Plan opérationnel annuel	9
No 2 Gestion des risques liés au budget	9
No 3 Rapports financiers intermédiaires.....	9
No 4 Vérification interne	10
No 5 Comité de vérification.....	10
No 6 Niveaux de pouvoir d'achat.....	11
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	12
No 1 Plan opérationnel annuel	13
No 2 Programme d'écopropreté	13
No 3 Gestion des ordres de travail	14
No 4 Plan de gestion de l'énergie	14
No 5 Économies d'énergie.....	14
N° 6 Facturation en bloc pour les services publics	14
No 7 Plan d'immobilisations pluriannuel	15
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire	16
Gestion et administration du conseil scolaire.....	16
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	16
Gestion financière.....	17

Exploitation des écoles et gestion des installations	18
Annexe A - Sélection des recommandations	19

1. Introduction

Le Ministère a mené un examen opérationnel dans 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 l'état de 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 Upper Canada District School Board a eu lieu le 28 novembre 2011, environ 14 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec des cadres supérieurs de l'administration 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 de joindre tout document à l'appui.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait de bons progrès dans la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en septembre 2010. Il convient de souligner les mesures prises pour mettre sur pied un programme d'encouragement à l'assiduité, le renforcement de la fonction de vérification du conseil scolaire et la mise en place d'un système d'ordre de travail automatisé.

Le rapport d'examen opérationnel comportait trente-neuf recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur dix-huit d'entre elles. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des douze occasions d'amélioration établies dans les rapports de secteur, et d'autres représentant les risques propres au Upper Canada 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 des progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Planification de la relève et développement du leadership

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 pour les principaux postes de gestion de l'ensemble des services scolaires et non scolaires.	Mise en œuvre terminée

No 1 Planification de la relève et développement du leadership

Le conseil scolaire a continué d'améliorer son cadre de leadership à plusieurs égards, en mettant notamment l'accent sur le processus de sélection des directions d'école et le développement du leadership. À l'aide de son cadre de leadership, le conseil scolaire a structuré le processus de recrutement des directions d'école. Il a également adapté le cadre pour le personnel non scolaire et le personnel de soutien. Le conseil scolaire estime qu'il est important de conserver les mêmes principes de développement du leadership pour tous les groupes d'employés. Ces initiatives lui ont permis de mieux harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère.

L'administration principale a également modifié sa structure organisationnelle pour y intégrer des occasions de planification de la relève. Par exemple, elle a remanié le portefeuille des agentes et agents de supervision afin qu'ils partagent leurs responsabilités tant avec des personnes expérimentées qu'avec de nouvelles recrues et qu'ils travaillent en collaboration.

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
La direction devrait poursuivre l'élaboration de processus et de procédures officiels pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés.	En cours

No 2 Encouragement à l'assiduité

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

No 3 Gestion des avantages sociaux

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

No 4 Équité salariale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer à mettre à jour les plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	En cours

No 1 Évaluation du rendement

Le service des RH a réalisé des progrès notables dans l'élaboration de lignes directrices officielles pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés. Le Service procède actuellement à l'implantation d'un système électronique de gestion du rendement qui permettra aux superviseurs de gérer l'évaluation du rendement par voie électronique. Le Upper Canada DSB est l'un de cinq conseils scolaires qui collaborent avec la Corporation des services en éducation de l'Ontario (CSÉO) pour la mise en place de ce système. Il permet notamment de traiter des données sur l'évaluation du

rendement tout au long du cycle d'évaluation : évaluations de suivi, envoi de notifications aux gestionnaires et au personnel, envoi d'alertes et intégration de la documentation à l'appui. Le système peut également prendre en charge tous les aspects du processus officiel d'évaluation du rendement du personnel enseignant.

Le système vise tous les groupes d'employés. L'année dernière, un programme a été piloté par le personnel de soutien du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Un plan a par la suite été élaboré pour que le système soit étendu à tous les groupes d'employés au cours des deux prochaines années.

No 2 Encouragement à l'assiduité

Le conseil scolaire a terminé la mise en œuvre de deux initiatives importantes en matière d'encouragement à l'assiduité.

Premièrement, il a mis en place un système de remplacement en cas d'absence et de production de rapports, le *Upper Canada Attendance Replacement and Reporting System*. Ce système électronique et téléphonique permet au personnel de demander et d'obtenir congé par téléphone. Il traite automatiquement la demande, fait parvenir les renseignements utiles aux personnes responsables de l'approbation et trouve des remplaçants qualifiés en temps réel. En outre, le personnel des RH peut consulter rapidement ses données pour obtenir et analyser les tendances en matière d'assiduité. Le système, mis en place en septembre 2011, vise tous les groupes d'employés.

Deuxièmement, le conseil scolaire a mis au point un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. Le programme a été évalué par les représentantes et les représentants syndicaux, les directions d'école, et les gestionnaires. Le conseil scolaire a mis le programme d'encouragement de l'assiduité à l'épreuve avec des cas complexes et a obtenu des résultats encourageants. Il prévoit étendre le programme à l'ensemble des directions d'école et des gestionnaires en 2012.

Le conseil scolaire prévoit analyser les données sur l'assiduité recueillies pendant la première année du programme. L'administration principale a indiqué qu'elle procédait actuellement à la synthèse et à l'analyse des tendances.

Un programme officiel d'encouragement à l'assiduité permettra au conseil scolaire de s'assurer qu'il dispose des politiques, procédures et systèmes appropriés pour surveiller en temps opportun l'assiduité du personnel afin de réduire au maximum les coûts liés à l'absentéisme et pour que les RH disposent des renseignements nécessaires pour présenter périodiquement des rapports sur l'efficacité du processus aux cadres supérieurs et au Conseil. Le conseil scolaire devrait consulter le *Rapport sur les pratiques optimales favorisant l'assiduité à l'intention des conseils scolaires de l'Ontario* publiées en 2008 par le comité sur l'efficacité et l'efficience du Council of School

Business Officials (COSBO), s'il ne l'a pas déjà fait. Ce rapport est accessible sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires au <https://sbsb.edu.gov.on.ca>.

No 3 Gestion des avantages sociaux

Le conseil scolaire a lancé une demande de propositions (DP) pour inviter les fournisseurs admissibles à présenter une offre pour la vérification de son régime d'avantages sociaux. Un fournisseur a ensuite été sélectionné et a procédé à la vérification de la conformité du régime d'avantages sociaux. Au terme de la vérification, les vérificateurs ont adressé plusieurs recommandations au conseil scolaire, qui prévoit désormais procéder à une vérification tous les cinq ans.

No 4 Équité salariale

Le processus de révision de l'équité salariale est toujours en cours. Le plan d'équité salariale du SCFP a été mis en œuvre en 2000 et contient des procédures officielles de mise à niveau. Il y a environ 18 mois, le conseil scolaire a révisé le salaire du personnel administratif non syndiqué, et ce groupe répond maintenant aux exigences de l'équité salariale. L'analyse de l'équité salariale pour les autres groupes d'employés fait encore l'objet de discussions et devrait être terminée dans les mois à venir.

5. Gestion financière

No 1 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait élaborer un plan opérationnel annuel qui comprendrait des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales. 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 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 évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques liés au budget du conseil scolaire.	Mise en œuvre terminée

No 3 Rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait revoir les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires et se baser sur les lignes directrices du Comité concernant la fréquence de présentation et le format des rapports. La direction devrait aussi communiquer les recommandations du Comité aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander leur avis au sujet du modèle de rapports financiers intermédiaires recommandé.	En cours

No 4 Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait améliorer la fonction de vérification interne en se basant sur la charte de vérification interne du conseil scolaire et en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.	Mise en œuvre terminée

No 5 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Conformément à la stratégie ministérielle en matière de vérification interne et d'établissement de comité de vérification, le Conseil devrait songer à former un comité de vérification comptant des membres externes.	Mise en œuvre terminée

No 6 Niveaux de pouvoir d'achat

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait clairement indiquer les niveaux de pouvoir d'achat dans la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire afin d'en assurer l'harmonisation avec les <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> . Les niveaux de pouvoir d'achat devraient correspondre aux tâches et aux responsabilités des divers postes.	Mise en œuvre terminée

No 1 Plan opérationnel annuel

Le conseil scolaire a élaboré un plan annuel des services opérationnels qui comprend le plan opérationnel du service des finances. Le document résume les principales initiatives que le service des finances mettra en œuvre au cours de l'année scolaire. Le conseil scolaire a élaboré ce plan après la révision de son plan stratégique. Le plan opérationnel annuel comprend des buts et des cibles spécifiques à atteindre périodiquement tout au long de l'année.

No 2 Gestion des risques liés au budget

Le service des finances a indiqué que son personnel connaissait bien les risques budgétaires. Pour donner suite à la recommandation, le service des finances a entrepris d'intégrer l'évaluation officielle des risques dans son processus d'élaboration du budget. Un plan officiel de gestion des risques décrit les principaux risques auxquels s'expose le conseil scolaire et comprend des stratégies d'atténuation pour éviter que les dépenses dépassent les niveaux budgétés. Le plan est révisé par les conseillères et conseillers scolaires et mis à jour au besoin.

No 3 Rapports financiers intermédiaires

Le conseil scolaire a réalisé des progrès dans la concrétisation de son projet de gestion de l'information sur les activités. Dans le cadre de ce projet, le service des finances a défini ses exigences en matière de production de rapports financiers et met actuellement à jour les plans comptables utilisés pour les états financiers.

Après la mise à jour des plans comptables (qui devrait se terminer en août 2012), le service des finances pourra se consacrer à la révision de l'ensemble des outils de production de rapports financiers, y compris les rapports financiers intermédiaires. L'objectif à moyen terme consiste à interrelier les systèmes d'information des finances et des ressources humaines, afin que les données des RH soient automatiquement intégrées aux états financiers, conformément à la recommandation du Comité sur les rapports financiers intermédiaires.

N^o 4 Vérification interne

Le conseil scolaire a établi une fonction de vérification interne à l'occasion de sa participation à l'équipe régionale de vérification interne d'Ottawa. Les conseils scolaires de la région ont embauché un chef de la vérification interne et effectuent actuellement l'évaluation des risques.

Le service régional de vérification interne est chargé des évaluations indépendantes des mesures de contrôle internes, de la gestion des risques et des activités opérationnelles. Il doit entre autres :

- évaluer les risques auxquels sont exposés les conseils scolaires de district;
- effectuer les vérifications internes des risques financiers et opérationnels, ainsi que ceux liés à la conformité;
- évaluer l'efficacité des mesures de contrôle internes et de gestion;
- évaluer la conformité aux lois, aux règlements et aux exigences de programmes;
- communiquer les conclusions et les recommandations des vérifications;
- compiler les conclusions des rapports de vérification à l'intention des comités de vérification de la région.

N^o 5 Comité de vérification

Le conseil scolaire a formé un comité de vérification officiel composé de deux membres externes. Le nouveau comité a décrit officiellement ses responsabilités, désigné une personne à la présidence, rencontré le vérificateur externe du conseil scolaire et l'équipe régionale de vérification interne. Le comité a également suivi une formation et consulté les lignes directrices du Ministère à l'intention des membres externes des comités de vérification.

N° 6 Niveaux de pouvoir d'achat

Le service des finances a mis à jour la politique sur les niveaux de pouvoir d'achat (politique n° 429). Cette politique indique clairement à l'annexe A, *Signing Authority* (signataire autorisé), les niveaux de pouvoir d'achat établis dans les politiques et procédures d'achat du conseil scolaire.

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 de gestion des installations devrait établir un plan opérationnel annuel qui comprend des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et précise les responsabilités et les échéances des activités principales. 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.	En cours

No 2 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

No 3 Gestion des ordres de travail

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer d'évaluer la possibilité d'informatiser son système de gestion des ordres de travail.	Mise en œuvre terminée

No 4 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Un tel plan doit comprendre des politiques, des lignes directrices, des buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de 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 5 Économies d'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	En cours

No 6 Facturation en bloc pour les services publics

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait déterminer les possibilités de facturation en bloc pour les services publics.	En cours

No 7 Plan d'immobilisations pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir un plan pluriannuel en matière d'immobilisations fondé sur les prévisions de l'effectif, l'utilisation des installations et les besoins en matière d'adaptation. Ce plan devrait être transmis au Conseil et affiché sur le site Web du conseil scolaire.	Aucune mise en œuvre

No 1 Plan opérationnel annuel

Le service de gestion des installations assure le suivi des principaux projets d'entretien et d'immobilisations tout au long de l'année, mais n'a pas encore établi de plan opérationnel annuel qu'il pourrait utiliser pour communiquer les buts du service et produire des rapports. Le service effectue le suivi de tous les projets d'entretien et d'immobilisations pendant l'année, et sa stratégie est énoncée dans le plan stratégique du conseil scolaire. Il prévoit réunir les mécanismes de suivi existants dans un plan opérationnel dans l'avenir.

No 2 Programme d'écopropriété

Le conseil scolaire n'utilise que des produits de nettoyage écologiques. Le service de gestion des installations impose l'utilisation de produits de nettoyage écologiques et a formé le personnel en conséquence. Cependant, la politique environnementale du conseil scolaire (n.º 415) affichée sur le site Web ne semble pas avoir été mise à jour depuis 1998; elle ne fait pas référence à l'utilisation de produits écologiques et ne contient pas de déclarations sur la gestion environnementale. Le conseil scolaire devrait envisager de mettre à jour sa politique environnementale et d'y inclure des déclarations claires concernant la gestion environnementale et les pratiques d'écopropriété.

N° 3 Gestion des ordres de travail

Le conseil scolaire a mis en place un système informatisé d'ordres de travail en septembre 2011. Le système permet aux concierges en chef et aux responsables de l'exploitation des installations d'avoir accès aux renseignements et aux données sur les ordres de travail en temps réel.

Le conseil scolaire devrait envisager d'étendre l'accès au système d'ordres de travail au personnel travaillant dans les écoles et permettre à tous de consulter les rapports qu'il génère. Cette mesure favoriserait l'obligation de rendre des comptes et permettrait aux intervenants internes de mieux comprendre les répercussions des ordres de travail sur la gestion des coûts et des ressources.

N° 4 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a réalisé des progrès en matière de modernisation et d'amélioration de son rendement énergétique et participe à plusieurs projets de conservation de l'énergie. Cependant, il n'a pas encore rédigé de document officiel, accessible à tous, décrivant sa stratégie de gestion de l'énergie et ne dispose pas d'un plan officiel comportant des cibles et des mesures quantifiables, et qui prévoit la production régulière de rapports publics.

Le conseil scolaire devrait faire de réels efforts pour suivre cette recommandation. Il devrait notamment déterminer sa consommation d'énergie à l'aide de la base de données du Ministère et s'en servir aux fins de suivi et de rapports. Après avoir établi des données de référence, il devrait établir un plan officiel qui inclut des cibles quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Le 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.

N° 5 Économies d'énergie

Le conseil scolaire a fait des progrès dans la surveillance et le suivi de la consommation d'énergie de ses installations aux fins de rapports internes, mais n'a toujours pas publié de rapport annuel officiel sur les économies réalisées par rapport aux cibles de conservation établies. Le conseil scolaire devrait publier ses cibles et faire état des progrès réalisés annuellement. Il renforcerait ainsi sa transparence et la confiance du public envers sa gestion des ressources et des installations.

N° 6 Facturation en bloc pour les services publics

Le conseil scolaire a collaboré avec les fournisseurs de services publics pour augmenter la proportion de factures regroupées et envoyées par voie électronique. Si

certaines progrès ont été réalisés en ce sens, ceux-ci sont toutefois soumis aux contraintes des fournisseurs de services qui ne sont pas en mesure de fournir des données électroniques regroupées. Le conseil scolaire a indiqué qu'il continuerait d'insister pour obtenir davantage de données consolidées de ses fournisseurs.

Le service de gestion des installations devrait continuer à collaborer avec ses principaux fournisseurs de services publics afin de regrouper toutes les factures des installations du conseil scolaire, et continuer à utiliser la Base de données sur la consommation d'énergie pour faire le suivi de sa consommation d'énergie.

No 7 Plan d'immobilisations pluriannuel

Le conseil scolaire n'a pas publié de plan d'immobilisations pluriannuel officiel. Le service de gestion des installations a indiqué que les composantes importantes d'un plan d'immobilisations officiel étaient respectées à l'interne. Le plan interne détaille les projets d'immobilisations prévus et il est revu régulièrement. Le service dispose également d'une marche à suivre officielle pour évaluer les remplacements à effectuer dans les écoles. Les projets d'immobilisations de grande envergure sont prévus cinq ans d'avance et font l'objet d'un rapport présenté au Conseil mensuellement.

Le conseil scolaire devrait élaborer un plan officiel qui décrit les principales activités de planification des projets d'immobilisations et le rendre accessible en l'affichant sur son site Web.

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 scolaire a adopté un modèle de gouvernance qui respecte les rôles et les responsabilités définis dans le projet de loi 177. Il existe une délimitation des rôles et responsabilités entre les élus et le comité exécutif.

Les conseillères et conseillers scolaires ont assisté aux séances de formation sur le modèle de gouvernance exigé par le projet de loi 177.

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.	Oui
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 établissent l'orientation générale des politiques de dotation en personnel et de recrutement, mais ils ne participent pas activement aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction d'école. À l'occasion, les conseillères et conseillers scolaires ont participé au processus de recrutement en tant qu'observateurs.

Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui influencent la prise de décision lors de l'embauche. Il met à profit des formations sur ces préjugés et barrières qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de perfectionnement professionnel. Les politiques et les pratiques actuelles de recrutement du Conseil vont en ce sens. Bien qu'il respecte toutes les conventions collectives en place, le conseil scolaire évalue tous les candidats qui possèdent les compétences et satisfont aux exigences. Les statistiques démographiques du conseil scolaire montrent que les efforts de recrutement du Conseil reflètent la diversité observée dans les communautés du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas aux négociations collectives ni syndicales. Le Conseil établit plutôt la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire, sans toutefois participer directement aux négociations.

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'observer la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*, publiée en avril 2011.

L'administration principale a fait remarquer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance. Ils sont clairement documentés dans la politique n. 429.

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. Il doit notamment procéder à des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant indépendant en matière de coûts 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.	Non

Le conseil scolaire a élaboré et approuvé une politique sur l'utilisation communautaire des installations et des terrains scolaires (politique n^o 435). La politique énonce les principes suivants : *le conseil scolaire estime qu'en permettant à la population d'utiliser ses installations et ses terrains, l'école jouera un rôle vital au sein de la communauté. Il juge également que des frais raisonnables doivent être perçus pour assurer l'entretien des bâtiments, afin qu'ils répondent aux exigences des usagers.*

Le service de gestion des installations a indiqué que tous les projets importants d'entretien et d'immobilisations sont dirigés par un gestionnaire de projet. Les entrepreneurs informent le gestionnaire des progrès réalisés, des ordres de modification, ou de toute autre question qui concerne le projet. Le service envisagera le recours à un gestionnaire de projets professionnel à l'avenir, en fonction de l'ampleur et de la complexité des projets.

Le conseil scolaire a déjà fait appel aux services d'un consultant indépendant en matière de coûts pour des projets de construction d'école. La décision de faire appel ou non à un consultant dépend de l'ampleur et de la complexité du projet. Si le conseil scolaire entreprend un projet d'envergure qui demande un investissement important, il devrait envisager de faire appel à un consultant indépendant qui pourrait donner son point de vue en tant que tierce partie sur les propositions financières des 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 quatrième vague à l'aide de la troisième édition du *Guide d'examen opérationnel*

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
1.	La direction devrait publier l'organigramme du conseil scolaire sur le site Web de ce dernier.	N	
2.	Le conseil scolaire devrait établir un calendrier officiel d'examen de ses politiques afin de s'assurer qu'elles sont toutes revues périodiquement.	N	
3.	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 pour les principaux postes de gestion de l'ensemble des services scolaires et non scolaires.	O	DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
4.	La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire, ou encore un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.	N	
5.	La direction devrait mettre en place des politiques et des procédures d'embauche pour tous les groupes d'employés et communiquer ces procédures aux gestionnaires du conseil scolaire.	N	
6.	La direction devrait poursuivre l'élaboration de processus et de procédures officiels pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés.	O	DOA
7.	Le conseil scolaire devrait consigner et communiquer des modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	N	
8.	La direction devrait continuer à élaborer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.	O	DOA
9.	La direction devrait trouver une façon 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.	N	
10.	La direction devrait continuer à effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	O	CSR 2
11.	La direction devrait continuer à mettre à jour les plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	O	CSR 3
12.	La direction devrait continuer à 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.	N	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
13.	Le service des finances devrait élaborer un plan opérationnel annuel qui comprendrait des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs	O	PS

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.		
14.	La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire, ou encore un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.	N	
15.	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 évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques liés au budget du conseil scolaire.	O	DOA
16.	La direction devrait revoir les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires et se baser sur les lignes directrices du Comité concernant la fréquence de présentation et le format des rapports. La direction devrait aussi communiquer les recommandations du Comité aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander leur avis au sujet du modèle de rapports financiers intermédiaires recommandé.	O	DOA
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.	N	
18.	La direction devrait améliorer la fonction de vérification interne en se basant sur la charte de vérification interne du conseil scolaire et en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.	O	DOA
19.	La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour se conformer aux recommandations formulées dans les rapports de vérification internes.	N	
20.	Conformément à la stratégie ministérielle en matière de vérification interne et d'établissement de comité de vérification, le Conseil devrait songer à former un comité de vérification comptant des membres externes.	O	DOA
21.	La direction devrait clairement indiquer les niveaux de pouvoir d'achat dans la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire afin d'en assurer l'harmonisation avec les <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> . Les niveaux de pouvoir d'achat devraient correspondre aux tâches et aux responsabilités des divers postes.	O	CSR 3
22.	La direction devrait déterminer des possibilités pour la mise en place de l'interface électronique avec les fournisseurs pour	N	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.		
23.	La direction devrait instaurer la comptabilité d'engagements et utiliser la fonction du système financier permettant de surveiller l'utilisation du budget pour éviter que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	N	
24.	La direction devrait continuer à étendre l'utilisation du transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs.	N	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
25.	Le service de gestion des installations devrait établir un plan opérationnel annuel qui comprend des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et précise les responsabilités et les échéances des activités principales. 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.	O	PS
26.	La direction devrait terminer la réorganisation du service de gestion des installations et mettre en ligne soit l'organigramme résultant, soit l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.	N	
27.	Le service de gestion des installations devrait continuer de veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations, d'une part, en assurant la mise en ligne des politiques, des procédures et des lignes directrices et, d'autre part, en donnant des formations régulières au personnel.	N	
28.	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.	O	NPE
29.	La direction devrait concevoir et utiliser un système de gestion du stock centralisé pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle.	N	
30.	La direction devrait continuer d'évaluer la possibilité d'informatiser son système de gestion des ordres de travail.	O	RI
31.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Un tel plan doit comprendre	O	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	des politiques, des lignes directrices, des buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de 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.		
32.	Le conseil scolaire devrait continuer d'informer les intervenants sur ses initiatives efficaces de conservation de l'énergie.	N	
33.	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 ce qui concerne l'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.	N	
34.	La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	O	DOA
35.	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 davantage d'économies.	N	
36.	Le conseil scolaire devrait déterminer les possibilités de facturation en bloc pour les services publics.	O	DOA
37.	Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles en ce qui concerne la santé et la sécurité de son personnel et de ses élèves. La direction devrait aussi envisager de créer un poste de coordination central pour l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.	N	
38.	La direction devrait établir un plan pluriannuel en matière d'immobilisations fondé sur les prévisions de l'effectif, l'utilisation des installations et les besoins en matière d'adaptation. Ce plan devrait être transmis au Conseil et affiché sur le site Web du conseil scolaire.	O	DOA
39.	La direction devrait veiller à ce qu'une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur soit tenue à jour à l'aide de la méthodologie du système RECAPP.	N	