

Ministère de l'Éducation

**Catholic District School Board of
Eastern Ontario
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 Plan opérationnel annuel	4
No 2 Élaboration de politiques.....	5
No 3 Planification de la relève	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles.....	6
No 1 Plan opérationnel	6
No 2 Gestion de l'assiduité.....	7
No 3 Conformité des régimes d'avantages sociaux	7
5. Gestion financière	9
No 1 Plan opérationnel	10
No 2 Gestion des risques	10
No 3 Rapports financiers intermédiaires	10
No 4 Vérification interne	10
No 5 Comité de vérification	11
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	12
No 1 Plan opérationnel	13
No 2 Programme d'écopropreté	13
No 3 Plan de gestion de l'énergie.....	14
No 4 Rapports sur la gestion de l'énergie	14
No 5 Politique environnementale.....	14
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 procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. L'objectif du Ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. 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 Catholic District School Board of Eastern Ontario a eu lieu le 22 juin 2011, environ 12 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de PricewaterhouseCoopers a tenu une réunion avec des cadres supérieurs de l'administration du conseil scolaire. Avant la réunion, 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 justificatif.

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 mai 2010. Il convient de souligner les mesures prises pour mettre sur pied un programme d'encouragement à l'assiduité et pour améliorer les processus de production de rapports financiers et les programmes d'écopropreté.

La direction a présenté les conclusions du rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires.

Le rapport d'examen comportait 31 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur 16 de ces recommandations. Les occasions d'amélioration comprenaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports de secteur ainsi que celles qui présentaient des risques propres au Catholic District School Board of Eastern Ontario. 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 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En se fondant sur son plan stratégique pluriannuel, le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel global. Le plan opérationnel annuel devrait être conforme au plan stratégique, incorporer les services scolaires et non scolaires, et comporter des objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et définis dans le temps.	Mise en œuvre terminée

No 2 Élaboration de politiques

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un calendrier officiel d'examen des politiques pour s'assurer que celles-ci sont toutes revues régulièrement.	En cours

No 3 Planification de la relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
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 élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre.	En cours

No 1 Plan opérationnel annuel

La direction de l'éducation a élaboré un plan stratégique triennal (2010-2013). Chacun de ses services ou chaque secteur de service dispose de son propre plan opérationnel, lequel est révisé régulièrement et concorde avec le plan stratégique pluriannuel du Conseil.

Le plan opérationnel annuel du Conseil est exhaustif et couvre tous les secteurs de service, y compris le curriculum, la réussite des élèves, les finances, la santé et la sécurité, les ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication (TIC), les installations et l'entretien, l'éducation religieuse et à la vie de famille, l'éducation de l'enfance en difficulté et le transport. Les objectifs et plans d'action des services y sont détaillés, sans oublier la façon dont ils correspondent au

plan stratégique pluriannuel du Conseil. Le plan opérationnel comprend également une synthèse des progrès au chapitre des buts, des échéanciers, des indicateurs de rendement et des personnes responsables de chaque service.

L'adoption par le Conseil de la pratique exemplaire et la production d'un bon modèle de plan opérationnel doit être saluée.

No 2 Élaboration de politiques

Le Conseil a régulièrement tenu des réunions du comité d'examen et d'élaboration des politiques depuis l'examen opérationnel pour réviser ses politiques afin qu'elles soient conformes à tous les règlements et directives obligatoires, y compris à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177). Le Conseil prévoit instaurer un calendrier officiel d'examen au cours de la présente année scolaire et envisage un cycle d'examen mensuel pour réviser toutes les politiques.

No 3 Planification de la relève

Le Conseil a élaboré un plan officiel de relève et une initiative du développement du talent pour 2010-2011. Le plan décrit des initiatives dans quatre domaines :

- Mentorat pour les directions d'écoles et les directions adjointes nouvellement nommées;
- Série futur leader – axé sur l'administration scolaire;
- Perfectionnement professionnel continu – différentes occasions de formation et de conférence pour les directions d'école et les administratrices ou administrateurs d'école;
- Réseau réalisation – un vaste réseau formé d'équipes provenant de toutes les écoles axé sur les stratégies pédagogiques à rendement élevé fondées sur 14 paramètres.

Le Conseil est invité à étayer son plan officiel de relève pour les cadres supérieurs et les principaux postes de direction, y compris ceux du conseil exécutif.

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

No 1 Plan annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les responsables de la planification annuelle du service des RH devaient tenir compte des renseignements contenus dans le profil du service pour élaborer son plan opérationnel annuel. Le plan devrait mettre en évidence des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, attribuer les responsabilités des principales activités et en préciser l'échéancier.	Mise en œuvre terminée

No 2 Gestion de l'assiduité

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

No 3 Conformité des régimes d'avantages sociaux

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

No 1 Plan opérationnel

Le service des ressources humaines a officiellement rédigé son plan opérationnel dans le cadre du plan opérationnel général du Conseil. Le service a mis par écrit ses objectifs, les échéanciers, les indicateurs de rendement et la ou les personnes responsables de chaque objectif. Le plan opérationnel est régulièrement révisé et mis officiellement à jour au moins une fois par an.

Dans le cadre du plan opérationnel, le service a également détaillé ses offres de service et ses tâches. Ce profil sert à communiquer efficacement la vision et les buts du service aux autres intervenants du conseil scolaire.

No 2 Gestion de l'assiduité

Le service des ressources humaines a retenu les services d'un consultant externe pour contribuer à la mise en place d'un programme complet d'encouragement à l'assiduité. Des réunions avec le personnel syndiqué ont été réalisées, notamment les membres du SCFP et de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens, pour analyser le programme d'encouragement à l'assiduité.

Le Conseil a également élaboré une politique et une procédure administrative officielles pour appuyer la mise en œuvre du programme d'encouragement à l'assiduité. Ces dernières ont été approuvées par le conseil exécutif du conseil scolaire et les conseillères et conseillers scolaires.

En outre, le conseil scolaire a acheté un logiciel d'encouragement à l'assiduité pour aider le personnel des ressources humaines à repérer les problèmes d'assiduité et à en faire le suivi. Pendant la mise en place du logiciel en question, le service des ressources humaines a rencontré quelques problèmes technologiques, aujourd'hui résolus.

Le service des ressources humaines a indiqué qu'il s'attend à ce que le système d'encouragement à l'assiduité entraîne une baisse importante des coûts de remplacement associés aux absences du personnel. Les outils et le logiciel en place permettront au conseil scolaire de suivre attentivement les absences du personnel, de dégager les tendances et de produire des rapports sur l'efficacité du programme. Le service des ressources humaines prévoit faire une présentation officielle au conseil exécutif et aux conseillères et conseillers scolaires sur l'efficacité du programme lorsqu'il disposera de suffisamment de données pour tirer des conclusions.

Le conseil scolaire est invité à faire le suivi et la surveillance des résultats du programme d'encouragement à l'assiduité au fur et à mesure que les données sur la question sont disponibles dans le nouveau logiciel d'encouragement à l'assiduité. La direction devrait également présenter périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité du programme et des processus d'encouragement à l'assiduité.

No 3 Conformité des régimes d'avantages sociaux

Le service des ressources humaines a mandaté un consultant externe de vérifier la conformité de son fournisseur d'avantages sociaux. La vérification a pris fin en juin 2010, avec pour conclusion que le fournisseur a généralement respecté les conditions du régime d'avantages sociaux. Toutefois, la vérification a permis de mettre en lumière plusieurs problèmes qui devaient être plus attentivement étudiés. Le service des ressources humaines a rencontré son fournisseur; depuis, ces problèmes ont été réglés.

Le service des ressources humaines est d'avis que la vérification s'est révélée fort utile pour assurer la conformité et que les résultats ont apporté d'importantes améliorations à long terme au régime d'avantages sociaux du conseil scolaire.

5. Gestion financière

No 1 Plan annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Pour sa planification annuelle, le service des finances devrait s'inspirer des données contenues dans le profil du service, établir des cibles et des indicateurs précis et mesurables, assigner les responsabilités pour les activités principales et en fixer l'échéancier.	Mise en œuvre terminée

No 2 Gestion des risques

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait améliorer le processus de production de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les étapes proposées à la section 4.2 du présent rapport. L'apport périodique et continu de documents venant appuyer ces renseignements permettrait aux réviseurs de mieux comprendre ces risques.	Mise en œuvre terminée

No 3 Rapports financiers

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait achever l'élaboration du modèle de rapport financier intermédiaire et rendre compte périodiquement au Conseil.	Mise en œuvre terminée

No 4 Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir une fonction de vérification interne tenant compte de la nouvelle directive du Ministère à cet égard.	Mise en œuvre terminée

No 5 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le Conseil et la direction devraient former un comité de vérification comptant des consultants externes, en conformité avec la nouvelle directive du Ministère sur la vérification interne.	Mise en œuvre terminée

No 1 Plan opérationnel

Le service des finances a officiellement rédigé son plan opérationnel dans le cadre du plan opérationnel général du Conseil. Le service a mis par écrit ses objectifs, les échéanciers, les indicateurs de rendement et la ou les personnes responsables de chaque objectif. Le plan opérationnel est régulièrement révisé et mis officiellement à jour au moins une fois par an.

Dans le cadre du plan opérationnel, le service a également détaillé ses offres de service et ses tâches. Ce profil sert à communiquer efficacement la vision et les buts du service aux autres intervenants du conseil scolaire.

No 2 Gestion des risques

Le service des finances a suivi la recommandation de l'examen opérationnel visant la mise en place d'un plan détaillé de gestion des risques budgétaires. Le plan a été mis en œuvre dans le cadre de la mise à jour des rapports financiers intermédiaires.

La première page des rapports financiers intermédiaires présente désormais une évaluation des risques en pourcentage fondée sur les dépenses réelles par rapport aux prévisions budgétaires révisées, ainsi que les données de l'année précédente comparables avec celles de la même période de l'année en cours.

Le service des finances a en outre officialisé des stratégies pour atténuer les risques budgétaires connus.

No 3 Rapports financiers intermédiaires

Le service des finances a communiqué les recommandations du CRFP au Conseil et a recueilli ses commentaires aux fins de révision de ses rapports financiers intermédiaires.

Les conseillères et conseillers scolaires ont affirmé que le rapport révisé était facile à lire et à comprendre. Les commentaires laissaient entendre que les conseillères et conseillers scolaires disposaient d'un sommaire général adéquat sur l'état financier actuel par rapport à l'année précédente ainsi que des renseignements sur deux autres indicateurs non financiers, notamment l'effectif et la dotation. Les conseillères et conseillers scolaires ont formulé des suggestions concernant l'intégration des données de l'année précédente sur l'effectif et la dotation à la deuxième page du tableau de bord. Ces changements ont été intégrés dans le rapport de mai 2011.

No 4 Vérification interne

Le Conseil a instauré une fonction de vérification interne en participant à l'initiative régionale de vérification interne.

Le conseil scolaire fait partie de l'équipe régionale de vérification interne (ERVI) d'Ottawa. La direction associée, la gestionnaire et l'assistante-gestionnaire des services financiers ont rencontré la ou le chef régional de la vérification interne en octobre 2010 pour examiner la documentation et les exigences en matière de vérification interne. La ou le chef régional de la vérification interne a fourni des renseignements détaillés sur le plan de vérification interne de la région et l'évaluation des risques connexe pour le conseil scolaire.

Le conseil scolaire a examiné la documentation remise et les conséquences sur la charge de travail et les échéanciers pour la production de rapport, et il a achevé le modèle d'évaluation des risques du conseil scolaire en janvier 2011. En février et en mars 2011, le service des finances a coordonné l'évaluation régionale de vérification interne des risques pour le conseil scolaire. Tous les domaines fonctionnels de l'évaluation des risques ont été examinés avant le 31 mars 2011.

Le service des finances a organisé des réunions d'une demi-journée avec les surintendances et gestionnaires appropriés du conseil scolaire pour répondre à toutes les questions relatives à l'évaluation des risques pour chaque domaine fonctionnel avant les réunions d'examen avec l'ERVI. Des tableaux provisoires des risques inhérents et résiduels ont été présentés à la première réunion du comité de vérification du Conseil le 30 mars 2011.

L'ERVI a présenté un plan de vérification pour l'année en cours et la suivante lors de la réunion du comité de vérification de juin 2011 aux fins d'examen et d'approbation.

No 5 Comité de vérification

Le Conseil a officiellement recruté des membres externes pour son comité de vérification. En novembre 2010, il a indiqué dans les journaux qu'il était à la recherche de deux membres bénévoles pour siéger à son comité de vérification. La direction associée de l'éducation a accepté les candidatures jusqu'au 26 novembre 2010.

Les deux membres externes ont été recommandés aux conseillères et conseillers scolaires pour approbation le 21 décembre 2010. Deux conseillères et conseillers scolaires ont été nommés au comité de vérification à la réunion publique du conseil le 1^{er} février 2011. Le comité de vérification ainsi que la direction associée, la gestionnaire des services financiers et l'assistante-gestionnaire des services financiers ont participé à la formation à l'intention des comités de vérification les 17 et 18 février 2011 à Ottawa.

La première réunion du comité de vérification du Conseil s'est déroulée le mercredi 30 mars 2011.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan opérationnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Pour sa planification annuelle, le service des installations et de l'entretien devrait s'inspirer des données contenues dans le profil du service, établir des cibles et des indicateurs précis et mesurables, assigner les responsabilités pour les activités principales et en fixer l'échéancier.	Mise en œuvre terminée

No 2 Programme d'écopropriété

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait étudier le <i>Guide du Programme d'écopropriété</i> du Ministère et s'en servir dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale pour développer un programme officiel d'écopropriété.	Mise en œuvre terminée

No 3 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>En se fondant sur les résultats des vérifications de la consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie assorti d'objectifs quantifiables et d'outils de surveillance et de gestion du plan.</p> <p>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.</p>	En cours

No 4 Rapports sur la gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Une fois le plan de gestion de l'énergie établi, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	En cours

No 5 Politique environnementale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui constituera un cadre pour ses activités dans le domaine de l'éducation environnementale et des pratiques de gestion responsable.	Mise en œuvre terminée

No 1 Plan opérationnel

Le service des installations a officiellement rédigé son plan opérationnel dans le cadre du plan opérationnel général du Conseil. Le service a mis par écrit ses objectifs, les échéanciers, les indicateurs de rendement et la ou les personnes responsables de chaque objectif. Le plan opérationnel est régulièrement révisé et mis officiellement à jour au moins une fois par an.

Dans le cadre du plan opérationnel, le service a également détaillé ses offres de service et ses tâches. Ce profil sert à communiquer efficacement la vision et les buts du service aux autres intervenants du conseil scolaire.

No 2 Programme d'écopropreté

Le service des installations a examiné le *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère et a déjà mis en œuvre nombre des suggestions qui y sont présentées. Le service a également participé aux séances de formation du Ministère. Comme le recommande le *Guide du Programme d'écopropreté*, le service des installations a formé un groupe de travail sur l'écopropreté auquel participent des représentants de l'approvisionnement, des installations, des services opérationnels et des syndicats. Le conseil exécutif et les conseillères et conseillers scolaires font également leur part pour appuyer le programme.

Le Conseil prévoit élaborer une déclaration de principes officielle sur le programme d'écopropreté qui fera clairement état de son engagement envers un tel type de programme dans toutes ses écoles, se montrer favorable aux pratiques d'écopropreté, décrire les rôles et les responsabilités de façon générale et établir un mécanisme d'évaluation des progrès et des retombées.

Le service des installations procède actuellement à l'élaboration d'un plan qui intègre des principes d'environnement durable à chaque service opérationnel du Conseil.

Le conseil scolaire devrait poursuivre les efforts en cours en matière d'écopropreté et mener à terme sa déclaration de principes pour appuyer son programme d'écopropreté.

N^o 3 Plan de gestion de l'énergie

Le service des installations a officiellement ébauché un plan officiel de gestion de l'énergie et établi une procédure administrative pour guider sa mise en œuvre. Le plan est structuré de façon à ce que le conseil scolaire exploite ses installations dans les paramètres prévus par la *Loi sur l'énergie verte* et conformément aux meilleures pratiques des autres établissements provinciaux.

Le conseil scolaire a réalisé une vérification complète de sa consommation d'énergie et analysé les résultats des vérifications détaillées sur le rendement énergétique des bâtiments. Le service des installations établit maintenant les priorités en matière d'améliorations en tenant compte des réductions de consommation d'énergie les plus réalistes. Le service travaille également en collaboration à de possibles améliorations à l'aide du RECAPP et du SIIS.

Le conseil scolaire devrait finaliser son plan pluriannuel de gestion de l'énergie et y intégrer des mesures quantifiables et des outils de surveillance pour gérer le plan. Une fois le plan en place, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan à la haute direction et au Conseil.

N^o 4 Rapports sur la gestion de l'énergie

Le service des installations présente mensuellement un rapport sur les progrès en matière de gestion de l'énergie au Conseil, rapport qui fait également état des progrès du projet. Les grandes initiatives et les faits saillants sont publiés sur le site Web externe du conseil scolaire.

Le service, à la demande du Conseil, fait aussi une présentation annuelle détaillée sur la gestion de l'énergie semblable à celles sur la réfection des écoles et les projets d'immobilisation. Ces rapports sont ensuite transmis aux écoles à titre d'information.

Une fois le plan de gestion de l'énergie finalisé et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.

N^o 5 Politique environnementale

Le Conseil a élaboré une déclaration d'éducation environnementale qui promeut la littératie environnementale et les pratiques de gestion écoresponsables.

La déclaration de principes prévoit que le Conseil « s'engage à exercer son leadership et à fournir des orientations en ce qui concerne la protection et la conservation de l'environnement. Afin de promouvoir et d'ancrer des pratiques écoresponsables chez les apprenantes et apprenants et le personnel, le Catholic District School Board of Eastern Ontario respectera la législation relative à la conservation de l'environnement et

démontrera constamment, par son attitude et ses gestes, que le soin de la planète et le souci des possibles effets nuisibles sur l'environnement font partie intégrante de chaque fonction du Conseil ».

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

Après un processus d'examen approfondi, le conseil scolaire a mis à jour son modèle de gestion pour s'assurer qu'il reflète les rôles et les responsabilités prévus par le projet de loi 177. La direction de l'éducation a collaboré avec le Conseil pour revoir les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration du conseil scolaire afin qu'ils soient conformes au 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 limitent actuellement leurs décisions d'embauche au poste de la direction de l'éducation. Ils ne participent pas aux comités d'embauche pour le recrutement des agentes et agents de supervision ou d'autres membres du personnel du conseil scolaire.

Le conseil scolaire dispose d'une politique officielle sur l'équité et l'éducation inclusive selon laquelle « le Conseil et son personnel s'engagent à éliminer la discrimination telle qu'elle est énoncée dans la Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive et la note Politique/Programmes no 119 du ministère de l'Éducation de l'Ontario (le "Ministère"), d'une manière cohérente avec l'exercice des droits confessionnels dévolus au Conseil en vertu de l'article 93 de la *Loi constitutionnelle de 1982* et reconnus par l'article 19 du *Code des droits de la personne de l'Ontario* ». La politique est appuyée par des processus pour sa mise en œuvre de même que des politiques et des procédures.

Les conseillères et conseillers scolaires fournissent au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités qui régissent les négociations. Lors des négociations précédentes, des représentants et représentantes des conseillères et conseillers scolaires étaient présents aux séances de négociations. Le Conseil est en voie d'adopter un nouveau modèle dans lequel les conseillères et conseillers scolaires ne participent plus directement aux négociations de conventions collectives.

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.

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.

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 de partenariats de partage des installations qui régit tous ces types de partenariats au conseil. Comme il dispose de relativement peu d'espace excédentaire, ce type de partenariat est peu fréquent.

Le service de gestion des installations a assigné la gestion et la supervision des grands projets de construction et d'entretien à des gestionnaires de projets. Ces gestionnaires sont les seuls répondants pour les projets individuels de construction et d'entretien à grande échelle. Ils doivent non seulement superviser les progrès, mais aussi travailler avec l'architecte et l'entrepreneur général pour s'assurer du respect de l'échéancier et du budget.

Le conseil scolaire a déjà fait appel aux services d'un consultant externe pour évaluer le coût des projets de construction d'école par le passé et continue de procéder ainsi. La décision de retenir les services d'un tel consultant dépend de la taille et de la complexité du projet. Pour les grands projets de construction, le conseil scolaire a engagé des consultants en matière de coûts afin d'obtenir un avis tiers sur les propositions financières des fournisseurs et d'assurer le suivi et la surveillance de l'évolution du marché.

Annexe A – Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
 - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
 - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
 - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA** – 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la cinquième vague à l'aide de la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*.

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	En se fondant sur son plan stratégique pluriannuel, le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel global. Le plan opérationnel annuel devrait être conforme au plan stratégique, incorporer les services scolaires et non scolaires, et comporter des objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et définis dans le temps.	Oui	PS
2.	Le conseil scolaire devrait établir un calendrier officiel d'examen des politiques pour s'assurer que celles-ci sont toutes revues régulièrement.	Oui	CSR2
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 élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre.	Oui	NPE

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
4.	Les responsables de la planification annuelle du service des RH devaient tenir compte des renseignements contenus dans le profil du service pour élaborer son plan opérationnel annuel. Le plan devrait mettre en évidence des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, attribuer les responsabilités des principales activités et en préciser l'échéancier.	Oui	PS
5.	La direction devrait compléter la mise en œuvre de son programme complet d'encouragement à l'assiduité.	Oui	DOA
6.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui	NPE

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
7.	Pour sa planification annuelle, le service des finances devrait s'inspirer des données contenues dans le profil du service, établir des cibles et des indicateurs précis et mesurables, assigner les responsabilités pour les activités principales et en fixer l'échéancier.	Oui	PS
8.	La direction devrait améliorer le processus de production de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les étapes proposées à la section 4.2 du présent rapport. L'apport périodique et continu de documents venant appuyer ces renseignements permettrait aux réviseurs de mieux comprendre ces risques.	Oui	NPE
9.	La direction devrait achever l'élaboration du modèle de rapport financier intermédiaire et rendre compte périodiquement au Conseil.	Oui	CSR3
10.	La direction devrait établir une fonction de vérification interne tenant compte de la nouvelle directive du Ministère à cet égard.	Oui	NPE
11.	Le Conseil et la direction devraient former un comité de vérification comptant des consultants externes, en conformité avec la nouvelle directive du Ministère sur la vérification interne.	Oui	NPE

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
12.	Pour sa planification annuelle, le service des installations et de l'entretien devrait s'inspirer des données contenues dans le profil du service, établir des cibles et des indicateurs précis et mesurables, assigner les responsabilités pour les activités principales et en fixer l'échéancier.	Oui	PS
13.	Le conseil scolaire devrait étudier le <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du Ministère et s'en servir dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale pour développer un programme officiel d'écopropreté.	Oui	NPE
14.	En se fondant sur les résultats des vérifications de la consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie assorti d'objectifs quantifiables et d'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
15.	Une fois le plan de gestion de l'énergie établi, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Oui	DOA
16.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui constituera un cadre pour ses activités dans le domaine de l'éducation environnementale et des pratiques de gestion responsable.	Oui	NPE