

Ministère de l'Éducation

**Conseil scolaire de district catholique
Aurores Boréales
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

mai 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
N° 1 Planification de la relève	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
No 1 Gestion de l'assiduité	5
5. Gestion financière	6
No 1 Fonction de vérification interne	6
No 2 Comité de vérification.....	7
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	8
No 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	9
No 2 Plan de gestion de l'énergie	9
No 3 Facturation consolidée	9
N° 4 Suivi des économies d'énergie et rapport.....	9
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire	11
Gestion et administration du conseil scolaire.....	11
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	11
Gestion financière	12
Exploitation des écoles et gestion des installations	14
Annexe A – Sélection des recommandations	17

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 de 12 à 18 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

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

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

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

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

- Une description des mesures adoptées ou non par le conseil scolaire pour donner suite aux recommandations.
- La documentation justificative.
- La date de mise en œuvre, le cas échéant, et 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 troisième édition du Guide d'examen opérationnel, qu'il a reçue en septembre 2009. 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 Conseil scolaire de district catholique Aurores Boréales a eu lieu le 20 décembre 2010, environ 18 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec l'administration principale du conseil scolaire, plus précisément avec la ou le cadre supérieur de l'administration des affaires et la directrice de l'éducation.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès dans sa mise en œuvre des recommandations depuis l'examen opérationnel en avril 2009. Soulignons notamment les mesures prises pour l'élaboration d'un plan de relève détaillé. On y trouve des stratégies que le conseil scolaire a élaborées pour offrir une formation en leadership, et notamment des activités formelles et informelles en matière d'apprentissage et de perfectionnement professionnel.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) après sa publication. Le rapport d'examen opérationnel comptait dix recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur huit de ces recommandations, dont certaines appartenaient à plus d'une catégorie. Trois de celles sélectionnées pour le suivi portaient sur les 12 occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009, une portait sur la planification stratégique, quatre concernaient le rendement positif des investissements et trois se rapportaient à des secteurs de risque en particulier. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

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

Le conseil scolaire a indiqué que le processus d'examen opérationnel avait été une expérience très constructive, et que ses membres sont fiers des progrès réalisés depuis l'examen, il y a plus d'un an. La direction a souligné que les recommandations du rapport d'examen opérationnel l'ont aidé à déterminer les priorités sur lesquelles centrer ses efforts.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Planification de la relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Planification de la relève

La direction a reconnu l'importance de la planification de la relève, soit une de ses premières réalisations par suite de l'examen opérationnel, et elle a établi un plan de relève officiel. Étant donné la petite taille du conseil scolaire, le plan de relève fait état des personnes susceptibles de prendre leur retraite et établit une échelle de cotation pour déterminer le degré de probabilité que certaines d'entre elles prennent une retraite anticipée.

Le plan de relève décrit également des stratégies que la direction a élaborées pour offrir une formation en leadership, et notamment des activités formelles et informelles en matière d'apprentissage et de perfectionnement professionnel. Le conseil scolaire favorise également la création de postes informels d'observation au poste de travail afin de soutenir le développement du leadership dans certains domaines. Par exemple, dans le cas de la ou du cadre supérieur de l'administration des affaires, le conseil scolaire a créé en 2008 un poste d'agente ou agent des finances, et il assure actuellement la formation de ces fonctions particulières propres à la ou au cadre supérieur de l'administration des affaires.

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

No 1 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournirait à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés	En cours

No 1 Gestion de l'assiduité

La direction travaille à l'élaboration d'un programme d'encouragement à l'assiduité afin de faciliter le suivi des présences et la gestion des limitations fonctionnelles. La direction a indiqué qu'il est difficile de suivre cette recommandation en raison du manque de personnel additionnel en ressources humaines et par conséquent, elle n'a pas élaboré de programme complet et détaillé d'encouragement à l'assiduité. Par contre, le conseil scolaire a eu recours à la technologie, mettant en place un système de gestion de l'assiduité qui effectue le suivi des absences et émet une alerte quand une personne s'absente plus de quatre jours consécutifs. On a ajouté un certain nombre de règles additionnelles au système, comme les alertes pour les membres du personnel ayant besoin d'un billet médical pour un congé de maladie. Le programme permet également aux membres du personnel de produire de façon périodique, individuellement ou en groupe, des rapports pour rendre compte au Conseil.

La direction a fait ressortir l'utilité de ce système pour vérifier les présences. Le service devrait poursuivre ses efforts en vue de mettre sur pied un programme complet de gestion de l'assiduité comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme.

5. Gestion financière

No 1 Fonction de vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	En cours

No 2 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances, ayant comme mandat la vérification interne.	En cours

No 1 Fonction de vérification interne

Dans le cadre des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) de 2009-2010, le ministère a annoncé un financement pour établir des comités de vérification et des fonctions de vérification interne. Depuis l'annonce de ce financement, le ministère a créé plusieurs ressources pour soutenir ces fonctions, dont une initiative régionale de vérification. Le conseil scolaire participe à cette initiative, qui fournit des fonds pour certains membres du personnel affectés exclusivement à la vérification interne dans les huit régions de la province, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification. Les 12 conseils scolaires de langue française font tous partie de la même région.

Entré en vigueur en septembre 2010, le règlement sur les comités de vérification exige l'établissement de comités de vérification dans les conseils scolaires au plus tard le 31 janvier 2011, après l'élection des conseillères et conseillers scolaires à l'automne. Voici les principaux aspects établis par ce règlement :

- processus de nomination des membres;
- participation obligatoire des membres externes;
- mandat;

- responsabilités et pouvoirs du comité;
- présentation de rapports;
- date limite de la première réunion du comité de vérification (31 mars 2011).

Aux fins de cette initiative, une ou un chef régional de la vérification interne est nommé et présente un résumé du plan de vérification (chantiers pour l'année courante et plan pluriannuel), un plan de dotation en personnel et un budget pour le prochain exercice à la directrice de l'éducation, à la ou au cadre supérieur de l'administration des affaires et au comité de vérification du Conseil.

La direction a indiqué qu'elle surveille de près l'orientation du ministère, et y participe actuellement, soit de partager la fonction de vérification interne avec plusieurs autres conseils scolaires de district de langue française.

La direction affirme également avoir créé un comité de vérification interne en décembre 2010. Le comité compte cinq membres et relève directement des conseillères et conseillers scolaires. Les membres du Comité sont la ou le cadre supérieur de l'administration des affaires, deux membres du personnel du service des finances et deux conseillères ou conseillers scolaires.

No 2 Comité de vérification

Le conseil scolaire a entrepris le recrutement de membres externes en vue de former son comité de vérification. Le conseil scolaire a déclaré avoir affiché des annonces sur le site Web externe du conseil scolaire, ainsi que dans divers médias francophones régionaux. Le conseil scolaire a indiqué ne pas avoir réussi jusqu'à présent à recruter des membres externes.

Le conseil scolaire devrait continuer à se familiariser avec le nouveau règlement sur les comités de vérification et l'initiative de vérification interne du ministère, y compris l'établissement d'équipes régionales de vérification interne et l'élaboration d'une évaluation des risques pour déterminer les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne. Le conseil scolaire devrait aussi travailler avec l'équipe de vérification régionale pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Les plans de vérification devraient également être approuvés par le comité de vérification.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.	En cours

No 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer des rapports périodiques à cet égard aux écoles, au conseil de gestion, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.	Mise en œuvre terminée

No 3 Facturation consolidée

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.	En cours

N° 4 Suivi des économies d'énergie et rapport

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service examine actuellement diverses options en vue de choisir une procédure de gestion des fournitures d'entretien dans les écoles qui lui permettrait de faire le suivi des fournitures et équipements d'entretien qu'il acquiert, et d'en garantir l'efficacité et l'efficience.

Le conseil scolaire procédera au printemps 2011 à une analyse de tous ses équipements et devrait instaurer des procédures pour en faire le suivi dès septembre 2011. Le conseil scolaire est encouragé à poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'une procédure de gestion des fournitures d'entretien dans les écoles.

N° 2 Plan de gestion de l'énergie

Le service a élaboré un plan pluriannuel de gestion de l'énergie. Ce plan a débuté par une vérification des écoles par le service. Dans le cadre de cette vérification, le conseil scolaire a examiné la consommation d'énergie de chaque école. Après la vérification, le conseil scolaire a installé un serveur automatique qui l'aidera à contrôler la consommation d'énergie dans les écoles. Cette mesure a déjà été appliquée dans sept des dix écoles du conseil scolaire, et le sera dans deux autres avant la fin de l'année 2011-2012. Le conseil scolaire a souligné que, la dernière école étant partagée avec un autre conseil scolaire, des discussions sont en cours avec l'autre direction pour l'installation du même système dans cette école.

Le conseil scolaire a affirmé que les prévisions font état d'une diminution de la consommation d'énergie de 12 à 15 % en 2012-2013.

N° 3 Facturation consolidée

À l'heure actuelle, le conseil scolaire reçoit toutes ses factures des services publics par la poste. Par contre, leur paiement est effectué par voie électronique. Le conseil scolaire a déclaré que le paiement automatique des factures ne lui procure aucun avantage économique. Il souligne que ce processus sera mis à jour après la mise en place d'un nouveau système financier. Le conseil scolaire est encouragé à poursuivre ses efforts pour mettre en place, dans la mesure du possible, un système de facturation consolidée pour tous ses établissements et installations.

N° 4 Suivi des économies d'énergie et rapport

Au cours de l'été 2010, le conseil scolaire a lancé divers projets « Éco-énergie » visant à réduire la consommation d'énergie, ou à assurer sa conservation. Parmi ces projets, mentionnons l'achat d'un serveur qui permet au conseil scolaire de contrôler quotidiennement la consommation d'énergie dans les écoles, l'installation d'un système de gestion automatique modernisée dans cinq écoles, et l'installation d'un nouveau

système de chauffage dans deux écoles. Le conseil scolaire procède actuellement au remplacement des lumières dans les écoles et à l'installation de détecteurs de mouvement dans trois écoles. Environ 60 % des systèmes de distribution d'eau ont été remplacés, et le service change actuellement ses produits d'entretien de façon à réduire l'emballage, les processus de dilution et la consommation d'eau. Il a également été en mesure de réduire la consommation d'énergie de 20 % à la faveur des projets mis en œuvre au cours de l'été.

Le conseil scolaire a aussi déclaré que l'initiative provinciale (Managingenergy.com) a facilité sa gestion de la consommation totale par école.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées ou modifiées dans la troisième et la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui ont été distribuées aux représentants du 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 2009 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires 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

Cette section ne comporte pas de nouvelles pratiques exemplaires.

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	Oui

Le conseil scolaire s'est efforcé de mettre à jour et de réviser son modèle de gestion de façon à lui intégrer les dispositions du projet de loi 177. Parmi les mesures adoptées par le conseil scolaire et les conseillères et conseillers scolaires, mentionnons la participation à une formation de base sur la gestion préparée en collaboration avec les associations provinciales (26 mars 2011) à laquelle ont participé les membres élus et la haute direction du Conseil; le lancement de la nouvelle planification pluriannuelle (2011-2015) en juin 2011; et une modification du cycle d'examen des politiques pour l'année scolaire 2011-2012 afin d'harmoniser les politiques aux nouvelles exigences.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	En cours
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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
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

Le conseil scolaire s'en remet à un processus automatisé pour faire le suivi des présences. La direction a déclaré ne pas avoir suffisamment de personnel au service des ressources humaines à l'heure actuelle pour instaurer un nouveau programme complet et détaillé de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire affirme que ses conseillères et conseillers scolaires ne siègent dans aucun des comités d'embauche, sauf pour le cas d'une direction de l'éducation.

Le conseil scolaire a adopté en 2002 une politique sur la discrimination et le harcèlement qui a fait l'objet de révisions périodiques. De plus, le conseil scolaire a également adopté une nouvelle politique appelée « Équité et éducation inclusive ». Cette politique oblige le conseil scolaire à assurer un milieu d'apprentissage et de travail tendant à soutenir et à promouvoir la diversité. Le conseil scolaire a recours à divers moyens de recrutement, y compris des sites Web de recrutement de portée nationale.

Le conseil scolaire a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas au processus de négociation collective.

Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	En cours
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui
Les politiques et modalités établies qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0).	Oui
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches	Oui

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité.	

Le conseil scolaire a créé une nouvelle directive administrative prescrivant à l'ensemble des écoles de consigner toutes les recettes non tirées de subventions. La direction a également déclaré avoir installé un système central d'information qui lui permettra de faire le rapprochement de toutes les recettes non tirées de subventions. Ce système sera en place en juin 2011.

Le conseil scolaire a mis en œuvre les recommandations des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* en ajoutant à sa politique d'approvisionnement tous les éléments obligatoires, comme un code d'éthique concernant la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les critères à respecter pour lancer un processus d'achat non concurrentiel. Ce nouveau document a été présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires en janvier 2011.

Dans le cadre de l'examen, le conseil scolaire a également examiné sa directive administrative d'achat et d'appel d'offres afin d'assurer son harmonisation avec les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Voici certains des principaux éléments de cette directive administrative :

- Section 5 : Principes directeurs;
- Section 6 : Code d'éthique;
- Section 10 : Procédure d'achat de 1 001 \$ à 5 000 \$;
- Section 11 : Plus de 5 001 \$ à 50 000 \$;
- Section 15 : Achats en situation d'urgence;
- Section 18 : Commandes d'offre permanentes ou commandes ouvertes.

D'après l'article 4.15 de la directive administrative du conseil scolaire, il incombe aux responsables budgétaires d'autoriser des achats de biens et services, dans les limites autorisées par le Conseil, par le budget du service ou de l'école qu'il administre. Il doit également veiller au respect de l'orientation politique et administrative du Conseil en matière d'achats.

D'après la section sur les contrôles internes intitulés « Pouvoir de signature et d'approbation », chaque poste de responsabilité est doté d'un nombre limité de pouvoirs. Par exemple, il faut obtenir une directive du service pour autoriser des achats entre 10 000 \$ et 25 000 \$, et celle de la coordonnatrice ou du coordonnateur des

services scolaires pour des achats relatifs à l'entretien pour un montant pouvant atteindre 5 000 \$. De plus, seuls la directrice de l'éducation et le directeur du service des finances peuvent déléguer le pouvoir de signature et le pouvoir d'autorisation.

Le système d'approvisionnement informatisé comporte également des limites qui empêchent quiconque d'outrepasser ses pouvoirs. La responsabilité des limites du système informatisé incombe à une seule personne, l'agente des finances.

Tous les chèques d'un montant supérieur à 500 \$ font l'objet d'un examen visuel par l'agente des finances. Le rapport est vérifié avec les documents justificatifs des sources.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	En cours
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations scolaires.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant les partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.	En cours
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et 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 à une évaluation du projet après la construction.	Non
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	Non

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles dans la collectivité avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir accompli des progrès dans l'adoption des pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations.

Par exemple, le conseil scolaire s'est inscrit dans la tendance privilégiant l'achat exclusif de produits de nettoyage écologique. Il affirme avoir établi en septembre 2010 un partenariat pour l'achat de produits de nettoyage écologique, sous la forme d'une entente conjointe avec ses conseils coïncidents de langue anglaise. Le conseil scolaire poursuit ses démarches pour instaurer l'utilisation de produits écologiques dans ses écoles et ses installations. La direction devrait étudier le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère, et s'en servir pour élaborer un programme officiel d'écopropreté favorisant la poursuite des priorités environnementales, tout en facilitant pour le conseil scolaire, la production de rapports sur les résultats du programme. Un exemplaire de ce guide est disponible sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires au <https://sbsb.edu.gov.on.ca>.

Le conseil scolaire s'est doté d'un programme de santé et sécurité au travail (SST) il y a plusieurs années. Il suit également plusieurs directives et stratégies de SST qui s'harmonisent avec une politique globale de SST.

Le conseil scolaire a déjà jeté les bases d'une stratégie de sécurité, en adoptant des politiques et des directives regroupées dans un code de conduite. Le conseil scolaire s'est également doté d'un comité de sécurité. Ce comité est chargé d'effectuer une vérification périodique des installations scolaires pour s'assurer de leur conformité aux normes réglementaires. Les résultats sont publiés sur l'intranet du conseil scolaire par une interface Web liée directement aux outils du vérificateur. Le service se fonde également sur ces vérifications pour produire des rapports qui sont soumis à l'examen du comité administratif. Le conseil scolaire a affirmé avoir actualisé sa politique pour en assurer la conformité aux nouveaux règlements et aux nouvelles lois concernant l'intimidation.

Le service de l'entretien, de la santé et de la sécurité a élaboré une stratégie en matière de santé. Il a déclaré que la santé et le bien-être font partie de ses priorités. Le conseil scolaire envoie périodiquement aux élèves un sondage à remplir au sujet de la sécurité dans les écoles. Les résultats obtenus ont démontré que les élèves se sentent en sécurité dans leur milieu scolaire. Les directions d'école reçoivent une formation en matière de santé, bien-être et sécurité.

La direction étudie en profondeur la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario et veille à ce que ses principes soient appliqués dans la conduite des activités de construction, d'acquisition, d'exploitation et de gestion d'installations scolaires du conseil scolaire. Le conseil scolaire a mentionné n'avoir pour le moment aucun projet d'immobilisations ou de construction en cours, et ne pas être en voie d'acquérir de nouveaux bâtiments.

La direction a indiqué qu'une politique concernant les partenariats pour le partage des installations a été rédigée et serait présentée à la prochaine réunion du comité des politiques. La direction devrait s'assurer de mettre la dernière main à la politique et aux modalités connexes.

Le conseil scolaire a fait valoir qu'en l'absence de tout projet d'immobilisations important (on a achevé le dernier projet d'importance en 2006-2007), il n'a pas retenu les services d'un gestionnaire de projet ou d'un consultant indépendant en matière de coûts. La direction prévoit avoir recours concurremment aux services d'un gestionnaire de projet et d'un consultant indépendant en matière de coûts dans l'avenir, pour ses projets d'immobilisations.

La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. La direction souligne que c'est particulièrement le cas dans le Nord-Ouest, ce qui a abouti à une situation dans laquelle les conseils scolaires se partagent plusieurs écoles de leur région.

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	Critères
1.	Le conseil devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	Oui	PS / DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
2.	Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournirait à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	Oui	RI/ DOA

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
3.	La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	Oui	CSR 3
4.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances, ayant comme mandat la vérification interne.	Oui	DOA
5.	La direction devrait examiner périodiquement les relations bancaires du conseil scolaire et envisager de lancer un appel d'offres pour ces services afin d'être certaine de bénéficier de conditions financières et de taux concurrentiels.	Non	
6.	Le personnel des finances devrait utiliser le TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés. La direction pourrait souhaiter examiner la capacité du TEF avant de lancer un prochain appel d'offres pour les services bancaires.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
7.	Le conseil devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.	Oui	RI
8.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer des rapports périodiques à cet égard aux écoles, au conseil de gestion, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.	Oui	RI
9.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.	Oui	RI / DAO / CSR 3

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
10.	Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.	Oui	CSR 1