

**Ministère de l'Éducation**

**Algonquin and Lakeshore Catholic  
District School Board  
Rapport de suivi à l'examen  
opérationnel**

**janvier 2012**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre</b> .....	<b>3</b>
Introduction .....	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire</b> .....	<b>4</b>
No 1 Planification de la relève .....	4
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>5</b>
No 1 Plan de service.....	5
No 2 Système d'évaluation du rendement .....	6
No 3 Surveillance de l'assiduité du personnel .....	6
No 4 Programme de gestion de l'assiduité .....	7
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>8</b>
N° 1 Fonction de vérification interne .....	8
N° 2 Vérification – Membres externes .....	9
N° 3 Carte de crédit pour petits achats .....	9
N° 4 Transfert électronique de fonds .....	9
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>10</b>
N° 1 Plan de gestion de l'énergie.....	10
N° 2 Facturation consolidée.....	10
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....	<b>11</b>
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 .....	13
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>14</b>

## 1. Introduction

Le ministère a terminé l'examen opérationnel de chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les pratiques exemplaires et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

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

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

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

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

- une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations;
- la documentation justificative;
- la date de mise en œuvre, 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 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 Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board a eu lieu le 25 octobre 2011, environ 16 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec le directeur de l'éducation, le surintendant des finances et des affaires, la gestionnaire des ressources humaines et le contrôleur des installations et de la planification. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document à l'appui.

### **Résumé de l'état des recommandations**

Le conseil scolaire a fait des progrès importants dans la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en mars 2010. Soulignons notamment le travail fait en lien avec les plans de gestion de l'énergie de même que le travail sur la planification de la relève et le soutien à l'assiduité.

Le rapport d'examen comportait 21 recommandations. L'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur 11 d'entre elles. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a terminé la mise en œuvre de toutes les recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé des progrès importants en ce sens.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Planification de la relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élargir le processus en place servant à planifier la relève et élaborer un plan officiel visant notamment les principaux postes de gestion des fonctions non scolaires.	En cours

#### No 1 Planification de la relève

Le conseil scolaire a pris des mesures visant la mise en œuvre complète d'un plan de relève tenant compte à la fois des principaux postes de gestion et des fonctions non scolaires. Un plan en cinq étapes a été présenté, lequel a été révisé par les conseillères et conseillers scolaires. Parmi les étapes déjà entreprises, citons la détermination des principaux postes de gestion et la mise à jour des descriptions de tâches qui leur sont associées. Le conseil scolaire a récemment conclu une entente de partenariat avec le Collège Saint-Laurent, qui offre un programme de perfectionnement professionnel sur le leadership à l'intention des cadres et des superviseuses et superviseurs.

Le conseil scolaire cherche à réunir la planification de la relève, le perfectionnement professionnel et l'évaluation du rendement dans un programme antidiscriminatoire et bien organisé à l'intention du personnel. Le travail du conseil scolaire à la planification de la relève permet à la direction d'adapter les modèles de dotation et les descriptions de tâches au besoin. La direction cherchera à déterminer les compétences clés de ces postes pour faire progresser la planification de la relève.

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

### No 1 Plan de service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Mise en œuvre terminée

### No 2 Système d'évaluation du rendement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'étendre son système d'évaluation du rendement au personnel non enseignant.	En cours

### No 3 Surveillance de l'assiduité du personnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Mise en œuvre terminée

### No 4 Programme de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité chez tous les groupes d'employés.	En cours

### No 1 Plan de service

Le service des ressources humaines (RH) effectue chaque année un processus de planification du service. Deux plans de service ont ainsi été réalisés avec succès depuis l'examen opérationnel. Ce processus annuel commence en janvier et s'accorde avec le processus budgétaire du conseil scolaire. Lors d'une séance de planification, les

équipes des RH révisent le plan de l'année précédente et soulèvent les éléments à considérer pour l'année à venir. On y relève les priorités à moyen et long terme, y compris les exigences ministérielles et les dispositions législatives. Lorsque les priorités sont établies, les équipes du service précisent les détails de chaque priorité. Le plan ainsi ébauché est remis au service des finances en vue de l'élaboration du budget. Le service des finances approuve ensuite le budget des RH. La version définitive du plan annuel est présentée à une réunion du personnel en septembre pour la rendre officielle.

Selon la direction, le processus de planification du service permet à celui-ci de rassembler son équipe pour préciser son orientation commune. Les buts et les objectifs ainsi fixés permettraient aux membres du service de s'unir et d'unifier leurs efforts. On évalue l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan de service lors des réunions mensuelles.

## **Nº 2 Système d'évaluation du rendement**

La direction travaille à mettre en œuvre un système d'évaluation du rendement pour l'ensemble du personnel. Il existe au conseil scolaire des systèmes d'évaluation du rendement permanents ou provisoires pour la plupart des groupes d'employés, ce qui comprend le personnel de soutien, les employés de l'unité de négociation du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), le personnel en période d'essai et d'autres catégories d'employés.

La direction et les syndicats ont une vision commune de la nécessité et de la valeur des systèmes d'évaluation du rendement. La nécessité d'un système d'évaluation du rendement devient évidente et urgente lorsque le rendement d'un membre du personnel est faible. Cependant, lorsque ce besoin se fait moins urgent et que le rendement est bon, certains membres du personnel de supervision accorderaient moins d'importance à ces évaluations, selon la direction. La direction collabore donc avec le personnel de supervision pour mettre l'accent sur le cheminement de carrière plutôt que le rendement lors des évaluations. Un autre obstacle à la mise en œuvre d'un processus complet d'évaluation du rendement pour tous les employés serait le temps que le personnel de supervision devrait y consacrer. L'utilisation des évaluations du rendement est largement répandue au service, cet exercice s'avérant utile pour fixer les objectifs en matière de perfectionnement professionnel et de formation pour chaque employé.

Le conseil scolaire a réalisé des progrès considérables et devrait continuer son travail visant à établir un processus périodique d'évaluation du rendement pour tous les membres du personnel.

## **Nº 3 Surveillance de l'assiduité du personnel**

Le conseil scolaire a bel et bien adopté cette recommandation avec l'achat d'un module logiciel de gestion de l'assiduité. Le service des RH dispose d'une agente ou d'un agent



de soutien à l'assiduité qui a la responsabilité de gérer le logiciel de gestion de l'assiduité et les problèmes d'absentéisme et d'assiduité. Ce nouveau module logiciel permet à la direction d'obtenir des données sur l'assiduité lorsque son personnel relève ou découvre certains problèmes.

Le conseil cherche également à mettre en œuvre un système d'appel automatisé de déclaration d'absence qui permettra d'augmenter la fiabilité des données sur les absences. La mise en œuvre du système devrait être complétée en février 2012.

#### **No 4 Programme de gestion de l'assiduité**

La direction rapporte que l'élaboration d'un programme global de gestion de l'assiduité ne cesse de progresser, le travail ayant été continu au cours des deux dernières années. La direction des RH travaille avec l'agente ou l'agent de soutien à l'assiduité du conseil scolaire pour faire part des objectifs du programme de gestion de l'assiduité aux cadres supérieurs, aux conseillères et conseillers scolaires et à l'administration. Une ébauche des politiques et des procédures administratives a été rédigée en février 2011. Le conseil scolaire procède actuellement à des consultations avec les employés concernant le programme de gestion de l'assiduité afin d'obtenir l'adhésion de différents groupes d'employés.

La première mesure qu'a prise le conseil scolaire en vue de la mise en œuvre du programme de gestion de l'assiduité a été la mise à jour du programme de gestion des limitations fonctionnelles. Travaillant avec des fournisseurs externes pour assurer un soutien adéquat aux besoins des employés handicapés, la direction s'assure que les programmes de gestion des limitations fonctionnelles sauront compléter le programme de gestion de l'assiduité qui doit être en vigueur au début 2012. D'après la direction, le fait de désigner une agente ou un agent de soutien à l'assiduité s'est avéré essentiel à la réussite du programme jusqu'à présent : une seule personne agit comme point de contact et a la responsabilité de faire avancer le projet.

## 5. Gestion financière

### N° 1 Fonction de vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.	Mise en œuvre terminée

### N° 2 Vérification – Membres externes

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes, conformément à la nouvelle directive du ministère.	Mise en œuvre terminée

### N° 3 Carte de crédit pour petits achats

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le personnel du service des finances devrait instaurer l'utilisation de la carte de crédit pour petits achats. Celle-ci peut réduire le nombre de factures des fournisseurs qu'il faut traiter et se révéler plus efficace pour les achats locaux. Des procédures de contrôle appropriées devraient être mises en place pour encadrer une utilisation plus étendue de la carte de crédit pour petits achats.	En cours

### N° 4 Transfert électronique de fonds

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer d'examiner les possibilités entourant l'utilisation du transfert électronique de fonds (TEF) afin de maximiser l'efficacité du service des finances.	Mise en œuvre terminée

### N° 1 Fonction de vérification interne

Le conseil scolaire a établi, conformément aux dispositions du ministère de l'Éducation, une fonction de vérification interne dans la région de l'Est (Ottawa). La direction affirme que les vérificateurs s'attendent à ce que les procédures internes soient améliorées ou

modifiées. Le plan quinquennal de vérification du conseil scolaire a été approuvé par le Comité de vérification du Conseil et par les conseillères et conseillers scolaires.

## **N° 2 Vérification – Membres externes**

Conformément au règlement sur les comités de vérification, qui exige la formation d'un comité de vérification dans chaque conseil scolaire au plus tard le 31 janvier 2011, le conseil scolaire a nommé deux conseillères ou conseillers externes à son comité de vérification. La direction souligne que ces deux personnes sont qualifiées. Des annonces ont paru dans quatre journaux locaux et sur le site Web du conseil. Parmi les quatre candidatures reçues, une a mérité un examen plus attentif. La direction s'est donc tournée vers les réseaux personnels pour ce recrutement, ce qui lui a permis de recevoir des candidatures intéressantes de personnes qualifiées.

## **N° 3 Carte de crédit pour petits achats**

La direction a fait connaître ses intentions de mettre en œuvre la recommandation sur les cartes de crédit pour petits achats et prévoyait initialement lancer un projet pilote au cours de l'année scolaire 2011-2012. Un comité composé de membres du personnel, des utilisateurs potentiels de ces cartes de crédit, a été formé pour faire avancer l'initiative et promouvoir son adhésion chez les groupes d'employés. Le projet pilote a cependant été mis en veilleuse, car les membres du personnel en approvisionnement ont dû porter leur attention sur d'autres priorités. Toutefois, les plans sont en place pour la relance du projet pilote. La direction devrait continuer à envisager de mettre en œuvre le projet de cartes de crédit pour petits achats et assurer la réalisation du projet pilote.

## **N° 4 Transfert électronique de fonds**

Selon les estimations de la direction, 70 % des paiements des fournisseurs sont effectués par transfert électronique de fonds (TEF). Une grande partie des 30 % de transactions qui restent concernent de petits fournisseurs ou des fournisseurs à qui le conseil fait rarement appel. Le conseil scolaire encourage activement les fournisseurs à adopter le TEF et doit continuer à le faire. À l'avenir, les soumissions et les demandes de propositions exigeront que le fournisseur accepte les paiements par TEF.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### N° 1 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 à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Mise en œuvre terminée

### N° 2 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 consolidées. Cette mesure lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement sa consommation d'énergie.	En cours

### N° 1 Plan de gestion de l'énergie

La gestion de l'énergie fait maintenant partie du plan stratégique révisé du conseil scolaire. Le conseil a également formé un comité consultatif en matière de gestion environnementale pour superviser le plan de gestion de l'énergie et différentes initiatives connexes. Font partie de ce comité des membres du personnel des installations et des programmes qui ont pour mandat d'examiner les dépenses d'investissement et les programmes environnementaux. Le service des installations a fait appel à un fournisseur externe pour vérifier la consommation d'énergie de toutes les installations et ainsi établir un niveau de référence pour évaluer la consommation d'énergie et la gestion d'énergie à l'avenir. De plus, le conseil scolaire travaille avec un tiers pour gérer l'application de mesures de gestion de l'énergie dans les nouveaux projets de rénovation. Le conseil scolaire indique que les travaux ont débuté dans 130 projets de gestion de l'énergie et qu'il allait étudier en détail les économies d'énergie réalisées pour assurer le rendement de ses investissements.

### N° 2 Facturation consolidée

Les données sur la consommation d'énergie transmises par voie électronique au service des installations et de la planification proviennent de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère et ont été consolidées à partir de factures de services publics. Nous encourageons le service des installations à continuer de travailler avec ses principaux fournisseurs de services publics pour ne recevoir périodiquement qu'une facture par service pour l'ensemble des installations et des emplacements du conseil.

## 7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées ou modifiées 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 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).	En cours

Le conseil scolaire a révisé ses rôles et responsabilités selon les exigences du projet de loi 177 et continue de travailler avec les conseillères et conseillers scolaires à l'adoption des autres exigences. La direction signale que l'intégration des pratiques exemplaires liées au **projet** de loi 177 est un processus continu.

### 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.	En cours

Par le passé, les conseillères et conseillers scolaires ont pris part au processus d'embauche des agentes et agents de supervision. Les conseillères et conseillers scolaires de même que l'administration principale ont convenu d'étudier la question de façon permanente et de maintenir le dialogue.

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. L'administration principale a la responsabilité d'assurer la conformité avec les normes sur l'accessibilité qui entrent en vigueur en vertu de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Le conseil scolaire travaille également avec des groupes externes comme la Corporation des services en éducation de l'Ontario afin que leurs procédures soient à jour et conformes avec les pratiques exemplaires.

Par le passé, une personne a représenté les conseillères et conseillers scolaires en tant qu'observateur aux négociations de l'OECTA (Ontario English Catholic Teachers' Association), et la direction affirme que les conseillères et conseillers scolaires ont indiqué leur désir d'agir semblablement à la prochaine ronde de négociations. La direction pense que la présence du Conseil en tant qu'observateur peut comporter des avantages lorsqu'elle doit faire rapport au conseil plénier. Il s'agit là d'un sujet de dialogue continu.

## 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 pouvoirs d'autorisation 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

Les lignes directrices d'approvisionnement que le conseil scolaire a adoptées et met en pratique sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. La direction fait état de la mise sur pied d'un groupe de travail qui est chargé d'analyser les lignes directrices en cas de changements, et ce, pour assurer leur conformité.

Le conseil scolaire surveille étroitement le plafond des dépenses prévues aux budgets et veille à l'application de procédures d'achat efficaces. On tient à jour une liste de contrôle qui fait état des responsables budgétaires et de leur pouvoir d'achat. Grâce

aux restrictions en place, les dépenses ne dépassent pas les budgets prévus. Le système de gestion financière intègre ces restrictions; ainsi, en cas d'insuffisance de fonds, il redirige automatiquement la demande en traitement vers le panier des achats ayant dépassé le budget.

## 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 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.	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.	Oui

Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qu'applique le coordonnateur de l'utilisation communautaire des installations scolaires. La direction indique qu'on s'efforce continuellement d'informer les partenaires communautaires sur le caractère changeant de leur relation avec le conseil scolaire et sur les attentes qu'ils peuvent avoir.

Le conseil scolaire emploie un gestionnaire des projets d'immobilisations qui compte à son actif beaucoup d'expérience au conseil scolaire. Il gère tous les projets d'immobilisations et veille à ce que les échéances et les budgets soient respectés.

Le conseil scolaire a fait appel à un consultant indépendant en matière de coûts lors de projets d'immobilisations antérieurs afin d'harmoniser les attentes de la communauté avec le coût réel des projets. Cette pratique est toujours en usage au conseil; cependant, les relations de longue date que le conseil scolaire entretient avec les cabinets d'architectes et les entrepreneurs locaux dressent un portrait fidèle des véritables coûts. Selon la direction, bien que le conseil ait recours à un consultant en matière de coûts, approche ayant d'ailleurs été adoptée avant même qu'elle soit obligatoire, cette pratique a imposé de nouvelles contraintes de temps sur certains projets, troquant ainsi une bureaucratie alourdie contre des avantages difficilement repérables.

## 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.	Le conseil scolaire devrait élargir le processus en place servant à planifier la relève et élaborer un plan officiel visant notamment les principaux postes de gestion des fonctions non scolaires.	Oui	DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
2.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA
3.	La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.	Non	



Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
4.	La direction devrait envisager d'étendre son système d'évaluation du rendement au personnel non enseignant.	Oui	DOA
5.	Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.	Non	
6.	Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Oui	DOA
7.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité chez tous les groupes d'employés.	Oui	DOA / RI
8.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.	Non	
9.	La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Cette mesure permettrait d'améliorer la communication avec le personnel et d'obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.	Non	
10.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.	Non	

## Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
11.	La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.	Oui	DOA / RI
12.	Au moment d'instaurer la fonction de vérification interne, le conseil scolaire devrait s'assurer que tous les plans de vérification interne sont clairement établis, que la direction fait le suivi des recommandations et qu'elle prend des mesures à ce propos.	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
13.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes, conformément à la nouvelle directive du ministère.	Oui	DOA/ CSR 2
14.	Le personnel du service des finances devrait instaurer l'utilisation de la carte de crédit pour petits achats. Celle-ci peut réduire le nombre de factures des fournisseurs qu'il faut traiter et se révéler plus efficace pour les achats locaux. Des procédures de contrôle appropriées devraient être mises en place pour encadrer une utilisation plus étendue de la carte de crédit pour petits achats.	Oui	DOA / RI
15.	La direction devrait continuer d'examiner les possibilités entourant l'utilisation du transfert électronique de fonds (TEF) afin de maximiser l'efficacité du service des finances.	Oui	DOA / RI

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critère
16.	Le conseil scolaire devrait établir des normes de propreté dans l'ensemble de ses écoles afin d'assurer l'uniformité du niveau de service et de surveillance.	Non	
17.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Oui	DOA / RI
18.	Lorsqu'un programme de gestion de l'énergie sera instauré dans tout le système, le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes techniques de conservation qu'il applique.	Non	
19.	Une fois le plan de conservation de l'énergie mis au point, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies réalisées par rapport au plan.	Non	
20.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées. Cette mesure lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement sa consommation d'énergie.	Oui	RI
21.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.	Non	