

**Ministère de l'Éducation**

**Halton Catholic District School Board  
Rapport de suivi de l'examen  
opérationnel**

**mars 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 Modèle de gestion.....	4
No 2 Plan opérationnel annuel .....	4
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>6</b>
No 1 Équité salariale.....	6
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>7</b>
No 1 Gestion des risques liés au budget .....	7
No 2 Vérification interne .....	8
No 3 Comité de vérification.....	8
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>9</b>
No 1 Plan opérationnel annuel .....	10
No 2 Programme d'écopropreté .....	10
No 3 Plan pluriannuel en matière d'entretien.....	10
No 4 Plan de gestion de l'énergie.....	10
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....	<b>12</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	12
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	12
Gestion financière.....	13
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	14
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>16</b>

## 1. Introduction

Le Ministère a procédé à 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 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 publiée 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 Halton Catholic District School Board a eu lieu le 25 octobre 2011, environ 10 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec les cadres supérieurs du conseil scolaire. Avant la téléconférence, l'équipe de PricewaterhouseCoopers a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil 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 concernant la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel original en décembre 2010. Soulignons notamment les mesures prises pour conclure des ententes sur l'équité salariale avec tous les groupes d'employés, renforcer la fonction de vérification du conseil scolaire et consigner les plans opérationnels annuels.

Le rapport d'examen comportait 20 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 10 d'entre elles : les possibilités présentaient 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 Halton Catholic District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

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

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Modèle de gestion

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait clairement définir la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, de même que consigner leurs rôles et responsabilités dans les politiques du Conseil.	Mise en œuvre terminée

#### No 2 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait améliorer le processus de planification opérationnelle annuelle du conseil scolaire en officialisant les objectifs et les priorités des services scolaires et non scolaires. Le plan opérationnel annuel devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	Mise en œuvre terminée

#### No 1 Modèle de gestion

Le Conseil a révisé sa politique de gouvernance de façon à démarquer clairement le rôle des conseillères et conseillers scolaires de celui de la direction de l'éducation. De plus, le Code de conduite des conseillères et conseillers scolaires (I-36) « *offre aux conseillères et conseillers scolaires une orientation et des lignes de conduite concernant leur rôle dans la gestion du conseil en tant que membres du Halton Catholic District School Board* ».

Les règlements du conseil indiquent clairement que les « fonctions du Halton Catholic District School Board et de ses conseillères et conseillers seront les fonctions définies par la Loi sur l'éducation et les règlements de l'Ontario; par les règlements, politiques et modalités, ainsi que les énoncés de mission et de vision du Halton Catholic District School Board; et le serment professionnel. »

Enfin, le conseil a confié à un comité des politiques nouvellement établi la responsabilité de sa politique de gouvernance.

#### No 2 Plan opérationnel annuel

Le Conseil a établi un plan stratégique pluriannuel, qui indique l'orientation sur plusieurs années. C'est à partir de ce plan que les services établissent le leur, qui énonce les

priorités liées à diverses fonctions dans un horizon de planification d'un an. Les priorités annuelles particulières ainsi que les autres initiatives et activités que le personnel exécute pour soutenir les orientations stratégiques du Conseil sont précisées en détail dans un ensemble de plans d'action ou d'opération globaux. Ces plans sont élaborés par le personnel, sous la direction d'une équipe de l'administration principale, puis présentés aux conseillères et conseillers scolaires à titre d'information. Le budget, soumis à l'approbation du Conseil, adhère aux priorités définies du système. Les rapports d'activité que reçoit le Conseil à intervalle régulier au cours de l'année scolaire présentent les mesures, les activités et les indicateurs de succès liés à chacune des priorités précisées. Le plan opérationnel annuel s'applique tant aux fonctions scolaires que non scolaires du conseil.

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

##### **No 1 Équité salariale**

<b>Recommandation du rapport d'examen opérationnel</b>	<b>État de la mise en œuvre</b>
Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à l'établissement de l'entente sur l'équité salariale pour le groupe ALS/CLIC.	Mise en œuvre terminée

##### **No 1 Équité salariale**

Le service des ressources humaines a terminé l'examen des cas d'équité salariale pour le groupe ALS/CLIC et conclu une entente officielle le 6 octobre 2011. Toutes les ententes du conseil scolaire sur l'équité salariale sont à présent maintenues.



## 5. Gestion financière

### No 1 Gestion des risques liés au budget

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	Mise en œuvre terminée

### No 2 Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait donner suite à son intention d'établir une fonction de vérification interne, en tenant compte des nouvelles directives émanant du Ministère visant à instaurer dans les conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.	Mise en œuvre terminée

### No 3 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait aller de l'avant avec son projet d'établir un comité de vérification comprenant des consultantes et consultants externes conformément à la nouvelle directive du Ministère.	Mise en œuvre terminée

### No 1 Gestion des risques liés au budget

Le service des finances a instauré un processus officiel visant à préparer sur une base régulière des rapports sur les risques liés au budget. Un plan officiel de gestion des risques établit les principaux risques auxquels le conseil scolaire est confronté et comporte également des stratégies visant à atténuer le risque de grever le budget. Ce plan est périodiquement revu et actualisé.

Le service des finances a intégré ce processus de gestion des risques au plan de vérification interne du conseil scolaire. Il a collaboré étroitement avec la fonction de vérification interne et l'équipe régionale de vérification interne (ERVI) pour mettre au point un plan global d'évaluation et de gestion des risques liés au budget. Ce plan d'évaluation comprend tous les risques importants relevés pendant le processus de

planification. L'administration principale prévoit présenter des rapports d'activité sur le plan d'atténuation des risques tout au long de l'année scolaire et au cours des années à venir.

## **No 2 Vérification interne**

Le conseil scolaire a établi une fonction de vérification interne grâce à sa participation à l'ERVI de la région du Centre-Ouest. Les conseils scolaires de cette région ont procédé à l'embauche d'un chef de la vérification interne et ont réalisé les premières évaluations de risque. En 2011, trois réunions ont eu lieu, et le plan de vérification interne a ciblé trois secteurs clés : l'établissement de budgets, les rapports financiers et la gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire a fait part du bon fonctionnement du modèle régional de vérification interne, qui correspond aux prévisions. Il prévoit effectuer lui-même une évaluation annuelle à l'interne pour déterminer l'efficacité à long terme de l'application continue du modèle de vérification interne.

## **No 3 Comité de vérification**

Le conseil scolaire a formé officiellement un comité de vérification comprenant deux membres externes. Ce comité nouvellement formé a désigné un membre à la présidence, officiellement consigné les fonctions du comité, tenu des réunions avec le vérificateur externe du conseil scolaire et avec l'ERVI. Les membres du comité ont reçu une formation et pris connaissance des directives du Ministère sur les membres des comités de vérification provenant de l'externe.

Le conseil scolaire a entrepris un vaste processus d'entrevues pour sélectionner les membres de l'externe à partir d'un bassin initial de 30 candidatures. Il prévoit effectuer lui-même une évaluation annuelle à l'interne pour déterminer l'efficacité à long terme des rôles et des responsabilités attribués aux membres de l'externe.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### No 1 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le service de gestion des installations devrait améliorer son processus de planification opérationnelle annuelle en établissant des objectifs précis et mesurables et des indicateurs de réussite, de même qu'en les documentant officiellement.</p> <p>Pour chaque objectif et initiative, le service devrait également déterminer les échéanciers de mise en œuvre et les responsabilités des différents membres du personnel. La direction pourrait ainsi évaluer le progrès de la mise en œuvre du plan et produire des rapports périodiques à cet effet.</p>	Mise en œuvre terminée

### No 2 Programme d'écopropriété

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropriété</i> du Ministère pour officialiser son programme d'écopropriété.</p>	Mise en œuvre terminée

### No 3 Plan pluriannuel en matière d'entretien

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

### No 4 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>En se fondant sur les données en matière de consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i>, la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des</p>	En cours

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
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.	

## No 1 Plan opérationnel annuel

Le service des installations a établi ses objectifs et ses priorités en se basant sur le plan stratégique du conseil scolaire. Ces objectifs et priorités, élaborés annuellement, permettent d'établir les priorités en matière de fonctionnement chaque année. Les priorités sont intégrées au plan opérationnel du système, lequel fait l'objet d'un examen et d'une mise à jour périodique. Les conseillères et conseillers scolaires en reçoivent les mises à jour à titre d'information.

## No 2 Programme d'écopropreté

Le conseil scolaire a étudié le *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère afin de créer son programme officiel d'écopropreté. Ayant participé au programme de projet pilote parrainé par le Ministère, le conseil scolaire a su tirer parti des conclusions de ce programme ainsi que du Guide. Le conseil scolaire utilise à présent des produits de nettoyage certifiés écologiques.

Le conseil scolaire a également adopté une politique officielle en matière de gestion environnementale, comme le recommande le *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère. Le programme d'écopropreté ne ferait pas officiellement partie de la politique du conseil en matière de gestion environnementale. Le conseil scolaire est invité à mettre à jour le texte de sa politique de façon à énoncer le succès de son programme d'écopropreté et l'intention du Conseil de le soutenir.

## No 3 Plan pluriannuel en matière d'entretien

Le conseil scolaire participe à la première cohorte qui utilisera la mise à niveau du logiciel ReCAPP d'Altus, qui s'appelle maintenant TCPS<sub>MD</sub>. Le service des installations prévoit utiliser la nouvelle version du logiciel de gestion des installations pour compléter ses propres données à l'interne, lesquelles sont à jour. Dès que ce sera fait, le service des installations prévoit produire des rapports adéquats au Conseil qui feront état des projets sur un horizon de planification plus vaste qu'il ne l'est actuellement.

## No 4 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a réalisé des progrès sur le plan de la gestion de l'énergie en réaménageant et en modernisant ses installations. De plus, il participe à de nombreux projets de conservation d'énergie. Le service des installations fait le suivi de la

consommation d'énergie depuis les années 1990 et publie annuellement un rapport sur les économies réalisées. Récemment, le conseil scolaire a lancé une initiative d'empreinte écologique nulle. Des estimations de base en consommation d'énergie sont préparées depuis au moins une décennie et sont examinées annuellement.

Le conseil ne dispose toujours pas de document officiel accessible au public traitant de la gestion de l'énergie, et il ne prévoit pas adopter un plan officiel de gestion de l'énergie comprenant des cibles, des indicateurs et la présentation régulière de rapports au public.

Le conseil scolaire est invité à poursuivre ses efforts en vue de mettre au point un plan de gestion de l'énergie et d'adopter officiellement une stratégie à cet égard dans l'ensemble du système. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Ce plan devrait aussi présenter les possibilités à court et à long terme en précisant les jalons, les rôles et responsabilités ainsi que les budgets, doublés d'un processus visant à obtenir l'appui de la population.

Le nouveau règlement de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* fait état d'exigences sur la présentation de rapports sur la consommation d'énergie avec lesquelles le conseil scolaire devrait se familiariser. On peut lire ces exigences en cliquant sur le lien suivant :

[http://www.elaws.gov.on.ca/html/source/regs/french/2011/elaws\\_src\\_regs\\_r11397\\_f.htm](http://www.elaws.gov.on.ca/html/source/regs/french/2011/elaws_src_regs_r11397_f.htm)

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

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*, qui a été publiée pour le secteur. Certaines de ces pratiques découlent des observations et des apprentissages réalisés au cours des examens effectués durant les vagues précédentes.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2010 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires qui sont énumérées ci-dessous. Au cours du présent processus d'examen de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires d'expliquer dans quelle mesure ils ont adopté ces pratiques exemplaires.

### Gestion et administration du conseil scolaire

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

Le conseil scolaire a adopté un modèle de gestion qui correspond entièrement aux rôles et responsabilités prévus par le projet de loi 177. Il existe une délimitation entre les rôles et responsabilités attribués aux conseillères et conseillers scolaires et ceux attribués à l'administration principale.

Les conseillères et conseillers scolaires ont reçu des séances de formation sur le modèle de gouvernance prévu par le projet de loi 177.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Oui
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
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 fournissent une orientation stratégique générale qui régit la dotation en personnel et l'embauche du personnel et ne participent pas activement aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche de la direction de l'éducation. Pour les postes à responsabilité, le directeur de l'éducation peut mettre sur pied un comité formé de membres du personnel et peut, s'il le désire, inviter des conseillères ou conseillers scolaires à y siéger en tant qu'observateurs. Les décisions concernant l'embauche de personnel demeurent toutefois la prérogative du directeur de l'éducation.

Le conseil scolaire dispose de processus pour repérer et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques lors de la dotation en personnel. Il a créé un poste d'agente ou d'agent à l'équité affecté à la vérification du respect des politiques du Conseil en matière d'équité. Une formation vise à cerner et à éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Les politiques actuelles du conseil en matière d'embauche et de recrutement appliquent elles aussi ces principes. Tout en respectant les conventions collectives en vigueur, le conseil scolaire considère toutes les candidates et tous les candidats présentant les compétences et les exigences nécessaires. Les données sur les effectifs de l'administration scolaire donnent à penser que la dotation de personnel est représentative de la diversité des collectivités du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas activement aux négociations collectives et ne négocient pas directement avec les syndicats. Le Conseil a mis sur pied une politique et un cadre des priorités qui régissent les négociations, mais s'abstient d'une participation directe aux négociations 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 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

Le conseil scolaire se conforme aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0) et à la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*, publiée en avril 2011. Il connaît également la *Directive applicable aux dépenses du secteur parapublic* et prévoit mettre à jour ses politiques et procédures de dépenses pour les rendre conformes à l'aide du *Guide de mise en œuvre* de cette directive.

L'administration principale a fait remarquer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance de conformité. Le conseil scolaire doit veiller à ce que tous les pouvoirs d'autorisation et toutes les politiques et procédures d'approvisionnement fassent l'objet d'un examen pour en assurer la conformité avec la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*.

### 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 dispose d'une politique de partenariat pour le partage des installations, laquelle énonce que : « le Conseil reconnaît l'importance de promouvoir la coopération avec les organismes communautaires et de s'investir dans la communauté en offrant l'utilisation des installations scolaires. »

Le service des installations a indiqué que chaque projet majeur de construction se voit affecter un gestionnaire de projet, lequel a la responsabilité de toutes les questions de gestion s'y rapportant. De plus, les entreprises de construction remettent au gestionnaire de projet les rapports d'activité et les ordres de modification et lui font part des problèmes se rapportant au projet.

Le conseil scolaire ne retient pas les services d'un consultant indépendant en matière de coûts lorsqu'un projet fait appel à un modèle type. Il le fait, par contre, lorsqu'il s'agit



d'un nouveau modèle. La décision de retenir les services d'un consultant en coûts tient compte de la taille et de la complexité du projet. Lorsque le conseil scolaire entreprendra ses prochains projets majeurs et plutôt coûteux, il serait bon qu'il envisage de retenir les services d'un consultant indépendant en matière de coûts, car celui-ci serait en mesure d'offrir une perspective externe sur les propositions financières des fournisseurs, et de surveiller les fluctuations 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** – Douze occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la cinquième vague à l'aide de la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*.

### Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
1.	Le conseil scolaire devrait clairement définir la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, de même que consigner leurs rôles et responsabilités dans les politiques du Conseil.	Oui	NPE
2.	La direction devrait améliorer le processus de planification opérationnelle annuelle du conseil scolaire en officialisant les objectifs et les priorités des services scolaires et non scolaires. Le plan opérationnel annuel devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	Oui	DOA
3.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.	Non	

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

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
4.	Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à l'établissement de l'entente sur l'équité salariale pour le groupe ALS/CLIC.	Oui	CSR 3

## Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
5.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	Oui	NPE
6.	La direction devrait donner suite à son intention d'établir une fonction de vérification interne, en tenant compte des nouvelles directives émanant du Ministère visant à instaurer dans les conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.	Oui	DOA
7.	Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement consignés et que la direction prend des mesures en réponse aux recommandations formulées.	Non	
8.	Le conseil scolaire devrait aller de l'avant avec son projet d'établir un comité de vérification comprenant des consultantes et consultants externes conformément à la nouvelle directive du Ministère.	Oui	DOA
9.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.	Non	
10.	Le conseil scolaire devrait terminer la mise en œuvre des transferts électroniques de fonds pour tous ses fournisseurs.	Non	

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
11.	Le service de gestion des installations devrait améliorer son processus de planification opérationnelle annuelle en établissant des objectifs précis et mesurables et des indicateurs de réussite, de même qu'en les documentant officiellement. Pour chaque objectif et initiative, le service devrait également déterminer les échéanciers de mise en œuvre et les responsabilités des différents membres du personnel. La direction pourrait ainsi évaluer le progrès de la mise en œuvre du plan et produire des rapports périodiques à cet effet.	Oui	PS
12.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du Ministère pour officialiser son programme d'écopropreté.	Oui	NPE
13.	En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait officialiser un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan devrait être approuvé par le Conseil.	Oui	DOA
14.	En se fondant sur les données en matière de consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté..	Oui	DOA
15.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait continuer à s'assurer que ses politiques et pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.	Non	
16.	La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non	
17.	Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système. L'agente à la durabilité de l'environnement pourrait transmettre ces renseignements au moyen de publications et de rapports réguliers par l'intermédiaire du site Web du conseil scolaire et d'autres médias.		
18.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.	Non	
19.	Le conseil scolaire devrait chercher des moyens de concilier les factures des services publics.	Non	
20.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.	Non	