

Ministère de l'Éducation

**Keewatin Patricia District School Board
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
N° 1 Plan annuel du service.....	6
No 2 Soutien à l'assiduité	6
No 3 Évaluations du rendement.....	6
No 4 Vérification de la conformité des régimes d'avantages sociaux	6
5. Gestion financière.....	7
No 1 Plan annuel du service	7
No 2 Atténuation des risques budgétaires.....	7
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	8
No 1 Plan annuel du service	9
No 2 Programme d'écopropreté.....	10
No 3 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection.....	10
No 4 Plan pluriannuel de gestion de l'énergie	10
No 5 Politiques d'approvisionnement qui appuient le plan de gestion de l'énergie	10
No 6 Suivi de la consommation d'énergie	11
No 7 Politique d'éducation environnementale	11
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire.....	12
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.....	13
Annexe A – Sélection des recommandations	15

1. Introduction

Le ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. L'objectif du ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour 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 quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*, qui a été publié en septembre 2010. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre

Introduction

Le suivi à l'examen opérationnel du Keewatin Patricia District School Board a eu lieu le 14 février 2011, environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec le cadre supérieur de l'administration des affaires 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 accompli d'importants progrès dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication de son rapport d'examen en février 2010. Il convient de souligner les mesures prises pour mettre sur pied un programme d'encouragement à l'assiduité, une stratégie d'atténuation des risques budgétaires et plusieurs initiatives liées à la gestion et à la conservation de l'énergie.

La direction a présenté les conclusions du rapport d'examen opérationnel au Conseil.

Le rapport d'examen opérationnel comportait 29 recommandations. L'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur 14 d'entre elles. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels ainsi que celles qui présentaient des risques propres au conseil. 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 un certain progrès 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 continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> . Comme première étape, le conseil scolaire devrait procéder à une collecte de données et définir les compétences et habiletés ainsi que les besoins d'apprentissage professionnel.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Planification de la relève

Le conseil scolaire a adopté cette recommandation. Le *Plan de relève et de leadership du KPDSB* a été enrichi et entre maintenant dans sa deuxième année de mise en œuvre. Actuellement, le conseil scolaire compte 16 futurs leaders scolaires et leaders du système qui participent à la stratégie, laquelle se terminera à la fin de la présente année scolaire. Le *Plan de relève et de leadership du KPDSB* correspond entièrement aux domaines et compétences du Cadre de leadership de l'Ontario qui forment la base de chaque module du plan. En associant le rendement des élèves et la gestion des ressources et des priorités conformément aux trois objectifs fondamentaux du ministère, le KPDSB croit que les futurs administratrices ou administrateurs d'école et leaders du système tireront profit de leur participation à son plan de relève et de leadership.

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

No 1 Plan annuel du service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait élaborer un plan annuel du service comprenant des mesures et cibles de rendement pour ses propres buts et priorités, et qui appuie la production de rapports annuels sur le rendement. Cette approche permettrait aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles désignées pour chaque priorité tout au long de l'année, et favoriserait la production de rapports sur les réalisations du service.	Mise en œuvre terminée

No 2 Soutien à l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant des politiques et procédures pour les différentes catégories d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité, comprenant un renforcement positif des employés, et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	En cours

No 3 Évaluations du rendement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait continuer d'élaborer des procédures officielles d'évaluation du rendement du personnel non syndiqué du conseil scolaire	En cours

No 4 Vérification de la conformité des régimes d'avantages sociaux

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	En cours

N° 1 Plan annuel du service

Le conseil scolaire a élaboré un modèle normalisé de plan annuel pour tous les services, et il revient à chacun d'entre eux de concevoir son propre plan à partir du modèle. Le service des ressources humaines (RH) s'est servi de ce modèle pour la présente année scolaire. Le plan annuel du service a été présenté à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires. En outre, il est révisé régulièrement.

N° 2 Soutien à l'assiduité

Le conseil scolaire a engagé un conseiller tiers pour mener une évaluation des besoins par rapport à un programme d'encouragement à l'assiduité. Un comité consacré au soutien à l'assiduité a été formé pour examiner et mettre en œuvre les recommandations émises par le conseiller tiers. On s'attend à ce que les processus, procédures et politiques officiels de soutien à l'assiduité soient mis en œuvre en temps et lieu.

N° 3 Évaluations du rendement

Le conseil scolaire a mis à jour sa politique d'évaluation du rendement pour y inclure les processus relatifs au licenciement attribuable à des problèmes de rendement.

Le conseil scolaire a adopté des processus d'évaluation du rendement révisés pour le personnel syndiqué du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et le personnel syndiqué de bureau et de la bibliothèque (OCL). Le conseil scolaire continue à travailler sur les descriptions d'emploi du personnel non syndiqué et il élabore un processus d'évaluation du rendement à l'intention de ce même groupe. Le conseil scolaire prévoit mettre entièrement en œuvre des processus d'évaluation du rendement officiels pour tout le personnel au cours de l'année scolaire 2011-2012.

N° 4 Vérification de la conformité des régimes d'avantages sociaux

Le conseil scolaire a obtenu des offres de fournisseurs de services de vérification des régimes d'avantages sociaux. Les frais associés à une vérification de la conformité des régimes d'avantages sociaux ont été prévus au budget pour la prochaine année scolaire. La direction a souligné qu'elle compte appliquer cette recommandation dans son intégralité à condition que le budget soit adopté pour la prochaine année scolaire.

5. Gestion financière

No 1 Plan annuel du service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le service des finances devrait envisager d'améliorer la planification annuelle de son service en élaborant un plan de service distinct qui correspond au plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire, et qui intègre les tâches associées à l'élaboration du budget, à la production de rapports financiers, et aux nouveaux projets et initiatives. Le plan du service devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et indiquer les responsables des principales activités. Ces mesures permettraient à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.</p>	<p>Mise en œuvre terminée</p>

No 2 Atténuation des risques budgétaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait relever et consigner tous les risques d'importance pendant le processus de planification budgétaire et élaborer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.</p>	<p>En cours</p>

No 1 Plan annuel du service

Tout comme le service des RH, le service des finances a conçu son propre plan annuel à partir du modèle normalisé élaboré par le conseil scolaire. Le plan annuel du service correspond au plan stratégique global du conseil scolaire et comprend des points sur l'élaboration du budget, les rapports financiers et les projets propres au service des finances. Ce plan fait état de cibles précises et mesurables et indique les responsabilités pour les principaux objectifs et attributions. La première version a été examinée par l'administration principale en octobre 2010. Le plan est aujourd'hui en vigueur et sera révisé régulièrement à l'avenir.

No 2 Atténuation des risques budgétaires

La direction a souligné que l'administration du conseil scolaire a commencé à consigner les risques budgétaires avec les plans d'action suggérés pour atténuer l'incidence des risques sur l'actuel cycle budgétaire. Pour l'essentiel, le plan d'atténuation des risques est fondé sur la pratique du service des finances qui consiste à établir verbalement les secteurs de risque budgétaire et il intègre des plans d'action pour atténuer les risques et les secteurs d'incidence cernés.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan annuel du service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service de gestion des installations devrait envisager d'améliorer la planification annuelle de son service en élaborant un plan de service distinct qui correspond au plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire. Le plan du service devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et indiquer les responsables des principales activités. Cette mesure permettrait à la direction 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 Programme d'écopropriété

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer d'accroître son utilisation de produits de nettoyage écologiques et élaborer une politique et des procédures administratives officielles d'écopropriété conformes aux directives du ministère. Le conseil scolaire devrait aussi envisager d'élaborer une politique ou stratégie d'éducation environnementale qui encadrerait ses activités de gestion environnementale.	Mise en œuvre terminée

No 3 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir un plan d'entretien et de réfection pluriannuel comprenant le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Mise en œuvre terminée

No 4 Plan pluriannuel de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
À la lumière des résultats de vérification de la gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie intégrant des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes	En cours

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.	

No 5 Politiques d'approvisionnement qui appuient le plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En conformité avec les dispositions de la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs de son plan de gestion de l'énergie.	En cours

No 6 Suivi de la consommation d'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer de faire le suivi des données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles. Ces données serviraient à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et feraient partie du rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées.	En cours

No 7 Politique d'éducation environnementale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait aussi envisager d'élaborer une politique ou stratégie d'éducation environnementale pour encadrer les activités de gestion environnementale. Le gestionnaire de l'environnement que le conseil scolaire a embauché récemment pourrait se charger de l'élaboration de la politique ou stratégie.	En cours

No 1 Plan annuel du service

Le service de gestion des installations a adopté le modèle de planification utilisé par les autres services et l'a adapté à ses besoins. À l'instar des services des RH et des finances, le service de gestion des installations a établi des cibles précises et mesurables et attribue des responsabilités pour la mise en œuvre.

N^o 2 Programme d'écopropreté

Le conseil scolaire s'est doté d'un programme d'écopropreté inspiré d'un modèle similaire au *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère. Le service de gestion des installations a élaboré un ensemble provisoire de politiques et procédures liées à la mise en œuvre de son programme d'écopropreté. En outre, le service a mis sur pied un programme de partenariat avec ses principaux fournisseurs de produits de nettoyage et des fournisseurs du conseil pour accélérer l'adoption de produits de nettoyage certifiés écologiques.

N^o 3 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Le conseil scolaire a mis en œuvre cette recommandation. Le service de gestion des installations a d'abord mis à jour la base de données du système ReCAPP pour l'année courante en y ajoutant les nouvelles écoles et en dressant une liste des besoins d'entretien des installations. Le service a ensuite consulté les écoles pour établir la liste des besoins éventuels relatifs aux questions des programmes et des exigences propres à chaque école. Par la suite, le service de gestion des installations a présenté un rapport annuel à l'administration principale et au Conseil aux fins d'approbation des priorités en fonction du financement disponible et il a publié ce rapport sur sa page Web. La direction a l'intention de réviser le plan tous les ans, au fur et à mesure que des points sont ajoutés et terminés.

N^o 4 Plan pluriannuel de gestion de l'énergie

La direction compte élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des politiques, des lignes directrices, des objectifs et des priorités. Le plan prévoira la création d'une stratégie visant la promotion de la conservation de l'énergie auprès des occupants des bâtiments. La direction publiera également un rapport annuel sur les objectifs et leur état, comme il est précisé dans le plan de gestion de l'énergie, et en fera part aux conseillères et conseillers scolaires. Elle a fait remarquer qu'elle est en train de recueillir les données nécessaires à l'établissement de données de référence pour les prochains rapports.

N^o 5 Politiques d'approvisionnement qui appuient le plan de gestion de l'énergie

La direction a souligné que la politique d'approvisionnement visant à appuyer le plan de gestion de l'énergie sera mise à jour dès que le plan pluriannuel de gestion de l'énergie sera entièrement mis en œuvre.

N° 6 Suivi de la consommation d'énergie

Le service de gestion des installations a élargi l'actuel suivi de la consommation d'énergie des installations à la huitième vague de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère. Les paramètres de présentation de rapports permettront de comparer des écoles similaires et d'effectuer des achats d'énergie sur un marché ouvert, dans la mesure du possible. En janvier 2011, toutes les entrées de données et les formations étaient réalisées, et on s'attendait à le mettre en œuvre en mars 2011.

Le conseil scolaire prévoit également installer des compteurs d'intervalles et des systèmes de contrôle pour le délestage des charges de chaque bâtiment d'ici 2012.

N° 7 Politique d'éducation environnementale

La direction est en train de mettre en œuvre cette recommandation. Le service de gestion des installations s'est doté de plans pour élaborer une politique et une stratégie en matière d'environnement qui fournissent un cadre pour les pratiques de gestion environnementale conformes au plan de gestion de l'énergie. En janvier 2011, le service de gestion des installations avait conçu un intranet où l'on trouve des liens pertinents vers des sites Web externes sur l'environnement. Cependant, aucune politique officielle n'avait été élaborée au moment de l'examen de suivi.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la troisième édition du *Guide d'examen opérationnel*, qui a été publié en septembre 2009. Certaines de ces pratiques découlent des observations et des apprentissages réalisés au cours de la troisième vague d'examens opérationnels.

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).	Oui

Le conseil scolaire suit les évolutions du projet de loi 177, la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*, depuis longtemps et a organisé de nombreuses réunions de conseillères et conseillers scolaires pour examiner les répercussions de la *Loi*. Le modèle de gestion du conseil scolaire reflète l'esprit de la *Loi*.

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

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

L'administration principale souligne que le conseil scolaire a adopté les trois nouvelles pratiques exemplaires dans le service des RH.

Les conseillères et conseillers scolaires limitent leurs décisions d'embauche à celles de la direction de l'éducation et orientent les politiques pour l'embauche de tous les autres membres de l'administration principale et du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche.

Le conseil scolaire a travaillé au fil des ans sur une politique et des procédures pour cerner et supprimer les préjugés discriminatoires. Par exemple, le conseil scolaire se concentre constamment sur les mécanismes visant à augmenter le petit nombre de membres du personnel autochtone par rapport aux élèves.

Les conseillères et conseillers scolaires ont fourni au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités qui régissent les négociations. Ils ne participent pas directement 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 s'est conformé aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0) et est prêt à apporter de nouvelles modifications à ses politiques, procédures et processus en matière de chaîne d'approvisionnement pour qu'ils soient conformes à toutes orientations ou lignes directrices à venir du ministère à cet égard.

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 par les chefs de service relativement à la conformité.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.	Oui

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
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 s'est doté d'une politique de partenariats de partage des installations, la politique n.º 807, qui porte sur tous ces types de partenariats pour le conseil, conformément aux orientations du ministère.

Le service de gestion des installations s'est doté d'un gestionnaire de projets attitré pour superviser les grands projets de construction et d'entretien.

Par le passé, le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant indépendant en matière de coûts et prévoit encore procéder ainsi à l'avenir à titre de meilleure pratique.

Annexe A – Sélection des recommandations

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

Gestion et administration du conseil scolaire

No	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
1.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> . Comme première étape, le conseil scolaire devrait procéder à une collecte de données et définir les compétences et habiletés ainsi que les besoins d'apprentissage professionnel.	Oui	PS/DOA

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

No	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
2.	Le service des RH devrait élaborer un plan annuel du service comprenant des mesures et cibles de rendement pour ses	Oui	PS

No	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
	propres buts et priorités, et qui appuie la production de rapports annuels sur le rendement. Cette approche permettrait aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles désignées pour chaque priorité tout au long de l'année, et favoriserait la production de rapports sur les réalisations du service.		
3.	La direction devrait instaurer des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Il faudrait rendre officielles les pratiques disciplinaires progressives actuelles et les communiquer à tous les membres du personnel.	Non	
4.	Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant des politiques et procédures pour les différentes catégories d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité, comprenant un renforcement positif des employés, et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	Oui	DOA
5.	Le service des RH devrait continuer d'élaborer des procédures officielles d'évaluation du rendement du personnel non syndiqué du conseil scolaire.	Oui	DOA
6.	Le service des RH devrait présenter périodiquement à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Non	
7.	La direction devrait mettre à jour le plan d'équité salariale du personnel non syndiqué du conseil scolaire.	Non	
8.	La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui	DOA
9.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.	Non	
10.	La direction devrait continuer d'élaborer des procédures administratives pour les entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'obtenir des données pouvant contribuer à l'élaboration des politiques en matière de ressources humaines, et à l'amélioration des programmes et processus.	Non	

No	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
11.	La direction devrait élaborer des politiques et modalités officielles pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.	Non	

Gestion financière

No	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
12.	Le service des finances devrait envisager d'améliorer la planification annuelle de son service en élaborant un plan de service distinct qui correspond au plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire, et qui intègre les tâches associées à l'élaboration du budget, à la production de rapports financiers, et aux nouveaux projets et initiatives. Le plan du service devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et indiquer les responsables des principales activités. Ces mesures permettraient à la direction 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	PS
13.	La direction devrait relever et consigner tous les risques d'importance pendant le processus de planification budgétaire et élaborer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Oui	NPE
14.	Le conseil scolaire devrait établir une procédure d'approbation des états financiers intermédiaires, et instaurer pour ceux-ci un processus officiel de signature par l'administration principale.	Non	
15.	La direction devrait communiquer périodiquement au conseil scolaire les résultats des activités d'investissement.	Non	
16.	La direction devrait envisager d'établir un processus de comptabilité d'engagements pour contrôler les dépenses dans les limites budgétaires.	Non	
17.	La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.	Non	
18.	La direction devrait continuer de maximiser le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour les paiements.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

No	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
19.	Le service de gestion des installations devrait envisager d'améliorer la planification annuelle de son service en élaborant un plan de service distinct qui correspond au plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire. Le plan du service devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et indiquer les responsables des principales activités. Cette mesure permettrait à la direction 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	PS
20.	La direction devrait continuer d'accroître son utilisation de produits de nettoyage écologiques et élaborer une politique et des procédures administratives officielles d'écopropreté conformes aux directives du ministère. Le conseil scolaire devrait aussi envisager d'élaborer une politique ou stratégie d'éducation environnementale qui encadrerait ses activités de gestion environnementale.	Oui	NPE
21.	La direction devrait établir un plan d'entretien et de réfection pluriannuel comprenant le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Oui	DOA
22.	La direction devrait dresser un inventaire des principaux équipements dont se sert le personnel chargé des services de conciergerie et d'entretien. Cette mesure inspirerait à la direction une plus grande confiance envers les membres du personnel quant à leur utilisation responsable des biens du conseil scolaire.	Non	
23.	À la lumière des résultats de vérification de la gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie intégrant des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.	Oui	DOA
24.	En conformité avec les dispositions de la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le conseil scolaire devrait s'assurer que ses	Oui	NPE

No	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
	politiques et pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs de son plan de gestion de l'énergie.		
25.	La direction devrait continuer de faire le suivi des données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles. Ces données serviraient à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et feraient partie du rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées.	Oui	NPE
26.	La direction devrait tenter d'obtenir de chaque service public une facturation consolidée pour toutes les installations du conseil scolaire.		
27.	Le conseil scolaire devrait aussi envisager d'élaborer une politique ou stratégie d'éducation environnementale pour encadrer les activités de gestion environnementale. Le gestionnaire de l'environnement que le conseil scolaire a embauché récemment pourrait se charger de l'élaboration de la politique ou stratégie.	Oui	NPE
28.	La direction a déclaré qu'elle préconisait une approche globale de la santé et de la sécurité au travail et de la santé des élèves. Le conseil scolaire devrait élaborer un plan ou une stratégie qui témoigne de ses propres politiques et procédures en matière de santé et de sécurité au travail et de santé des élèves, et qui l'assure de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.	Non	
29.	Pour appuyer la planification des immobilisations, la direction devrait conserver des données exactes et à jour dans le système RECAPP.	Non	