

**Ministère de l'Éducation**

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

**octobre 2011**

## 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>
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....</b>	<b>5</b>
No 1 Encouragement à l'assiduité .....	5
No 2 Rapport sur l'encouragement à l'assiduité .....	6
No 3 Planification des besoins en personnel et affectation du personnel.....	6
<b>5. Gestion financière.....</b>	<b>7</b>
No 1 Plan de service annuel.....	8
No 2 Gestion des risques .....	9
No 3 Fonction de vérification interne .....	9
No 4 Plans de vérification interne .....	9
No 5 Vérification – consultants externes.....	9
No 6 Examen des politiques d'approvisionnement.....	10
No 7 Processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.....	10
No 8 Pouvoirs d'autorisation.....	10
No 9 Transfert électronique de fonds.....	11
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations .....</b>	<b>12</b>
No 1 Plan de service annuel.....	12
No 2 Plan de gestion de l'énergie.....	12
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire.....</b>	<b>14</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	14
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	14
Gestion financière.....	15
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	16
<b>Annexe A – Sélection des recommandations .....</b>	<b>18</b>

## 1. Introduction

Le Ministère est sur le point de terminer 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;
- Des documents justificatifs;
- 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, 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 à l'examen opérationnel du Niagara Catholic District School Board a eu lieu le 28 juin 2011, environ 16 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a tenu une téléconférence avec le surintendant des affaires et des finances. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a choisi des recommandations parmi celles du rapport d'examen opérationnel et demandé au conseil scolaire d'indiquer l'état de leur mise en œuvre et de joindre tout document à l'appui.

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

Le conseil scolaire a réalisé des progrès considérables dans la mise en œuvre des recommandations depuis l'examen initial terminé en février 2010. Soulignons notamment la mise en œuvre des plans de service et l'adoption complète des recommandations relatives à la politique d'approvisionnement.

La direction a présenté les conclusions du rapport d'examen opérationnel au Conseil. Le résumé du rapport a fait l'objet d'un rapport public présenté au Conseil, qui figure actuellement sur le site Web du conseil scolaire.

Le rapport d'examen opérationnel comportait 26 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur 14 de ces recommandations. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

Dans l'ensemble, l'administration principale a entièrement mis en œuvre les recommandations retenues pour le suivi ou a réalisé des progrès considérables en ce sens.

### **3. Gestion et administration du conseil scolaire**

Aucune recommandation.

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

### No 1 Encouragement à l'assiduité

Recommandations 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 lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.	En cours

### No 2 Rapport sur l'encouragement à l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
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.	En cours

### No 3 Planification des besoins en personnel et affectation du personnel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir des politiques et modalités pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du Ministère.	En cours

### No 1 Encouragement à l'assiduité

Le conseil scolaire élabore actuellement un programme d'encouragement à l'assiduité exhaustif dont la mise en œuvre est prévue pour septembre 2012. La direction a indiqué avoir déjà reçu des rapports complets sur l'assiduité de la part du service des ressources humaines. Il appert que les membres du personnel du conseil scolaire connaissent les processus d'encouragement à l'assiduité et les suivent aisément. Le conseil a consulté un tiers fournisseur au sujet de l'encouragement à l'assiduité et compte faire appel à un tiers pour élaborer une méthodologie rigoureuse en matière d'encouragement à l'assiduité en vue de résoudre les problèmes liés aux absences de courte durée et de s'attaquer aux causes profondes des problèmes d'assiduité à long terme. Le conseil a l'intention d'intégrer entièrement le nouveau programme

d'encouragement à l'assiduité dans les systèmes et les processus d'assiduité déjà en place.

## **No 2 Rapport sur l'encouragement à l'assiduité**

La direction a indiqué avoir déjà reçu des rapports complets sur l'assiduité de la part du service des ressources humaines. Le conseil scolaire a l'intention de présenter l'information sur l'encouragement à l'assiduité et la gestion de l'invalidité au Conseil après la mise en œuvre du programme d'encouragement à l'assiduité. Le Conseil a été régulièrement informé des enjeux et de la progression du programme d'encouragement à l'assiduité.

## **No 3 Planification des besoins en personnel et affectation du personnel**

Le conseil scolaire travaille à l'établissement d'une politique et de procédures connexes visant à régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels faisant partie intégrante du document sur les priorités du système 2011-2012. La publication est prévue pour octobre 2011.

La direction a commencé à présenter la progression des politiques et des procédures officielles au Conseil. Cette information est répartie selon les écoles et les fonctions. Le Conseil reçoit régulièrement des précisions sur l'affectation des fonds pendant les discussions sur le budget, et le personnel lui fournit des comparaisons sur les données relatives à la dotation de l'année précédente.



## 5. Gestion financière

### No 1 Plan de service annuel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait 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.	En cours

### No 2 Gestion des risques

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.	Terminée

### No 3 Fonction de vérification interne

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.	Terminée

### No 4 Plans de vérification interne

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour s'y conformer.	En cours

### No 5 Vérification – consultants externes

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient penser à former un comité de vérification officiel, comptant des consultants externes, conformément à la directive ministérielle émergente en matière de vérification interne.	Terminée

## No 6 Examen des politiques d'approvisionnement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait examiner les politiques actuelles d'approvisionnement, s'assurer qu'elles sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et qu'elles sont revues et mises à jour périodiquement.	Terminée

## No 7 Processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer des politiques d'approvisionnement qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Terminée

## No 8 Pouvoirs d'autorisation

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer des lignes directrices pour s'assurer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.	Terminée

## No 9 Transfert électronique de fonds

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser son efficacité.	En cours

## No 1 Plan de service annuel

Le conseil scolaire a terminé le processus « Vision 2020 » et a entamé la mise à jour des documents de planification afférents au service. Le plan stratégique Vision 2020 décrit une vision à long terme et l'orientation stratégique principale du conseil scolaire. Le service des finances a décidé de cibler de deux à quatre priorités s'inscrivant dans le plan stratégique pluriannuel. Le plan du service est de nature itérative et sera mis à jour tout au long de l'année scolaire. La direction a proposé que les mises à jour du plan actuel soient à caractère évolutif et que les cadres supérieurs tentent de consolider des

priorités, des objectifs et des secteurs de responsabilité définis et d'en ajouter de nouveaux à mesure que de nouvelles versions du plan de service sont produites.

## **No 2 Gestion des risques**

Dans la foulée du processus d'établissement du budget 2011-2012, le conseil scolaire a compilé et pris en considération une liste exhaustive de risques liés au budget. Les discussions sur les risques associés au budget ont cours au sein de l'administration principale et du Conseil. La planification des risques a permis de mieux comprendre les écarts budgétaires potentiels en cours d'année et les options pour atténuer ces risques. À l'aide de ces plans de gestion des risques, les cadres supérieurs sont capables de mieux réagir et de prévoir les scénarios possibles et les stratégies d'atténuation des risques.

## **No 3 Fonction de vérification interne**

Conformément aux dispositions établies par le ministère de l'Éducation, le conseil scolaire a créé une fonction de vérification interne. Des rencontres sur la vérification interne ont déjà eu lieu en mars et en juin 2011. La prochaine rencontre est prévue pour septembre 2011.

## **No 4 Plans de vérification interne**

La création de plans de vérification interne est en cours. Ces derniers seront présentés au comité de vérification par l'équipe régionale de vérification interne (ERVI) en septembre 2011. Le personnel du conseil scolaire travaille actuellement avec les membres du comité de vérification pour s'assurer que les plans seront prêts d'ici septembre. Le conseil scolaire devrait poursuivre sa collaboration avec l'équipe régionale de vérification interne pour effectuer l'entière mise en œuvre de cette recommandation.

## **No 5 Vérification – consultants externes**

Conformément au règlement sur les comités de vérification en vigueur depuis septembre 2010 qui exige l'établissement de comités de vérification dans les conseils scolaires au plus tard le 31 janvier 2011, le conseil scolaire a nommé deux consultants externes à son comité de vérification. Le conseil scolaire a reçu huit candidatures pour les deux postes, et presque tous les candidats ont participé à un entretien. Les deux nouveaux membres possèdent de l'expérience dans le domaine des affaires, et le conseil scolaire a affirmé que le comité fonctionnait bien.

## **N<sup>o</sup> 6 Examen des politiques d'approvisionnement**

Le conseil scolaire a examiné ses politiques d'approvisionnement et en a élaboré une nouvelle. La nouvelle politique a été approuvée par le Conseil en février 2011 et respecte toutes les directives établies par le ministère de l'Éducation et prévues au titre des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0). Le conseil scolaire surveille actuellement son processus d'approvisionnement pour s'assurer qu'il respecte la nouvelle politique. Cette surveillance est effectuée par l'intermédiaire du service des achats, qui veille à ce que chaque demande de proposition soit conforme aux procédures d'approvisionnement et aux normes approuvées. Le conseil scolaire travaille également avec de nouveaux fournisseurs et ses fournisseurs habituels pour faire connaître les changements et les nouvelles exigences. Le service offre également des séances de perfectionnement professionnel aux membres du personnel sur la nouvelle politique d'approvisionnement et les exigences connexes.

Qui plus est, le conseil scolaire doit s'assurer de respecter la nouvelle *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*, qui prévoit de nouvelles règles et des normes de responsabilisation supérieures pour les organismes désignés du secteur parapublic. La Loi comprend des articles qui donnent le pouvoir au Conseil de gestion du gouvernement d'établir des directives à l'intention des organismes désignés du secteur parapublic en matière d'approvisionnement et de dépenses. Les conseils scolaires peuvent désormais consulter la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*, la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic* et la *Directive applicable aux dépenses du secteur parapublic*. Le conseil scolaire devrait se familiariser avec ces documents, prendre note de toute disparité par rapport aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et commencer à planifier le processus de conformité aux deux directives.

## **N<sup>o</sup> 7 Processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel**

La nouvelle politique d'approvisionnement du conseil scolaire explique clairement les attentes à l'égard de l'utilisation des pratiques d'achat concurrentiel et non concurrentiel. Le conseil scolaire a formé le personnel approprié en ce qui a trait à ces pratiques et a mis à sa disposition une série de documents comme des modèles et des listes de contrôle pour s'assurer que les membres du personnel font les bons choix en matière d'approvisionnement. On trouve, par exemple, un formulaire en cas d'achat d'urgence qui nécessite la signature de la direction de l'éducation. Le conseil scolaire a réalisé des progrès considérables à cet égard.

## **N<sup>o</sup> 8 Pouvoirs d'autorisation**

Des lignes directrices ont été élaborées afin que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes. Les

pouvoirs ont été établis, et le respect de ceux-ci fait l'objet d'une surveillance assurée par la ou le superviseur ou la ou le chef de service. Les lignes directrices ont été intégrées dans la politique du Conseil et elles sont communiquées pendant les séances de formation à l'échelle du conseil scolaire. Ce dernier concentre la formation sur les directions d'école et les directions adjointes, qui sont les plus touchées par la politique.

### **No 9 Transfert électronique de fonds**

Le conseil scolaire a actuellement recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour la paie des employés. Le service des finances prévoit étendre l'utilisation du TEF et l'appliquer aux paiements reçus par le conseil scolaire. L'extension du programme de TEF a été reportée en raison de changements à la dotation du personnel du conseil scolaire.

La direction devrait revoir et poursuivre le développement de la fonctionnalité de TEF quand elle sera en mesure de le faire.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### No 1 Plan de service annuel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait élaborer un plan annuel de service conforme au plan opérationnel annuel et aux orientations stratégiques globales du conseil scolaire. Il serait 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.	En cours

### No 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandations 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.	En cours

#### No 1 Plan de service annuel

Les objectifs du service des installations sont conformes aux priorités annuelles du conseil scolaire. Le service travaille actuellement à étoffer son plan de service pour en faire un document autonome qui fournira une orientation à l'ensemble du service sur une base annuelle. Le plan de service comporte des échéanciers et des responsabilités, et la direction propose que des rapports concernant le plan soient présentés périodiquement pendant l'année scolaire. Le service devrait terminer l'élaboration de son plan.

#### No 2 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire élabore actuellement un plan de gestion de l'énergie pluriannuel qui déterminera les mesures en matière d'économie d'énergie qui seront mises en œuvre et des outils visant la mesure et le suivi des améliorations. De nombreux projets de gestion de l'énergie individuels ont été mis en branle dans différentes installations du conseil scolaire. Cependant, aucun plan en place ne fournit de directives ou d'orientation stratégique en ce qui concerne l'ensemble des initiatives du conseil scolaire en matière de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire a mandaté un développeur local pour concevoir un logiciel de gestion de l'énergie visant le suivi, l'analyse et la comparaison de la consommation énergétique dans toutes les écoles et installations du conseil scolaire. Le logiciel permettra de fournir des données et des points de référence pour le plan de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire entretient

une relation d'affaires durable avec le développeur local et est d'avis que celui-ci comprend bien ses besoins et ses exigences en matière de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire devrait continuer de déployer des efforts pour élaborer son plan de gestion de l'énergie. Une fois le plan mis en œuvre, le conseil scolaire devrait présenter au Conseil les progrès réalisés quant au plan et toutes économies attribuables aux initiatives de conservation.

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

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées ou modifiées dans la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel* distribuée aux représentants du secteur. Certaines de ces pratiques découlent des observations et des apprentissages réalisés au cours des examens effectués durant les vagues précédentes.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2010 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires énumérées ci-dessous. Au cours du 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	Adoption
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 ses responsabilités conformément au projet de loi 177. La direction a collaboré avec les conseillères et conseillers scolaires pour mettre en œuvre de nouvelles pratiques qui sont conformes aux exigences du projet de loi 177. La direction a indiqué du progrès dans l'adoption des nouvelles pratiques et une bonne synergie avec les conseillères et conseillers scolaires.

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

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoption
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



Aux fins de conformité avec le projet de loi 177, le conseil scolaire a stipulé que les conseillères et conseillers scolaires ne siègent plus aux comités d'embauche.

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.

Le conseil scolaire a récemment effectué la mise à jour du processus d'embauche pour en garantir l'équité et la transparence. Le conseil utilise des fonds du Ministère pour sensibiliser ses membres aux questions relatives à la diversité et offrir des séances de formation et de perfectionnement professionnel sur le sujet aux cadres supérieurs et aux conseillères et conseillers scolaires. Le conseil utilise ces fonds pour employer un consultant qui travaille sur des programmes et des initiatives d'équité et d'inclusion. Par ailleurs, le conseil travaille à la création d'un sondage par auto-identification volontaire à l'intention des élèves. Le sondage a été mis à l'essai dans six écoles et sera déployé dans tout le conseil en octobre 2011. La direction propose d'adapter le sondage par auto-identification pour son personnel.

Les négociations collectives sont assujetties aux conventions collectives du conseil scolaire, et les paramètres, les cadres et les lignes directrices des négociations sont fournis par le Conseil. Les conseillères et conseillers scolaires n'ont jamais participé aux négociations collectives, et rien n'indique que la direction compte apporter de changement à ce sujet.

## Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoption
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 a adopté et maintient à jour des lignes directrices en matière d'approvisionnement qui reprennent les éléments obligatoires des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0) du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic.

Le conseil scolaire a également établi un code de déontologie connexe en matière d'approvisionnement qui s'applique à l'ensemble du personnel du conseil. Ce code de déontologie sera publié à l'automne 2011.

Les politiques et les procédures du conseil scolaire décrivent clairement les pouvoirs d'autorisation au chapitre de l'approvisionnement relevant de chacune des tâches et de toutes les responsabilités associées. Le conseil scolaire doit veiller à ce que les pouvoirs d'autorisation ainsi que les tâches et les responsabilités des postes fassent l'objet d'une surveillance en matière de conformité assurée par la ou le superviseur ou la ou le chef de service.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoption
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariat 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 approuvée en matière de partenariat pour le partage des installations et a conclu des ententes avec la plupart des municipalités de la région. Les ententes entre le conseil scolaire et les municipalités régissent l'utilisation des piscines, des terrains de sport et d'autres espaces récréatifs. Nombre de ces ententes sont l'aboutissement de partenariats locaux à long terme. Une collaboration continue avec les municipalités permet l'utilisation appropriée des installations et la couverture des coûts de fonctionnement dans la mesure du possible.

La direction s'est dotée d'un processus efficace pour surveiller et contrôler les coûts des projets de construction, conformément aux exigences du Ministère. Le conseil scolaire emploie des gestionnaires de projet chargés de la gestion d'un plan pluriannuel visant tous les projets importants de rénovation et de nouvelles constructions.

Le conseil scolaire a fait appel à un consultant indépendant en matière de coûts à l'occasion de projets d'immobilisations antérieurs et a obtenu des résultats mitigés. Le personnel du conseil utilise les estimations du consultant pour prendre des décisions éclairées. Le conseil a constaté que les recommandations du consultant variaient d'un projet à l'autre et, par conséquent, il prend en considération non seulement les

recommandations et les estimations du consultant, mais également d'autres estimations de coûts internes.

## 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.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	Aucune recommandation.		

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	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	
2.	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 lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.	Oui	DOA / CSR 3

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
3.	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.	Oui	DOA / CSR 3
4.	La direction devrait mettre en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est revu régulièrement et modifié au besoin.	Non	
5.	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	
6.	Le conseil scolaire devrait établir des politiques et modalités pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du Ministère.	Oui	CSR 2 / RI

### Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
7.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait 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	PS
8.	Le conseil scolaire devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.	Oui	RI
9.	La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.	Oui	DOA
10.	La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour s'y conformer.	Oui	CSR 2 / DOA
11.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient penser à former un comité de vérification officiel, comptant des consultants externes, conformément à la directive ministérielle émergente en matière de vérification interne.	Oui	CSR 2 /RI / DOA
12.	Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.	Non	
13.	La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la	Non	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .		
14.	La direction devrait surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et élaborer un plan pour atténuer ces risques.	Non	
15.	Le conseil scolaire devrait examiner les politiques actuelles d'approvisionnement, s'assurer qu'elles sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et qu'elles sont revues et mises à jour périodiquement.	Oui	CSR 2 / RI
16.	La direction devrait élaborer des politiques d'approvisionnement qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui	CSR 2 / RI
17.	La direction devrait élaborer des lignes directrices pour s'assurer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.	Oui	CSR 2 / RI
18.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser son efficience.	Oui	RI

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
19.	Le service 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	PS
20.	Le service devrait élaborer un programme pilote comme première étape à la mise en œuvre intégrale d'un programme d'écopropreté officiel.	Non	
21.	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
22.	Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à concourir aux objectifs de gestion de l'énergie.	Non	
23.	La direction devrait présenter aux conseillères et conseillers scolaires des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.	Non	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
24.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un système pour faire le suivi de la consommation d'énergie, budgétiser les dépenses, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies sur le plan de la gestion de l'énergie.	Non	
25.	En collaboration avec ses principaux fournisseurs de services publics, le service devrait faire le nécessaire afin de ne recevoir périodiquement pour ses écoles qu'une seule facture consolidée par service public.	Non	
26.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail assurant son respect des exigences de la loi dans ce domaine.	Non	