

Ministère de l'Éducation

**Bruce-Grey Catholic District School
Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

juin 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 |
| No 1 Planification stratégique | 4 |
| No 2 Plan de relève | 4 |
| 4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles | 6 |
| No 1 Plan annuel du service | 6 |
| No 2 Procédures disciplinaires officielles..... | 7 |
| No 3 Programme d'encouragement à l'assiduité | 7 |
| 5. Gestion financière..... | 8 |
| No 1 Plan annuel du service | 9 |
| No 2 Atténuation des risques budgétaires | 9 |
| No 3 Rapports financiers intermédiaires..... | 9 |
| No 4 Comité de vérification..... | 9 |
| 6. Exploitation des écoles et gestion des installations | 10 |
| No 1 Plan annuel du service | 11 |
| No 2 Programme d'écopropriété | 11 |
| No 3 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection | 11 |
| No 4 Plan de gestion de l'énergie..... | 11 |
| No 5 Suivi de la consommation d'énergie..... | 12 |
| 7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires..... | 13 |
| Gestion et administration du conseil scolaire..... | 13 |
| Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles | 13 |
| Gestion financière..... | 14 |
| Exploitation des écoles et gestion des installations | 15 |
| Annexe A - Sélection des recommandations | 17 |

1. Introduction

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

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

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

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

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

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

- une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations;
- la documentation justificative;
- la date de mise en œuvre, le cas échéant, et la description des avantages qui en ont été retirés, si possible.

On trouvera à l'annexe A du présent rapport les recommandations en ordre de priorité.

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui a été publié en septembre 2010. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

Introduction

Le suivi à l'examen opérationnel du Bruce Gray Catholic District School Board (BGCDSB) a eu lieu le 28 février 2011, environ treize mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec un cadre supérieur 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 dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication du rapport en janvier 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 après sa publication.

Le rapport d'examen comportait 26 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 14 d'entre elles. Les recommandations couvraient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels, d'autres ciblant les risques propres au BGCDSB. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a fait des progrès dans la mise en œuvre des recommandations retenues pour le suivi. De plus, le conseil scolaire a adopté la plupart des nouvelles pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la quatrième édition du guide de pratiques exemplaires du secteur, publié en septembre 2010.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Planification stratégique

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel qui englobe les services scolaires et non scolaires. Le plan devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil scolaire et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. | En cours |

No 2 Plan de 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 de leadership du Ministère. Il devrait élaborer un plan de relève et de développement du talent officiel conforme au document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> . Le conseil scolaire devrait commencer par procéder à la collecte de données et déterminer les besoins en matière de compétences et d'habiletés et de perfectionnement professionnel. | En cours |

No 1 Planification stratégique

Le conseil scolaire dispose d'un plan stratégique pluriannuel. Le Conseil travaille actuellement au renouvellement du plan stratégique et à l'évaluation des besoins pour la prochaine version. L'administration principale élaborera ensuite les plans opérationnels annuels pour les services scolaires et non scolaires, en conformité avec le plan mis à jour. L'administration principale a également mentionné que le conseil scolaire ne disposait pas des ressources, ni de la capacité nécessaires pour élaborer la structure et le cadre d'un tout nouveau plan stratégique. Elle prévoit plutôt évaluer les plans et les modèles probants utilisés actuellement par les autres conseils scolaires et les adapter à ses objectifs stratégiques et à ses besoins.

No 2 Plan de relève

Le conseil scolaire a embauché une direction d'école à la retraite pour qu'elle élabore un plan de relève et de développement du talent, lequel s'harmonisera avec la Stratégie ontarienne en matière de leadership du Ministère visant à renforcer et à maintenir les capacités de leadership. Cette direction d'école concentrera d'abord ses efforts sur l'élaboration d'un plan de relève pour les cadres supérieurs afin d'assurer la poursuite des activités au niveau de la haute direction, l'une des principales priorités du conseil

scolaire. L'administration principale a indiqué que les conseils scolaires disposent de ressources très limitées pour la planification de la relève en raison de leur faible taille.

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 opérationnel annuel de service comprenant des mesures et des cibles de rendement pour des priorités et objectifs précis, plan qui faciliterait la production d'un rapport annuel sur les réalisations. Il permettrait au personnel de centrer ses efforts sur les cibles établies pour chaque priorité au cours de l'année et faciliterait la production de rapports sur les réalisations du service. | En cours |

No 2 Mesures disciplinaires officielles

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait établir des mesures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques actuelles de discipline progressive devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel. | En cours |

No 3 Programme d'encouragement 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 des procédures pour des catégories précises d'absentéisme. Ce programme permettrait l'adoption d'une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité grâce à un renforcement positif et à des pratiques normalisées pour toutes les catégories de personnel. | En cours |

No 1 Plan annuel du service

L'élaboration d'un plan annuel du service qui définit les rôles et les responsabilités de tous les membres du personnel du service est en cours. Le plan final devrait comprendre des mesures et des cibles de rendement pour ses propres buts et priorités, et appuyer le rapport annuel sur le rendement. Le service devrait s'assurer que le plan annuel s'harmonise avec les buts et les objectifs du plan opérationnel du conseil scolaire et du plan stratégique pluriannuel.

Nº 2 Procédures disciplinaires officielles

Le service des RH a élaboré des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. L'administration principale a indiqué que les procédures seraient officialisées et mises en œuvre avant la fin de l'année scolaire.

Nº 3 Programme d'encouragement à l'assiduité

Le Conseil a approuvé l'adoption d'une politique officielle d'encouragement à l'assiduité. Le service des RH a mis en place un Programme d'encouragement à l'assiduité (PEA), afin de soutenir la politique du Conseil. Ce programme complet vise à protéger la santé du personnel et de l'organisation. Les RH ont d'abord mandaté une entreprise externe d'élaborer un plan détaillant les changements qui devaient être apportés aux processus, aux plateformes, ou à tout autre aspect de la gestion. Plusieurs procédures ont d'ailleurs déjà été mises en œuvre. Les documents à l'intention du personnel ont également été rédigés. Lorsque le programme sera bien en place et conforme aux différents règlements et lois, il sera appuyé par un programme de gestion des limitations fonctionnelles, un programme d'assiduité au travail, ainsi que des programmes de bien-être.

Le conseil scolaire devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité et rendre compte de la conduite des membres du personnel par rapport aux objectifs établis et à l'efficacité des principales initiatives d'encouragement à l'assiduité.

Le Conseil devrait poursuivre le développement de sa nouvelle politique de gestion de l'assiduité en produisant des documents officiels sur les processus et procédures en place. La direction et les groupes d'employés pourraient ainsi adopter une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité. Un programme officiel permettrait également au service des RH de rendre compte périodiquement à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires de l'efficacité du processus de gestion de l'assiduité. Le Conseil devrait également consulter les pratiques exemplaires favorisant l'assiduité à l'intention des conseils scolaires de l'Ontario, publiées en 2008 par le comité consultatif sur l'efficacité et l'efficience du Council of Senior Business Officials (COSBO). Ce rapport se trouve sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires à l'adresse <https://sbsb.edu.gov.on.ca>.

5. Gestion financière

No 1 Plan annuel du service

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le service des affaires devrait élaborer annuellement un plan opérationnel de service comprenant des objectifs précis et mesurables, des responsabilités assignées pour les activités fondamentales du service et des échéanciers détaillés. Le plan opérationnel devrait être harmonisé avec les orientations stratégiques du conseil scolaire. Un plan opérationnel 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. | En cours |

No 2 Atténuation des risques budgétaires

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| La direction devrait relever et consigner tous les risques importants pendant le processus de planification budgétaire et concevoir des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés. | Mise en œuvre terminée |

No 3 Rapports financiers intermédiaires

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| La direction devrait envisager la mise en œuvre des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires en ce qui a trait au format des rapports financiers intermédiaires. En particulier, la direction devrait ajouter des indicateurs de rendement non financiers au rapport (p. ex., l'embauche et la dotation en personnel) et expliquer les principales variations. La direction devrait également envisager d'utiliser les modèles fournis dans le rapport du Comité. | Mise en œuvre terminée |

No 4 Comité de vérification

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Conformément à la vérification interne du Ministère et à la stratégie du comité de vérification, le conseil scolaire pourrait mettre en place un comité de vérification composé notamment de vérificatrices et de vérificateurs externes, ce qui contribuerait à l'efficacité du comité. | En cours |

No 1 Plan annuel du service

L'élaboration d'un plan annuel du service qui définit les rôles et les responsabilités de tous les membres du personnel du service est en cours. Le plan final devrait comprendre des mesures et des cibles de rendement pour ses propres buts et priorités, et appuyer le rapport annuel sur le rendement. Le service devrait s'assurer que le plan annuel s'harmonise avec les buts et les objectifs du plan opérationnel du conseil scolaire et du plan stratégique pluriannuel. Plusieurs membres du personnel au sein du service ont déjà élaboré des plans individuels qui se conforment au plan annuel du service.

No 2 Atténuation des risques budgétaires

Le service des finances a élaboré et mis en œuvre un processus officiel d'atténuation des risques budgétaires au cours du cycle budgétaire de 2010. Le processus permet de relever et de consigner tous les risques pendant le processus de planification budgétaire. L'administration principale entend continuer à rendre compte des progrès du plan d'atténuation des risques budgétaires tout au long de l'année scolaire et dans les années à venir.

No 3 Rapports financiers intermédiaires

Le conseil scolaire a mis en place un nouveau système intégré d'information financière (Microsoft NaVision). Ce système permet au service des finances de produire plus facilement des rapports financiers intermédiaires qui respectent le format et les modèles recommandés par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires. Le Conseil effectue actuellement la transition vers le nouveau format, qui sera publié quatre fois par an, au cours des prochaines années.

No 4 Comité de vérification

Les membres du Conseil ont assisté à l'atelier donné par le Ministère portant sur la formation d'un comité de vérification. Le comité compte deux conseillères ou conseillers externes qui ont été recrutés au moyen d'annonces publiées localement. Maintenant doté d'un mandat, le comité de vérification peut maintenant se réunir. La première rencontre du nouveau comité de vérification a été fixée en mars 2011.

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 |
|--|--------------------------|
| La direction des installations devrait élaborer un plan de service annuel distinct comprenant des objectifs précis et mesurables, des indicateurs et des responsabilités assignées pour les activités fondamentales du service. La direction 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 Programme d'écopropreté

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait continuer d'utiliser des fournitures de nettoyage écologiques et élaborer un programme d'écopropreté qui respecte les recommandations du Ministère et la politique globale de gestion environnementale du conseil scolaire. | 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 pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et aux intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années. | En cours |

No 4 Plan de gestion de l'énergie

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables. | En cours |

No 5 Suivi de la consommation d'énergie

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait continuer de suivre et d'analyser les données relatives à la consommation d'énergie et aux dépenses énergétiques des installations. Ces données serviraient à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et à la rédaction des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation. | En cours |

No 1 Plan annuel du service

L'élaboration d'un plan annuel du service qui définit les rôles et les responsabilités de tous les membres du personnel du service est en cours. Le plan final devrait comprendre des mesures et des cibles de rendement pour ses propres buts et priorités, et appuyer le rapport annuel sur le rendement. Le service devrait s'assurer que le plan annuel s'harmonise avec les buts et les objectifs du plan opérationnel du conseil scolaire et du plan stratégique pluriannuel.

No 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 conseil scolaire a modifié sa liste de produits d'entretien ménager et s'est assuré que l'approvisionnement respecte les politiques et procédures qui soutiennent le Programme d'écopropreté. Le conseil scolaire s'est également doté d'une politique de gestion environnementale pour appuyer cette initiative.

No 3 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Le service des installations continue de dresser annuellement la liste des projets d'entretien prioritaires, et poursuit les travaux sur les projets qui avaient été retenus au moment de l'examen opérationnel du conseil scolaire. À l'heure actuelle, les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale font déjà partie du processus de planification. Le service prévoit consulter d'autres groupes d'employés ainsi que des intervenantes et intervenants, puis étendre l'horizon de planification du plan au-delà d'un an, contrairement à ce qui se fait actuellement.

No 4 Plan 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 service des installations a effectué plusieurs vérifications de la consommation d'énergie grâce au financement du Ministère pour évaluer ses besoins et explorer les possibilités d'améliorations et d'économies d'énergie dans les écoles. L'administration principale a

indiqué qu'elle attendait la publication d'un modèle de plan de gestion de l'énergie par le Ministère. Le conseil scolaire compte s'inspirer de ce modèle pour élaborer son propre plan de gestion de l'énergie.

No 5 Suivi de la consommation d'énergie

Le service des installations a intégré l'actuel suivi de la consommation d'énergie des installations à la Base de données sur la consommation d'énergie, que le Ministère a mise en place à l'intention de tous les conseils scolaires de l'Ontario. Les paramètres de présentation de rapports permettront de comparer des écoles similaires et d'effectuer des achats d'énergie sur un marché ouvert.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui a été distribué 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 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 a participé à des formations sur le projet de loi 177 et a mis à jour sa politique afin de définir clairement les rôles du président et du directeur de l'éducation. Il a également instauré un code de conduite officiel pour les conseillères et conseillers scolaires.

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. | Non |
| 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 a indiqué qu'elle passait en revue toutes ses politiques de RH. Dans le passé, les conseillères et conseillers scolaires ont parfois pris part aux décisions concernant l'embauche de personnel. Le service des RH met actuellement à jour toutes ses politiques et procédures en éliminant toute référence à l'embauche et au recrutement, à l'exception de ce qui concerne la définition et l'orientation générale du cadre stratégique.

Le conseil scolaire s'est doté de politiques d'équité en matière d'emploi il y a longtemps. Il a cherché 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. Il s'est également efforcé d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.

Jusqu'à présent, les conseillères et conseillers scolaires ont fourni au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités qui régissent les négociations. Il est recommandé qu'avant la prochaine ronde de négociations, le directeur de l'éducation revoie le rôle que jouent les membres du personnel, ainsi que les conseillères et conseillers scolaires dans le processus de négociation collective. Conformément au nouveau projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas participer directement aux processus de négociation. Ils devraient continuer d'établir la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire, sans y jouer un rôle direct.

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 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 la nouvelle Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic, qui est entrée en vigueur en avril 2011.

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 |
| 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. | Non |

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique concernant les partenariats de partage des installations, la politique BP-524. Le conseil scolaire croit qu'il est dans son intérêt et celui de la communauté de promouvoir le partage de ses installations qui sont inoccupées le soir, ou qui ne sont pas utilisées à des fins éducatives. En partageant ses installations, le conseil scolaire croit pouvoir réduire ses dépenses et offrir des espaces qui conviendraient à d'autres partenaires communautaires, ce qui permettrait d'améliorer les services offerts à l'ensemble de la communauté.

En vertu de la politique, le conseil scolaire pourra conclure des partenariats de partage des installations si les critères suivants sont remplis :

- l'utilisation de l'installation convient à un environnement scolaire;
- l'utilisation de l'installation ne compromet pas la sécurité des élèves ou du personnel;
- l'utilisation de l'installation ne contrevient pas à la stratégie pour la réussite des élèves du conseil scolaire;
- tous les coûts associés à l'utilisation de l'installation par le partenaire sont couverts par les tarifs ou les frais de location.

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. Le titulaire du poste aide le conseil scolaire à surveiller les dépenses de projets, un rôle important selon l'administration principale. Elle pourrait à l'avenir envisager le recours à un gestionnaire de projets attitré en fonction de l'importance et de la complexité des projets.

Le conseil scolaire a indiqué qu'il n'avait pas eu recours aux services d'un consultant indépendant en matière de coûts en raison de la taille relativement modeste des projets qu'il avait effectués jusqu'à maintenant. Si entreprend un jour des travaux importants et coûteux, le conseil scolaire entend envisager de recourir aux services d'un consultant indépendant en matière de coûts.

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 (Bruce, Suzanne, Cathy)

Le rapport a été présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires. L'agent des communications a également formulé des commentaires. Le rapport a été affiché sur le Web et cité dans les médias.

| Réf. | Recommandation | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|---------|
| 1 | Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel qui englobe les services scolaires et non scolaires. Le plan devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil scolaire et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. | Oui | PS |
| 2. | Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives de leadership du Ministère. Il devrait élaborer un plan de relève et de développement du talent officiel conforme au document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> . Le conseil scolaire devrait commencer par procéder à la collecte de données et déterminer les besoins en | Oui | DOA |

| Réf. | Recommandation | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|---------|
| | matière de compétences et d'habiletés et de perfectionnement professionnel. | | |

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

| Réf. | Recommandation | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|---------|
| 3. | Le service des RH devrait élaborer un plan opérationnel annuel de service comprenant des mesures et des cibles de rendement pour des priorités et objectifs précis, plan qui faciliterait la production d'un rapport annuel sur les réalisations. Il permettrait au personnel de centrer ses efforts sur les cibles établies pour chaque priorité au cours de l'année et faciliterait la production de rapports sur les réalisations du service. | Oui | PS |
| 4. | La direction devrait établir des mesures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques actuelles de discipline progressive devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel. | Oui | DOA |
| 5. | Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et des procédures pour des catégories précises d'absentéisme. Ce programme permettrait l'adoption d'une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité grâce à un renforcement positif et à des pratiques normalisées pour toutes les catégories de personnel. | Oui | DOA |

Gestion financière

| Réf. | Recommandation | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|---------|
| 6. | Le service des affaires devrait élaborer annuellement un plan opérationnel de service comprenant des objectifs précis et mesurables, des responsabilités assignées pour les activités fondamentales du service et des échéanciers détaillés. Le plan opérationnel devrait être harmonisé avec les orientations stratégiques du Conseil scolaire. Un plan opérationnel 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 |
| 7. | La direction devrait relever et consigner tous les risques importants pendant le processus de planification budgétaire et concevoir des stratégies pour atténuer les risques que les | Oui | NPE |

| Réf. | Recommandation | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|---------|
| | dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés. | | |
| 8. | La direction devrait envisager la mise en œuvre des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires en ce qui a trait au format des rapports financiers intermédiaires. En particulier, la direction devrait ajouter des indicateurs de rendement non financiers au rapport (p. ex., l'embauche et la dotation en personnel) et expliquer les principales variations. La direction devrait également envisager d'utiliser les modèles fournis dans le rapport du Comité. | Oui | DOA |
| 9. | Conformément à la vérification interne du Ministère et à la stratégie du comité de vérification, le conseil scolaire pourrait mettre en place un comité de vérification composé notamment de vérificatrices et de vérificateurs externes, ce qui contribuerait à l'efficacité du comité. | Oui | DOA |

Exploitation des écoles et gestion des installations

| Réf. | Recommandation | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|---------|
| 10. | La direction des installations devrait élaborer un plan de service annuel distinct comprenant des objectifs précis et mesurables, des indicateurs et des responsabilités assignées pour les activités fondamentales du service. La direction 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 |
| 11. | La direction devrait continuer d'utiliser des fournitures de nettoyage écologiques et élaborer un programme d'écopropreté qui respecte les recommandations du Ministère et la politique globale de gestion environnementale du conseil scolaire. | Oui | NPE |
| 12. | La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et aux intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années. | Oui | DOA |
| 13. | En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables. | Oui | DOA |
| 14. | La direction devrait continuer de suivre et d'analyser les données relatives à la consommation d'énergie et aux dépenses énergétiques des installations. Ces données serviraient à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et à la rédaction des | Oui | DOA |

| Réf. | Recommandation | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|---------|
| | rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation. | | |