

**Ministère de l'Éducation**

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

**mai 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>  |
| No 1 Plan opérationnel .....  | 4         |
| N° 2 Plan de relève .....   | 4         |
| <b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> ..... | <b>6</b>  |
| N° 1 Plan de service .....  | 7         |
| N° 2 Gestion de l'assiduité.....  | 7         |
| N° 3 Présentation au Conseil de rapports sur la gestion de l'assiduité.....   | 7         |
| N° 4 Vérifications de la conformité de la compagnie d'assurances.....   | 7         |
| <b>5. Gestion financière</b> .....  | <b>8</b>  |
| N° 1 Plan de service annuel.....  | 9         |
| N° 2 Présentation de rapports financiers intermédiaires .....   | 9         |
| N° 3 Comité de vérification .....   | 9         |
| N° 4 Cartes de crédit pour petits achats .....  | 10        |
| <b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....  | <b>11</b> |
| No 1 Plan de service annuel.....  | 11        |
| No 2 Système d'ordres de travail.....   | 11        |
| <b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....                                 | <b>12</b> |
| Gestion et administration du conseil scolaire.....  | 12        |
| Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....           | 13        |
| Gestion financière.....   | 14        |
| Exploitation des écoles et gestion des installations .....  | 14        |
| <b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....   | <b>16</b> |

## 1. Introduction

Le ministère est en voie 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 meilleures pratiques et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Introduction**

Le suivi à l'examen opérationnel du Thunder Bay Catholic District School Board a eu lieu le 9 février 2011, environ 15 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel dirigée par Deloitte a participé à une téléconférence avec le directeur de l'éducation, le directeur associé et surintendant des affaires opérationnelles et organisationnelles, le gestionnaire des services financiers et de la comptabilité, le gestionnaire des services aux employés et d'autres membres du personnel de soutien. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a sélectionné quelques recommandations importantes du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document à l'appui.

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

Le conseil scolaire a fait des progrès importants dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication du rapport en septembre 2010. Soulignons notamment la création d'un plan opérationnel annuel officiel accompagné de plans de service, une vérification détaillée de la conformité de la compagnie d'assurances du conseil scolaire et des travaux en cours visant à mettre en œuvre un système de cartes de crédit pour petits achats.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait 26 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur 12 d'entre elles. Ces occasions d'amélioration comportaient 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 Thunder Bay Catholic District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

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

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Plan opérationnel

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel  | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel traitant de tous les aspects de son fonctionnement, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Il devrait mettre à jour le modèle de ce plan de façon à ce qu'il concorde avec le plan stratégique pluriannuel des conseillères et conseillers scolaires. Les services seront 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. | Terminé                  |

#### N° 2 Plan de relève

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel   | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires et administratrices et administrateurs, surtout dans le cas des fonctions non scolaires. | En cours                 |

#### No 1 Plan opérationnel

L'orientation stratégique pluriannuelle du conseil scolaire est appuyée par un plan opérationnel annuel qui comprend des éléments de services scolaires et non-scolaires. Le plan opérationnel a été élaboré par les superintendantes et surintendants et les gestionnaires concernés, puis approuvé par le directeur de l'éducation et le comité exécutif avant d'être finalement envoyé au Conseil aux fins d'information. Le conseil scolaire a par ailleurs élaboré des plans de service tirés directement du plan opérationnel pour l'ensemble du conseil. Le conseil révisera son plan stratégique en 2012, lorsque celui-ci viendra à échéance. Le processus sera dirigé par la direction de l'éducation et peut inclure des contributions directes des conseillères et conseillers scolaires.

#### N° 2 Plan de relève

Le conseil scolaire a mis au point une politique rendue publique appelée *Selection of Leadership Personnel* (Sélection du personnel de direction), politique n° 811, qui traite des besoins de dotation en personnel de direction. Des manuels et des guides ont été élaborés et sont accessibles à l'interne. Ceux-ci sont mis à jour au besoin. On prévoit ajouter une section où l'on explique et montre (à l'aide de tableaux sur le déroulement

du processus) la procédure de placement des directions d'école et des directions adjointes.

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

### No 1 Plan de service

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

### N° 2 Gestion de l'assiduité

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel  | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Les services devraient 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 permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés. | En cours                 |

### No 3 Présentation au Conseil de rapports sur la gestion de l'assiduité

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel  | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité. | En cours                 |

### No 4 Vérifications de la conformité de la compagnie d'assurances

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel   | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations. | Terminé                  |

## **N° 1 Plan de service**

Le service des RH dispose de son propre plan de service. La direction signale que les plans ont été réguliers et appliqués chaque année par la direction et le personnel, mais le service doit maintenant élaborer un plan de service officiel. Le plan est mis à jour au fur et à mesure que les initiatives sont entreprises ou terminées afin de montrer les changements et les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs. Le service a l'intention de réviser son plan une fois que le plan stratégique et le plan opérationnel pour l'ensemble du conseil auront été mis à jour. Le service pourrait envisager d'améliorer le plan en y intégrant divers éléments comme les responsabilités et les échéanciers attribués.

## **N° 2 Gestion de l'assiduité**

La direction a fait état de progrès dans la mise en œuvre d'un programme officiel de gestion de l'assiduité. Le programme figure maintenant parmi les priorités du service, mais il a néanmoins été relégué au deuxième plan au cours de la dernière année, au profit d'autres priorités comme la mise en œuvre de systèmes de TI. Le conseil scolaire a mis au point son programme de soutien aux personnes handicapées, qui a servi à la mise en œuvre du programme de gestion de l'assiduité. La direction a engagé des discussions préliminaires avec les syndicats pour leur montrer les détails fondamentaux du plan d'encouragement à l'assiduité proposé.

## **N° 3 Présentation au Conseil de rapports sur la gestion de l'assiduité**

Le conseil scolaire a l'intention de communiquer régulièrement avec le Conseil au sujet du programme de gestion de l'assiduité, une fois que celui-ci sera mis en œuvre. La direction présente actuellement des rapports au Conseil, ce qu'elle a fait tout au long du processus d'élaboration du programme d'ailleurs, en particulier concernant les sujets qui pourraient influencer sur les relations de travail.

## **N° 4 Vérifications de la conformité de la compagnie d'assurances**

Le conseil scolaire a élaboré des procédures afin de gérer ses régimes d'avantages sociaux et a mené une vérification de la conformité de sa compagnie d'assurances. En mai 2010, un rapport d'une tierce partie n'a fait état d'aucune divergence importante dans les archives de la compagnie et dans l'historique des paiements.

## 5. Gestion financière

### N° 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 annuel 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. | Terminé                  |

### N° 2 Présentation de rapports financiers intermédiaires

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel  | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses. | Terminé                  |

### N° 3 Comité de vérification

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel  | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes qui contribueraient à optimiser l'efficacité du comité des finances et de la vérification. | Terminé                  |

### N° 4 Cartes de crédit pour petits achats

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel   | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité. À cette fin, elle devrait réaliser une analyse des bons de commande en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures. | En cours                 |

## **N° 1 Plan de service annuel**

Comme le service des RH, le service des finances dispose maintenant d'un plan de service bien à lui. Ce plan présente la même structure que ceux des autres services. Le service des finances a lui aussi l'intention de réviser son plan chaque année. Il pourrait envisager d'améliorer le plan en y incluant divers éléments comme les responsabilités et les échéanciers attribués.

## **N° 2 Présentation de rapports financiers intermédiaires**

La direction procède actuellement à la mise en œuvre des recommandations concernant la présentation de rapports financiers intermédiaires complets. Chaque mois, le service effectue des mises à jour financières en comparant les engagements et les dépenses prévues au budget avec les données réelles. Des rapports sont préparés pour chaque service, lesquels permettent au service des finances de faire un suivi précis des dépenses du conseil scolaire et de l'état actuel du budget. Au début de l'année 2010, le Conseil a approuvé les révisions apportées à la politique budgétaire en vue d'intégrer les recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Par conséquent, les rapports sur l'état du budget sont fournis au Conseil trois fois par année, conformément aux recommandations du CRFP. Lors de la préparation du budget interne, le service compare les dépenses à celles réalisées l'année précédente, mais les rapports transmis au Conseil ne contiennent aucun calendrier de production de rapports dans lesquels sont comparées les données année après année. Cependant, la direction a adopté le rapport financier récapitulatif recommandé par le CRFP.

Les améliorations apportées par le service devraient comprendre l'établissement d'un calendrier de production de rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures, ce qui fournirait un repère au conseil scolaire.

Cette nouvelle comparaison présenterait donc une image plus claire du rendement financier du conseil scolaire d'une année à l'autre. On peut trouver des renseignements sur le rapport et les modèles du CRFP sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires à l'adresse <https://sbsb.edu.gov.on.ca>. Le personnel devrait prendre soin de faire approuver officiellement les états financiers intermédiaires par la haute direction pour assurer l'intégrité de l'information financière.

## **N° 3 Comité de vérification**

Entré en vigueur en septembre 2010, le règlement sur les comités de vérification exige que les conseils scolaires se dotent d'un comité de vérification qui compte des membres externes. Le conseil scolaire a adopté la recommandation dans son entièreté et a nommé deux membres externes au comité de vérification du Conseil. La direction a fait état de publicités à cet effet affichées dans des journaux locaux et sur le site Web

du conseil scolaire. La direction du conseil scolaire a aussi utilisé des réseaux personnels et professionnels afin de susciter l'intérêt pour le poste et de faire augmenter le nombre de candidatures.

#### **N° 4 Cartes de crédit pour petits achats**

Le conseil scolaire vient de commencer la mise à l'essai du programme de cartes de crédit pour petits achats. Le fournisseur ayant été choisi, la direction attend maintenant de recevoir les cartes pour mener le programme pilote officiel. On signale que le personnel s'intéresse à la mise en œuvre du programme et qu'il se montre optimiste quant à la probabilité que ces cartes augmentent l'efficacité du processus d'achat, en particulier pour les achats réalisés en ligne ou aux États-Unis. On encourage le conseil scolaire à poursuivre ses efforts en ce sens et à mettre en œuvre intégralement son programme de cartes de crédit pour petits achats.

## 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 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. | Terminé                  |

### No 2 Système d'ordres de travail

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel  | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait mettre au point un système automatisé d'ordres de travail pour faire le suivi des coûts qui leur sont associés et des efforts déployés. Cette façon de faire permettrait au conseil d'étayer le budget des dépenses et les évaluations des projets au moyen de comparaisons avec les critères des années précédentes, et de maximiser ainsi l'utilisation des ressources. | En cours                 |

#### No 1 Plan de service annuel

Le service des installations dispose maintenant d'un plan de service ayant une présentation et un format semblables à ceux des autres services. Le service des installations a, lui aussi, l'intention de réviser son plan une fois que le plan stratégique et le plan opérationnel pour l'ensemble du conseil auront été mis à jour. Le service pourrait envisager d'améliorer le plan en y incluant divers éléments comme les responsabilités et les échéanciers attribués.

#### No 2 Système d'ordres de travail

Le conseil scolaire envisage actuellement la mise en œuvre d'un système automatisé d'ordres de travail. La direction examine les systèmes d'ordres de travail en place dans d'autres conseils de taille similaire afin de cibler les pratiques exemplaires du secteur et il travaille à établir ses propres exigences détaillées relatives au système. On signale qu'on aura recours dans les prochains mois à un processus officiel de demande de propositions pour choisir le meilleur fournisseur qui soit.

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

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui a été 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). | En cours |

Le conseil scolaire travaille actuellement à mettre à jour ses politiques et procédures. Toutefois, il n'a pas intégré complètement tous les principaux éléments de la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177) dans ses politiques. Entré en vigueur le 15 décembre 2009, le projet de loi 177 établit les rôles et les responsabilités des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidences de Conseils et des directions de l'éducation. Le conseil scolaire devrait examiner son modèle de gestion afin qu'il reflète les rôles et les responsabilités prévus par le projet de loi 177. Le ministère fournira du soutien supplémentaire en ce sens si le conseil scolaire en fait la demande.

On a remarqué au cours de l'entrevue de suivi que les conseillères et conseillers scolaires participent à un certain degré aux aspects opérationnels du conseil scolaire. Par exemple, les conseillères et conseillers scolaires prennent part depuis longtemps au processus d'embauche du personnel du conseil autre que la direction de l'éducation. Le conseil scolaire a prévu une présentation d'un formateur externe visant à aider les conseillères et conseillers scolaires à mieux comprendre les nouveaux changements et exigences du projet de loi 177. Cette présentation sera axée sur les rôles et les responsabilités du Conseil et de la direction de l'éducation (tels qu'ils sont indiqués dans le projet de loi 177) afin de favoriser une gestion efficace. Le conseil scolaire devrait à cet égard continuer de réviser ses politiques et procédures de façon à les rendre conformes au projet de loi 177.

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

| Nouvelle pratique exemplaire  | Adoptée? |
|---|----------|
| Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.  | 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. | En cours |
| Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.  | Oui      |
| Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.   | Oui      |

Les conseillères et conseillers scolaires sont actuellement membres des comités d'entrevue pour l'embauche de tout le personnel pour les postes supérieurs à la direction d'école et incluant celle-ci. Cette pratique n'est pas conforme au projet de loi 177. Ainsi, le directeur de l'éducation du conseil scolaire devrait modifier la composition des divers comités d'entrevue et élaborer des politiques et procédures officielles en matière d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, à l'exception de celui pour l'embauche de la direction de l'éducation.

Par ailleurs, les affectations de la direction d'école sont approuvées par le Conseil et, ainsi, celles-ci ne devraient être communiquées au Conseil qu'aux fins d'information. Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177). La présentation d'un formateur externe qui a été mise au point par le conseil devrait aider les conseillères et conseillers scolaires à mieux comprendre les nouveaux changements et exigences du projet de loi 177 ainsi que leurs rôles et responsabilités.

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 a sélectionné des employées et employés du conseil en vue d'en faire des personnes-ressources pour les membres des communautés minoritaires sous la compétence du conseil. Ce programme d'approche communautaire vise à resserrer les liens entretenus avec ces groupes et à offrir une représentation plus diversifiée des groupes minoritaires ciblés parmi le personnel du conseil scolaire. Le conseil scolaire a aussi récemment révisé son outil de recrutement et utilise maintenant des programmes Web destinés au personnel enseignant suppléant.

Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire. La direction a signalé qu'il est déjà arrivé par le passé que des conseillères et conseillers scolaires siègent à des comités de négociation collective (la dernière fois remonte à il y a dix ans). Toutefois, les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas actuellement à des comités de négociation et disposent de processus leur permettant de s'assurer qu'ils sont en mesure d'établir le cadre de référence lié aux négociations.

L'affectation du personnel du conseil scolaire est régie par les conventions collectives et les lois provinciales applicables. Le conseil dispose de procédures détaillées pour s'assurer que le processus d'affectation du personnel est conforme aux paramètres et aux formules établis par le ministère et ne cause pas de dépassement de budget.

## 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      |

Les lignes directrices balisant les pratiques d'approvisionnement du conseil scolaire sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. La direction s'assure actuellement de la conformité des politiques et des procédures à la Directive sur l'approvisionnement du secteur parapublic.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

| Nouvelle pratique exemplaire   | Adoptée? |
|--|----------|
| La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. | Oui      |

| Nouvelle pratique exemplaire   | Adoptée? |
|--|----------|
| Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.   | Oui      |
| Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Il doit notamment procéder à des mises à jour périodiques sur la situation du projet et à une évaluation du projet après la construction. | Oui      |
| Un consultant indépendant en matière de coûts est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.   | Oui      |

Le conseil scolaire évalue d'autres installations disponibles avant d'entreprendre la construction d'une nouvelle école ou des projets de réfection. À l'heure actuelle, le conseil travaille presque à pleine capacité et effectue l'évaluation d'installations scolaires pour des programmes d'apprentissage des jeunes enfants. Le conseil scolaire tient certains programmes à l'extérieur, dans des locaux loués, afin de s'adapter aux besoins spéciaux d'élèves en particulier. La direction admet qu'il est possible, en raison de la baisse des effectifs, que les programmes donnés dans des emplacements loués soient un jour offerts dans des installations du conseil scolaire. Celui-ci a d'ailleurs approuvé en 2010 une politique de partenariats de partage des installations.

La direction s'est dotée d'un processus efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts, conformément aux exigences du ministère. La pratique normalisée prévoit que tous les projets de réfection soient gérés par un gestionnaire de projet. Lors de la réalisation d'importantes activités de financement pour des immobilisations en 2005, chaque projet disposait de son propre gestionnaire de projet attitré. Depuis 2008, un consultant en matière de coûts est engagé pour tous les projets d'immobilisations d'envergure, notamment pour assurer l'efficacité des pratiques de fixation des prix et surveiller les estimations de coûts associées aux projets d'immobilisations.

## Annexe A – Sélection des recommandations

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

### Gestion et administration du conseil scolaire

| Réf. | Recommandation  | SuiviOui/Non | Critère  |
|------|---|--------------|----------|
| 1.   | Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel traitant de tous les aspects de son fonctionnement, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Il devrait mettre à jour le modèle de ce plan de façon à ce qu'il concorde avec le plan stratégique pluriannuel des conseillères et conseillers scolaires. Les services seront 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 / DOA |
| 2.   | Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires et administratrices et administrateurs, surtout dans le cas des fonctions non scolaires.  | Oui          | PS / DOA |
| 3.   | Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle officiel de mise à jour de ses politiques, afin d'en assurer l'examen périodique pour tous les domaines fonctionnels. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des politiques.  | Non          |          |

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

| Réf. | Recommandation  | Suivi Oui/Non | Critère  |
|------|---|---------------|----------|
| 4.   | Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.  | Oui           | PS / DOA |
| 5.   | Le service des RH devrait élaborer des processus pour surveiller le respect des politiques des services aux employés, et adopter des mesures pour s'assurer que le personnel comprend les politiques et procédures administratives.   | Non           |          |
| 6.   | Le service des RH devrait envisager d'offrir régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques et procédures administratives des services aux employés.  | Non           |          |
| 7.   | Les services devraient 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 permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés. | Oui           | PS / RI  |
| 8.   | La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.   | Oui           | DOA      |
| 9.   | La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.  | Oui           | PS / RI  |
| 10.  | Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel non enseignant.  | Non           |          |
| 11.  | La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.  | Non           |          |

| Réf. | Recommandation  | SuiviOui/Non | Critère |
|------|---|--------------|---------|
| 12.  | 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          |         |
| 13.  | La direction devrait élaborer une politique officielle de dotation et d'affectation du personnel pour assurer une utilisation optimale de son personnel.  | Non          |         |

## Gestion financière

| Réf. | Recommandation   | SuiviOui/Non | Critère  |
|------|--|--------------|----------|
| 14.  | Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel 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 / DOA |
| 15.  | Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.  | Oui          | DOA      |
| 16.  | La direction devrait continuer d'appliquer les nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.  | Non          |          |
| 17.  | Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes qui contribueraient à optimiser l'efficacité du comité des finances et de la vérification.  | Oui          | DOA      |
| 18.  | La direction devrait comparer périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable, afin de maximiser le rendement de ses investissements.  | Non          |          |
| 19.  | La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité. À cette fin, elle devrait réaliser une analyse des bons de commande en fonction des transactions et dépenses, et déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures. | Oui          | RI       |
| 20.  | La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit pour le conseil scolaire d'une occasion de gagner en efficience.   | Non          |          |
| 21.  | La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs  | Non          |          |

| Réf. | Recommandation   | SuiviOui/Non | Critère |
|------|--|--------------|---------|
|      | appropriés afin d'accroître l'efficacité des transactions et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire. |              |         |

## Exploitation des écoles et gestion des installations

| Réf. | Recommandation  | SuiviOui/Non | Critère     |
|------|---|--------------|-------------|
| 22.  | 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 /<br>DOA |
| 23.  | Le conseil scolaire devrait mettre au point un système automatisé d'ordres de travail pour faire le suivi des coûts qui leur sont associés et des efforts déployés. Cette façon de faire permettrait au conseil d'étayer le budget des dépenses et les évaluations des projets au moyen de comparaisons avec les critères des années précédentes, et de maximiser ainsi l'utilisation des ressources. | Oui          | CSR 1       |
| 24.  | Le conseil scolaire devrait ajouter à la politique d'approvisionnement une disposition officielle exigeant que tout nouvel équipement soit écoénergétique.  | Non          |             |
| 25.  | Les conseillères et conseillers scolaires devraient adopter une politique environnementale globale permettant d'assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. On a signalé que les conseillères et conseillers scolaires songent à former un comité de l'environnement, ce qui constituerait un bon point de départ.  | Non          |             |
| 26.  | La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées, ce qui lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.   | Non          |             |