

Ministère de l'Éducation

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

juin 2011

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. État de la situation et de 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
N° 2 Planification de la relève	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	6
No 1 Évaluations du rendement	6
N° 2 Gestion de l'assiduité.....	7
No 3 Équité salariale.....	7
No 4 Conformité aux conditions des régimes d'avantages sociaux.....	7
5. Gestion financière	8
No 1 Plan annuel du service	8
No 2 Atténuation des risques.....	9
No 3 Rapports financiers intermédiaires.....	9
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
No 1 Plan annuel du service	11
N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection.....	11
N° 3 Plan de gestion de l'énergie.....	11
No 4 Politique d'éducation environnementale.....	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	14
Annexe A - Sélection des recommandations	16

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 : un état de la situation et de la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cet état 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. L'état doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les services scolaires et les services non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
 - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles venaient à se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

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

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

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

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

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

2. État de la situation et de la mise en œuvre

Introduction

Le suivi de l'examen opérationnel du Wellington Catholic District School Board a eu lieu le 22 février 2011, environ 14 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec un cadre supérieur de l'administration 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 justificatif.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès concernant la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel original en décembre 2009. Soulignons notamment les mesures prises pour mettre en œuvre un plan stratégique triennal officiel, une vérification des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux, une stratégie d'atténuation des risques budgétaires, et des procédures en matière de rapports financiers intermédiaires. Dans certains domaines, le service des installations et des opérations a indiqué que les contraintes de temps l'ont empêché de progresser, même s'il appuie la recommandation de l'Équipe d'examen opérationnel.

La direction a présenté les conclusions du rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires.

Le rapport d'examen comportait 23 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 13 d'entre elles. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports de secteur ainsi que celles qui présentaient des risques propres au Wellington Catholic District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a réalisé un certain progrès concernant la plupart des recommandations retenues pour le suivi. Le conseil a indiqué que les domaines de recommandations qui n'ont pas encore été mises en œuvre relèvent principalement du service des installations et des opérations. Cependant, le conseil scolaire a adopté la plupart des nouvelles pratiques exemplaires ajoutées dans la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel (Guide des pratiques exemplaires), qui a été publiée 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
Les conseillères et conseillers scolaires, en ayant recours à un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constituerait un cadre pour la planification annuelle.	Terminée

N° 2 Planification de la relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives de leadership du ministère. Le conseil scolaire devrait préparer un plan officiel de planification de la relève et de développement du talent inspiré du document intitulé <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i>.</p> <p>Dans le dossier de l'élaboration d'un plan officiel de relève et de développement du talent, le conseil scolaire devrait commencer par procéder à la collecte de données et repérer les compétences et les habiletés, ainsi que les besoins en matière de perfectionnement professionnel.</p>	En cours

No 1 Planification stratégique

À la suite de l'examen opérationnel au printemps 2010, le conseil a mandaté un Comité de planification stratégique, constitué de membres du personnel du conseil, notamment de personnel enseignant, de personnel administratif et de membres de l'administration principale, d'élaborer un plan stratégique triennal provisoire, plan couvrant autant le domaine scolaire que le domaine administratif. Son dépôt était prévu pour la fin du mois de février 2011, à une réunion des conseillères et conseillers scolaires. Lorsque le plan sera approuvé, le conseil prévoit l'examiner et le mettre à jour annuellement.

N° 2 Planification de la relève

Le conseil a entamé le processus d'élaboration d'un plan officiel de relève et de développement du talent harmonisé avec la Stratégie ontarienne en matière de leadership du ministère. Jusqu'à maintenant ce plan traite principalement des fonctions scolaires et des programmes. Le conseil reconnaît qu'il reste encore beaucoup de travail à accomplir concernant la planification de la relève du personnel administratif et

opérationnel des écoles. Actuellement, il n'existe aucun plan de relève officiel pour le personnel administratif du conseil.

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

No 1 Évaluations du rendement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	En cours

N° 2 Gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction doit mettre la touche finale à son programme de gestion de l'assiduité et élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité à l'administration principale et au conseil.	En cours

No 3 Équité salariale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait poursuivre la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	En cours

No 4 Conformité aux conditions des régimes d'avantages sociaux

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

No 1 Évaluations du rendement

Depuis l'examen opérationnel, des procédures officielles d'évaluation du rendement ont été mises au point pour le personnel non affilié dirigé par le personnel des ressources humaines. Les procédures sont en cours d'examen et seront pleinement mises en œuvre une fois approuvées par le conseil exécutif. Le service des RH continue à collaborer avec les surintendances concernées pour finaliser la mise en œuvre des

procédures d'évaluation du rendement des aide-enseignantes et aide-enseignants, du personnel professionnel des services à l'élève, des éducatrices et éducateurs de la petite enfance et du personnel enseignant suppléant.

N° 2 Gestion de l'assiduité

Le service des RH a élaboré un programme provisoire de gestion de l'assiduité. Ce programme en arrive actuellement aux dernières étapes de conception. Une fois les caractéristiques du programme confirmées, les détails seront soumis au conseil exécutif pour un examen final. Selon le calendrier actuel, les directions d'école, les directions adjointes et les superviseuses et superviseurs suivront une formation officielle sur le sujet en mai 2011, la production de rapport d'assiduité sera mise à l'essai entre juin et août 2011, et la mise en œuvre complète aura lieu en septembre 2011.

N° 3 Équité salariale

Le service des RH a mené des négociations ininterrompues concernant l'équité salariale avec la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO) (Unité de négociation du personnel de soutien scolaire [personnel de bureau, administratif et technique]). La phase d'évaluation des emplois devrait se terminer en mai 2011, après quoi viendra la négociation du plan d'équité salariale actuel. Si les négociations ne sont pas terminées d'ici le 30 juin 2011, elles se poursuivront en septembre 2011.

N° 4 Conformité aux conditions des régimes d'avantages sociaux

En mai 2010, le conseil a eu recours aux services d'un consultant externe pour effectuer une vérification indépendante des régimes d'avantages sociaux du conseil ainsi que l'examen des contrats et des procédures de demandes d'indemnisation. Cette vérification a révélé certaines incohérences entre la conception du plan et les formulations contractuelles. Le service des RH a donc revu les formulations du plan qui touchaient aux communications, aux formulations pharmaceutiques, aux frais d'exécution d'ordonnance, aux niveaux des médicaments, aux compagnies d'assurance responsables des régimes d'avantages sociaux et aux procédures de vérification de demandes d'indemnisation générales. Le conseil scolaire prévoit continuer à effectuer des vérifications indépendantes selon un cycle de trois ans.

5. Gestion financière

No 1 Plan annuel du service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La planification annuelle du service des finances devrait être améliorée au moyen d'un plan opérationnel annuel distinct pour ce service. Le plan devrait être conforme au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Il devrait comprendre des cibles précises et mesurables et des indicateurs de rendement. De plus, il devrait assigner les responsabilités pour les principales activités. 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 Atténuation des risques

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Pendant le processus d'élaboration du budget, la direction devrait répertorier tous les risques importants et prévoir des stratégies pour réduire au minimum le risque de dépenser plus que le budget autorisé ou prévu.	Terminée

No 3 Rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et instaurer un processus officiel de signature de ces rapports par la haute direction.	Terminée

No 1 Plan annuel du service

Le service des finances a mis au point un processus selon lequel chaque employé établit trois objectifs ou réalisations à atteindre durant l'exercice financier à venir. Ces objectifs et réalisations doivent être alignés sur les piliers stratégiques de l'organisme. Ils doivent aussi être stratégiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps (objectifs SMART). Chacun des objectifs SMART est mis au point en respectant les paramètres du budget de fonctionnement et comporte des attributs mesurables, comme l'atteinte de certains objectifs dans le respect d'un calendrier établi. Ce processus est le témoin des efforts déployés par le conseil pour élaborer un plan annuel pour son service des finances, plan qui sera basé sur les objectifs individuels des employés et aligné tant sur le plan opérationnel à l'échelle du conseil que sur le plan stratégique triennal.

No 2 Atténuation des risques

Une évaluation formelle des risques a été menée durant le processus budgétaire de 2010-2011 et a été présentée aux conseillères et conseillers scolaires lors d'une présentation officielle du budget final. Le processus budgétaire de 2011-2012 comprendra ce même type de présentation officielle, ainsi qu'une analyse.

No 3 Rapports financiers intermédiaires

Le service des finances a mis en œuvre des processus améliorés de production de rapports financiers intermédiaires depuis le rapport d'examen opérationnel. Chaque mois, une trousse de reddition des comptes est présentée au conseil à la réunion des services généraux. Cette trousse comprend une analyse des dépenses et de l'écart par rapport au budget depuis le début de l'année, des mises à jour sur les vérifications internes, des indicateurs financiers, des résumés du budget des écoles et un rapport d'utilisation des installations communautaires. La trousse doit être reçue par voie de motion et signée par la direction de l'éducation et la surintendance des services organisationnels.

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
<p>La direction des installations et des opérations devrait examiner la possibilité d'améliorer la planification annuelle de son service en se dotant d'un plan opérationnel annuel distinct, qui serait conforme au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des cibles précises et mesurables et des indicateurs de rendement. De plus, il devrait assigner les responsabilités pour les principales activités. 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.</p>	Non effectuée

No 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comporterait le financement nécessaire à sa réalisation. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, au Conseil scolaire et à ses intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.</p>	Partiellement mise en œuvre

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>En se fondant sur les résultats des vérifications de l'efficacité énergétique, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i>, la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Ce plan devrait aussi présenter les possibilités à court et à long terme en précisant les jalons, les rôles et responsabilités, ainsi que les budgets, doublés d'un processus visant à obtenir l'appui de la population.</p>	Non effectuée

No 4 Politique d'éducation environnementale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale qui créerait un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et qui accroîtrait les occasions de communication.	Non effectuée

No 1 Plan annuel du service

Le service des installations et des opérations dit appuyer la recommandation d'améliorer son plan annuel du service, mais qu'il n'a pas été capable de faire de progrès importants de ce côté, faute de temps. Le conseil scolaire devrait continuer d'améliorer son plan annuel de service en y intégrant des cibles mesurables et des indicateurs, ainsi qu'en assignant les responsabilités relatives aux activités clés. **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,** ainsi que d'assurer que les efforts du service sont alignés sur le plan stratégique triennal global et sur le plan opérationnel du conseil.

No 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Le service des installations et des opérations a créé une liste de projets potentiels à partir de sources telles que la base de données ReCAPP, des occasions relatives à l'efficacité énergétique et les demandes des écoles. Il a ensuite comparé la liste de projets avec le financement disponible afin de créer un « plan pluriannuel »; ce plan vise surtout les projets annuels, mais il comprend également des projets qui seront considérés dans les années à venir. À l'heure actuelle, le processus est limité au service des installations et des opérations, qui communique les projets majeurs, tels que le financement d'écoles éco-énergétiques, à l'administration principale dans le cadre d'échanges généraux.

No 3 Plan de gestion de l'énergie

Le service des installations et des opérations dit appuyer cette recommandation, mais qu'il n'a pas été capable de faire de progrès importants de ce côté, faute de temps. Le service devrait poursuivre ses efforts visant l'élaboration d'un plan de gestion de l'énergie pluriannuel qui comprend des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Ce plan devrait aussi présenter les possibilités à court et à long terme en précisant les jalons, les rôles et

responsabilités, ainsi que les budgets, doublés d'un processus visant à obtenir l'appui de la population. Un plan de la sorte aiderait le service et le conseil en général à repérer les économies possibles et à maximiser les investissements et les compétences.

No 4 Politique d'éducation environnementale

Le service des installations et des opérations dit appuyer cette recommandation, mais qu'il n'a pas été capable de faire de progrès importants de ce côté, faute de temps. Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts en vue de créer une politique environnementale globale ciblant autant l'éducation environnementale que les pratiques de gestion responsable de l'énergie et la conservation. On encourage le service à sensibiliser les divers intervenantes et intervenants à leur niveau de consommation d'énergie et à adopter des comportements modérateurs, et ce, au moyen de stratégies et voies de communication diversifiées afin que le plan pluriannuel de gestion de l'énergie obtienne leur appui une fois complété.

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 publiée pour le secteur. Certaines de ces pratiques découlent des observations et des apprentissages réalisés au cours des vagues précédentes d'examens.

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

Gestion et administration du conseil scolaire

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

Le modèle de gestion du conseil reprend le modèle de régie des politiques élaboré par John Carver. La direction de l'éducation est la seule employée des conseillères et conseillers scolaires; tous les autres employés relèvent de la direction de l'éducation. Par ailleurs, tant les conseillères et les conseillers scolaires que la direction de l'éducation et l'administration principale connaissent les devoirs et responsabilités qui leur sont assignés.

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

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

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

Les conseillères et conseillers scolaires ne peuvent embaucher que la direction de l'éducation. Elles et ils établissent toutefois les politiques relatives à l'embauche et au recrutement du personnel administratif et de tout autre membre du personnel du conseil scolaire.

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.

Les conseillères et conseillers scolaires ont fourni au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités qui régissent les négociations, comme c'est le cas depuis une vingtaine d'années. Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent sur aucun comité de négociation.

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 niveaux de pouvoir d'achat 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 d'approvisionnement* (version 1.0) et est prêt à apporter d'autres modifications à ses politiques, procédures et processus afin d'assurer sa conformité à la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*, publiée en avril 2011.

L'administration principale a fait remarquer que les niveaux de pouvoir d'achat 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.	Non

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris la surveillance du budget et de l'échéancier, et pour s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. 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 externe est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Oui

Le conseil n'a pas encore élaboré de politique officielle concernant les partenariats de partage des installations et est encouragé à le faire conformément à la *Ligne directrice sur les partenariats pour le partage des installations* du ministère et à la note de service B1 datée du 11 février 2010. Le ministère fournira de plus amples renseignements à ce sujet à la demande du conseil.

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

Le conseil scolaire a déjà fait appel aux services d'un consultant externe pour des projets de construction d'école.

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 sommaire pour le secteur de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la cinquième vague à l'aide de la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel.

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Les conseillères et conseillers scolaires, en ayant recours à un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constituerait un cadre pour la planification annuelle.	Oui	SP
2.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives de leadership du ministère. Le conseil scolaire devrait préparer un plan officiel de planification de la relève et de développement du talent inspiré du document intitulé <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> . Dans le dossier de l'élaboration d'un plan officiel de relève et de développement du talent, le conseil scolaire devrait commencer par procéder à la collecte de données et repérer les compétences et les habiletés, ainsi que les besoins en matière de perfectionnement professionnel.	Oui	TAO

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 poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	Oui	TAO
4.	La direction doit mettre la touche finale à son programme de gestion de l'assiduité et élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité à l'administration principale et au conseil.	Oui	TAO
5.	La direction devrait poursuivre la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	Oui	AR3
6.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui	TAO

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
7.	La planification annuelle du service des finances devrait être améliorée au moyen d'un plan opérationnel annuel distinct pour ce service. Le plan devrait être conforme au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Il devrait comprendre des cibles précises et mesurables et des indicateurs de rendement. De plus, il devrait assigner les responsabilités pour les principales activités. 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	SP
8.	Pendant le processus d'élaboration du budget, la direction devrait répertorier tous les risques importants et prévoir des stratégies pour réduire au minimum le risque de dépenser plus que le budget autorisé ou prévu.	Oui	NLP
9.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et instaurer un processus officiel de signature de ces rapports par la haute direction.	Oui	TAO

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
10.	La direction des installations devrait envisager d'améliorer la planification annuelle de son service en élaborant un plan de service des installations distinct qui serait conforme au plan annuel d'action stratégique du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des cibles	Oui	SP

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	précises et mesurables et des indicateurs de rendement. De plus, il devrait assigner les responsabilités pour les principales activités. 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.		
11.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comporterait le financement nécessaire à sa réalisation. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, au Conseil scolaire et à ses intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Oui	TAO
12.	En se fondant sur les résultats des vérifications de l'efficacité énergétique, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Ce plan devrait aussi présenter les possibilités à court et à long terme en précisant les jalons, les rôles et responsabilités, ainsi que les budgets, doublés d'un processus visant à obtenir l'appui de la population.	Oui	NLP
13.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale qui créerait un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et qui accroîtrait les occasions de communication.	Oui	NLP