

**Ministère de l'Éducation**

**Conseil scolaire de district catholique  
Franco-Nord  
Rapport de suivi de l'examen  
opérationnel**

**janvier 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>5</b>
No 1 Répartition des rôles et des responsabilités.....	5
No 2 Plan opérationnel annuel .....	6
No 3 Examen des politiques .....	6
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>7</b>
No 1 Plan de service annuel.....	7
N° 2 Gestion de l'assiduité.....	8
N° 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	8
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>9</b>
No 1 Plan de service annuel.....	9
No 2 Fonction de vérification interne .....	10
No 3 Comité de vérification.....	10
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>11</b>
No 1 Système automatisé d'ordres de travail .....	11
No 2 Plan de gestion de l'énergie .....	12
N° 3 Facturation consolidée.....	12
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....	<b>13</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	13
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	13
Gestion financière.....	13
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	14
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>16</b>

## 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. Le fait de déterminer les possibilités d'amélioration continue permettra d'harmoniser l'administration et les activités du conseil scolaire de façon à soutenir la priorité numéro un du gouvernement, soit 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 de 12 à 18 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le Ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

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

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

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

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

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

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

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la troisième édition du Guide d'examen opérationnel, qu'il a reçue en septembre 2009. 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 Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord a eu lieu le 25 octobre 2010, environ 18 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec l'administration principale du conseil scolaire, plus précisément avec le surintendant des affaires et la directrice de l'éducation.

### 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 mars 2009. Les efforts déployés pour mettre en œuvre un plan annuel pour chaque service, y compris ceux qui n'étaient pas soumis à l'examen opérationnel, ainsi que l'ajout de toutes les dispositions du projet de loi 177 aux documents sur la gouvernance, font partie des initiatives qui méritent d'être soulignées.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) après sa publication. Le rapport d'examen opérationnel comportait quinze recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur douze de ces recommandations. Cinq d'entre elles portaient sur les douze occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009, quatre se rapportaient à la planification stratégique, trois concernaient le rendement positif des investissements et trois traitaient des secteurs de risque en particulier. 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.

Le conseil scolaire a indiqué que le processus d'examen opérationnel avait été une expérience très constructive. L'examen a été réalisé à un moment opportun, soit avant l'élaboration du plan stratégique du conseil scolaire, ce qui a permis à l'administration principale d'inclure les recommandations au plan opérationnel du conseil scolaire ainsi qu'aux plans de ses services. La directrice de l'éducation a indiqué que l'examen opérationnel correspondait aux orientations adoptées par le conseil scolaire dans plusieurs domaines, ce qui a incité le conseil scolaire à aller de l'avant avec l'implantation de plusieurs processus opérationnels. De plus, la directrice de l'éducation a admis que l'examen opérationnel avait rallié le conseil scolaire à l'idée de collaborer et d'établir des partenariats avec d'autres conseils pour la mise en œuvre de certaines

recommandations, notamment celles qui concernent les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Répartition des rôles et des responsabilités

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait créer un document officiel qui définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires, la directrice de l'éducation et le comité exécutif, pour soutenir les ententes existantes.	Mise en œuvre terminée

#### No 2 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager d'augmenter l'envergure du plan d'amélioration annuel pour inclure les ressources humaines, la gestion des finances, et la gestion des services d'entretien et santé et sécurité. Le plan d'amélioration annuel devrait identifier les initiatives qui contribuent à l'accomplissement des objectifs à long-terme, et qui assurent l'alignement avec les départements opérationnels. Les différents services seraient ainsi en mesure de surveiller le progrès des priorités et des objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	En cours

#### No 3 Examen des politiques

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique d'amélioration officielle grâce à laquelle on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.	Mise en œuvre terminée

#### No 1 Répartition des rôles et des responsabilités

La direction a déclaré que le Conseil avait revu sa politique de « règlements internes révisés », qui comprend la description du rôle des conseillères et conseillers scolaires, de la directrice de l'éducation, du président, de la vice-présidente et des membres du comité exécutif. Le Conseil a adopté une nouvelle orientation en ce qui a trait à la gouvernance, laquelle s'appuie sur un modèle de gestion par les politiques. Le Conseil a indiqué qu'il s'inspirait du projet de loi 177 à cet égard.

Le Conseil a également publié une nouvelle politique sur le rendement des élèves et sur la gouvernance du Conseil, laquelle définit clairement le rôle des conseillères et conseillers scolaires et des membres du comité exécutif. Cette nouvelle politique réaffirme également que la responsabilité première du conseil scolaire est le rendement des élèves.

## **No 2 Plan opérationnel annuel**

Le conseil scolaire a élaboré un plan stratégique qui regroupe le plan d'amélioration du conseil scolaire et les modèles logiques sectoriels et les plans opérationnels sectoriels. Ce plan comporte les initiatives importantes de tous les services du conseil, y compris les ressources humaines, les finances, ainsi que l'entretien, de la santé et de la sécurité. Le conseil scolaire s'est également assuré que les objectifs des services qui ne sont pas soumis à l'examen opérationnel soient intégrés à son plan stratégique.

Le plan stratégique constitue désormais la référence pour le plan opérationnel annuel de l'ensemble du conseil scolaire. Le plan opérationnel annuel comporte un indicateur de rendement pour chaque objectif, afin de mesurer les progrès accomplis. Tous les trimestres, chaque service doit présenter à l'administration principale un compte rendu sur les progrès réalisés par rapport aux indicateurs.

Chaque service s'appuie sur les plans stratégique et opérationnel pour élaborer son propre plan de service annuel. De cette façon, chaque service agit conformément à la vision et à la stratégie du conseil scolaire.

Ce plan constitue un outil de communication et est soumis à l'ensemble du personnel du conseil scolaire, aux conseillères et conseillers scolaires et aux intervenants externes par souci de transparence.

## **No 3 Examen des politiques**

En septembre 2009, le conseil scolaire a instauré un cycle d'examen officiel des politiques sur trois ans. La direction a établi un calendrier d'examen des politiques qui détermine à quel moment une politique fera l'objet d'un examen, le calendrier triennal. L'objectif du Conseil est de passer en revue toutes les politiques d'ici 2012. Le cycle d'examen des politiques s'inscrit dans une approche structurée d'examen et de mise à jour des politiques.



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

### No 1 Plan de service annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les membres du service des ressources humaines devraient envisager d'élaborer un plan annuel de service se situant dans la ligne du plan stratégique général. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	En cours

### N° 2 Gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absences. Cette importante initiative fournirait à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	En cours

### No 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.	En cours

### No 1 Plan de service annuel

La direction élabore actuellement les plans de service en les harmonisant avec les plans stratégique et opérationnel. Chaque service s'appuie sur les plans stratégique et opérationnel pour élaborer son propre plan de service annuel. De cette façon, chaque service agit conformément à la vision et à la stratégie du conseil scolaire.

La direction est encouragée à poursuivre l'élaboration d'un plan pour le service des ressources humaines.

## **N° 2 Gestion de l'assiduité**

La direction travaille à l'élaboration d'un programme de gestion de l'assiduité, afin de faciliter le suivi des présences et la gestion des limitations fonctionnelles. Elle fait appel aux services de School Board's Co-operative Inc. (SBCI) et a mandaté la directrice des ressources humaines pour l'élaboration du programme. Tous les membres du personnel ont été informés de ce projet dans une note de service envoyée par la directrice de l'éducation, ainsi que lors d'une réunion à laquelle ils étaient tous conviés. La directrice de l'éducation a souligné l'importance d'assurer une communication ouverte et régulière tout au long du processus. De plus, les représentants syndicaux ont été invités à déléguer un de leurs membres au comité consultatif mis sur pied par le conseil scolaire afin d'introduire le programme de gestion de l'assiduité. Le service des ressources humaines est encouragé à rendre compte régulièrement au Conseil et à l'administration principale de l'efficacité de ce programme, après sa mise en œuvre.

## **N° 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire**

Le conseil scolaire n'a pas engagé de processus de vérification des demandes d'indemnisation médicale et dentaire (service de gestion seulement) par une tierce partie. Toutefois, la direction a demandé à la compagnie d'assurance de lui fournir un rapport sur les mesures de contrôle appliquées. Depuis qu'elle a reçu ce rapport, la direction évalue si les procédures actuelles de l'assureur sont adéquates. Au terme de cette évaluation, le conseil scolaire déterminera la marche à suivre.

Le conseil scolaire a entamé des pourparlers avec les onze autres conseils scolaires de langue française afin d'évaluer si l'embauche d'un vérificateur indépendant pour l'examen des services de la compagnie d'assurance serait souhaitable.

## 5. Gestion financière

### No 1 Plan de service annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel qui révèle une harmonisation au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettrait au personnel du service et aux autres membres du personnel de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	En cours

### No 2 Fonction de vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction de l'éducation devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	En cours

### No 3 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction de l'éducation du conseil et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances, ayant comme mandat la vérification interne.	En cours

### No 1 Plan de service annuel

Les plans de service sont actuellement élaborés en accord avec les plans opérationnel et stratégique du conseil scolaire. Chaque service harmonise son plan de service annuel avec le plan stratégique, afin d'assurer que ses activités respectent la vision du conseil scolaire.

La direction est encouragée à poursuivre l'élaboration d'un plan pour le service des finances.

## **N<sup>o</sup> 2 Fonction de vérification interne**

La direction est sur le point de mettre en œuvre la recommandation prévoyant la modification du mandat actuel de sa fonction de vérification interne.

La direction a indiqué qu'elle surveille de près l'orientation du Ministère, soit de partager la fonction de vérification interne avec plusieurs autres conseils scolaires de district. La direction prévoit modifier le mandat de vérification interne du conseil scolaire pour se conformer au nouveau règlement sur les comités de vérification, en vigueur depuis le mois de septembre 2010.

## **N<sup>o</sup> 3 Comité de vérification**

Le Conseil compte actuellement sur le comité des finances pour remplir le rôle de comité de vérification. La direction a indiqué qu'elle surveille de près l'orientation du Ministère concernant les comités de vérification et formera un comité composé de membres externes d'ici le 31 janvier 2011, conformément au nouveau règlement.

Le conseil scolaire a entrepris le recrutement de membres externes en vue de former son comité de vérification. Les membres ont indiqué qu'ils n'entrevoient pas de problèmes, étant donné que la collectivité participe volontiers aux activités du conseil scolaire. La première rencontre du comité de vérification est prévue en février 2011.

Le conseil scolaire devrait approfondir sa connaissance du nouveau règlement sur les comités de vérification ainsi que de l'initiative de vérification interne du Ministère, laquelle recommande la formation d'équipes régionales de vérification interne, de même que l'adoption d'une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### No 1 Système automatisé d'ordres de travail

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service d'entretien et santé et sécurité devrait faire des recherches sur les coûts-avantages d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.	En cours

### No 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait concentrer ses initiatives en matière de gestion de l'énergie. Il devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.	En cours

### No 3 Facturation consolidée

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction du service devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.	En cours

### No 1 Système automatisé d'ordres de travail

Le service évalue actuellement diverses possibilités pour la mise en œuvre d'un système automatisé d'ordres de travail et a mandaté l'un de ses employés pour procéder à une analyse coût-avantages de l'implantation d'un tel système. Il doit aussi sonder les autres conseils scolaires de langue française qui utilisent actuellement un système automatisé d'ordres de travail pour mesurer leur degré de satisfaction à l'égard du système. Les autres services sont également consultés afin de déterminer si un tel système pourrait leur être utile.

L'analyse coûts-avantages va être achevée au mois de mars 2011, période à laquelle le service prendra sa décision. Le service a indiqué qu'il étudiait la possibilité d'utiliser les

fonctionnalités du Système d'information des ressources humaines (SIRH) utilisé par la plupart des conseils scolaires de langue française. Le service prévoit inclure les coûts de ce nouveau système dans le budget du prochain exercice, si le conseil scolaire va de l'avant avec ce projet.

Le conseil scolaire est encouragé à poursuivre sa recherche d'un nouveau logiciel, afin de mettre en place un système automatisé d'ordres de travail qui répond aux besoins à long terme du conseil scolaire.

## **N° 2 Plan de gestion de l'énergie**

Le service a retenu les services d'une entreprise de consultants externes afin de procéder à la vérification de la consommation d'énergie du conseil scolaire. L'entreprise devra mesurer la consommation d'énergie de chaque école et élaborer un mécanisme de calcul de la consommation et de production de rapports à cet égard.

Le conseil s'est aussi tourné vers PCL pour obtenir des conseils sur l'achat d'équipement qui consomme peu d'énergie dans les classes, le remplacement des systèmes de chauffage, ventilation et climatisation (CVC) et des fenêtres par des produits écoénergétiques, et sur l'utilisation de matériaux écoefficaces pour les projets de rénovation à venir.

La direction est encouragée à poursuivre ses efforts pour mettre en place un plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

## **N° 3 Facturation consolidée**

Le conseil scolaire a mené des recherches afin de déterminer dans quelle mesure il serait possible de mettre en place un système de facturation consolidée. Le conseil s'est dit inquiet des coûts que peut entraîner un tel projet et songe à collaborer avec d'autres conseils scolaires de langue française afin de trouver un moyen rentable pour consolider la facturation. Le conseil scolaire est encouragé à poursuivre ses efforts pour mettre en place un système de facturation consolidée.

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

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

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2009 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

Cette section ne comporte pas de nouvelles pratiques exemplaires.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	En cours

Le conseil scolaire a enclenché le processus de mise en œuvre d'un nouveau système de gestion de l'assiduité qui facilitera l'observation des tendances en matière d'assiduité du personnel et la production de rapports.

### Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui

Le conseil scolaire consigne les recettes non tirées de subventions sur une liste de contrôle distincte qui est examinée par les titulaires des postes d'adjoint administratif, d'analyste financier et de contrôleur.

Le conseil scolaire a mis en œuvre les recommandations des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* en ajoutant à sa politique d'achat tous les éléments obligatoires, comme un code de déontologie concernant la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les critères à respecter pour lancer un processus d'achat non concurrentiel.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	En cours
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations scolaires	Oui
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles dans la collectivité avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir accompli des progrès dans l'adoption des pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations.

Par exemple, le conseil scolaire a participé en octobre à une session de formation organisée par le ministère de l'Éducation. Le conseil compte mettre sur pied un programme pilote d'écopropreté, dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale, qui s'inspire du programme pilote d'écopropreté proposé par le Ministère.

Le conseil scolaire s'est doté d'un programme de santé et sécurité au travail (SST) il y a plus de 20 ans. Il suit également plusieurs directives de SST qui s'harmonisent avec une politique globale de SST.



Le conseil scolaire a déjà jeté les bases d'une stratégie de sécurité, en adoptant des politiques et des directives regroupées dans un code de conduite. Ce code constitue une ressource essentielle qui procure des directives sur la gestion des risques, la sécurité des élèves, le déneigement, le programme hebdomadaire et annuel d'inspection des terrains et des terrains de jeu dans les écoles, etc.

Le service de l'entretien, de la santé et de la sécurité a élaboré une stratégie en matière de santé. Il a déclaré que la santé et le bien-être font partie de ses priorités. Chaque école suit un programme d'activité physique quotidienne et doit se plier aux directives sur les gras trans ainsi que les repas et les boissons servis à l'école. Le conseil scolaire compte parmi son personnel trois travailleuses sociales et travailleurs sociaux et un intervenant en toxicomanie. Ces efforts sont en accord avec la volonté du conseil scolaire d'encourager de bonnes habitudes de vie et d'offrir du soutien aux élèves en difficulté.

La direction a indiqué qu'elle étudierait en profondeur la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario et veillerait à ce que ses principes soient appliqués dans la conduite des activités de construction, d'acquisition, d'exploitation et de gestion d'installations scolaires du conseil scolaire.

La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. La direction déclare que le conseil scolaire a toujours préconisé cette approche et ne prévoit pas aménager de salles de classe dans de nouvelles installations.

## 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** – Douze 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	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait créer un document officiel qui définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires, la directrice de l'éducation et le comité exécutif, pour soutenir les ententes existantes.	Oui	PS / DAO
2.	Le conseil scolaire devrait envisager d'augmenter l'envergure du plan d'amélioration annuel pour inclure les ressources humaines, la gestion des finances, et la gestion des services d'entretien et santé et sécurité. Le plan d'amélioration annuel devrait identifier les initiatives qui contribuent à l'accomplissement des objectifs à long-terme, et qui assurent l'alignement avec les départements opérationnels. Les différents services seraient ainsi en mesure de surveiller le progrès des priorités et des objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Oui	PS
3.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique d'amélioration officielle grâce à laquelle on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.		

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
4.	Les membres du service des ressources humaines devraient envisager d'élaborer un plan annuel de service se situant dans la ligne du plan stratégique général. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Oui	PS
5.	Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absences. Cette importante initiative fournirait à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	Oui	RI / DOA
6.	La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.	Oui	RI
7.	La direction devrait élaborer un plan officiel de réalisation de sondages périodiques auprès de l'ensemble du personnel. Cette mesure améliorerait la communication avec le personnel et favoriserait l'obtention de renseignements qui seraient utilisés pour l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel et de politiques en matière de ressources humaines.	Non	

### Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
8.	Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel qui révèle une harmonisation au plan stratégique du	Oui	PS

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettrait au personnel du service et aux autres membres du personnel de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.		
9.	La direction de l'éducation devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	Oui	CSR 3
10.	La direction de l'éducation du conseil et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances, ayant comme mandat la vérification interne.	Oui	DOA
11.	Le service des finances devrait revoir et modifier sa politique des achats pour s'assurer que les niveaux d'approbation sont en lien avec les emplois et les rôles des personnes responsables. Ceci permettrait d'assurer l'alignement des besoins du CSDCFN avec les autres conseils scolaire.	Non	

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
12.	Étant donné que le conseil scolaire vient d'acheter des nouveaux équipements de nettoyage, il devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.	Non	
13.	Le service d'entretien et santé et sécurité devrait faire des recherches sur les coûts-avantages d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.	Oui	RI
14.	Le conseil scolaire devrait concentrer ses initiatives en matière de gestion de l'énergie. Il devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation. Le	Oui	RI / DAO / CSR 3

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.		
15.	La direction du service devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.	Oui	CSR 1