

Ministère de l'Éducation

**Hamilton-Wentworth Catholic District
School Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

janvier 2012

Table of Contents

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre.....	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire	4
No 1 Planification de la relève	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
No 1 Plan de service.....	5
No 2 Politique régissant les mesures disciplinaires et les renvois	5
5. Gestion financière.....	7
No 1 Plan de service.....	8
No 2 Risques et stratégies d'atténuation	8
No 3 Conseillers externes pour la vérification.....	8
No 4 Comparaison des conditions bancaires	8
No 5 Modalités d'achat	8
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
No 1 Plan de service.....	10
No 2 Plan d'entretien pluriannuel.....	10
N° 3 Plan de gestion de l'énergie.....	11
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire.....	12
Gestion et administration du conseil scolaire.....	12
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	12
Gestion financière.....	13
Exploitation des écoles et gestion des installations	14
Annexe A - Sélection des recommandations	16

1. Introduction

Le ministère a terminé l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district de la province. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les pratiques exemplaires et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : 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. 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 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. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre

Introduction

Le suivi de l'examen opérationnel du Hamilton-Wentworth Catholic District School Board a eu lieu le 21 décembre 2011. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec la directrice de l'éducation et la surintendante des finances et trésorière. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a sélectionné certaines recommandations du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et de 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 l'achèvement de son examen opérationnel en novembre 2009. Soulignons notamment le travail fait dans les ententes ou conditions bancaires et les modalités d'approvisionnement, de même que les accomplissements dans les plans stratégiques et de service.

Le rapport d'examen comportait 27 recommandations. L'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 11 d'entre elles. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a terminé la mise en œuvre de toutes les recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé des progrès importants en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Planification de la relève

Recommandation 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 Planification de la relève

Le conseil scolaire s'est employé à établir de saines pratiques en matière de planification de la relève pour le personnel scolaire et travaille à l'élaboration de processus et de pratiques similaires pour le personnel non scolaire et opérationnel. Différents services ont récemment vécu d'importants mouvements de personnel, ce qui a donné aux cadres supérieurs l'occasion de monter des équipes de façon proactive en tenant compte de la planification de la relève. Le conseil scolaire n'a pas encore élaboré un plan de relève officiel pour le personnel non scolaire; cependant, la direction affirme bien connaître les objectifs de carrière et les aspirations de tous les cadres supérieurs en gestion des opérations.

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

No 1 Plan de service

Recommandation 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 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 Politique régissant les mesures disciplinaires et les renvois

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

No 1 Plan de service

Le service travaille directement à partir du plan stratégique du conseil scolaire et s'en sert pour établir son orientation. Le personnel des ressources humaines (RH) a collaboré avec l'administration principale à l'élaboration du plan stratégique, qui comprend tous les objectifs clés du service. À chacun de ces objectifs se rattachent des buts particuliers, des stratégies, des exigences en matière de suivi et des indicateurs de réussite. Le conseil scolaire signale que ce document central fournit une orientation appropriée au service et rend les gestionnaires en RH responsables de l'atteinte des buts et des objectifs annuels. Le conseil scolaire devrait travailler à l'élaboration de plans de service autonomes pour fournir orientation et obligation de rendre compte au personnel des RH.

No 2 Politique régissant les mesures disciplinaires et les renvois

Le conseil scolaire applique des principes de discipline progressive, mais sans avoir établi de politique officielle en la matière. La direction a glané chez d'autres conseils scolaires des exemples de politiques en matière de mesures disciplinaires et de renvois afin de mieux comprendre les pratiques exemplaires du secteur. La direction et les syndicats entretiennent une relation de collaboration, et les procédures actuelles concernant les mesures disciplinaires et les renvois sont bien comprises dans l'ensemble du conseil scolaire. La direction est invitée à continuer l'élaboration d'une

politique ou d'une procédure pour régir les mesures disciplinaires et le renvoi de membres du personnel afin d'en assurer la cohérence et la transparence à tous les niveaux du conseil.

5. Gestion financière

No 1 Plan de service

Recommandation 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 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.	Mise en œuvre terminée

No 2 Risques et stratégies d'atténuation

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.	En cours

No 3 Conseillers externes pour la vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de nommer au sein du comité de vérification des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à son efficacité.	Mise en œuvre terminée

No 4 Comparaison des conditions bancaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
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.	Mise en œuvre terminée

No 5 Modalités d'achat

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait communiquer officiellement aux membres du personnel les modalités d'achat et les politiques relatives au pouvoir d'achat, afin d'en garantir une application uniforme par tout le personnel.	Mise en œuvre terminée

N^o 1 Plan de service

Le service des finances a élaboré un plan de service et a intégré ses buts et ses initiatives au plan stratégique global du conseil scolaire. Le plan annuel du service indique clairement les personnes responsables des objectifs et du respect des échéances, s'il y a lieu. La direction dit qu'à la suite d'un examen en profondeur des pratiques opérationnelles, certaines priorités du service ont été remaniées lors de l'élaboration du plan de service. Les gestionnaires du service tiennent des réunions bimestrielles pour réviser le plan et ses échéances.

N^o 2 Risques et stratégies d'atténuation

Le conseil scolaire assure une gestion continue et appropriée des finances et des risques associés par des mécanismes de contrôle à l'interne, dont l'obligation de présenter un rapport au comité directeur du budget du Conseil. La direction pense que le conseil scolaire est bien informé des risques associés au processus budgétaire et qu'il discute ouvertement de ces risques au cours de l'élaboration du budget. Le conseil scolaire est invité à donner suite à son intention d'élaborer un plan officiel de gestion des risques budgétaires.

N^o 3 Conseillers externes pour la vérification

Pour se conformer au règlement sur les comités de vérification, lequel exige la formation de comités de vérification dans les conseils scolaires au plus tard le 31 janvier 2011, le conseil a publié des annonces dans des journaux locaux. La direction a reçu sept candidatures sérieuses, et a nommé deux conseillers de l'externe à son comité de vérification en janvier 2011. La première réunion du comité de vérification a eu lieu en mars 2011, et la direction constate des résultats positifs faisant suite à l'inclusion des nouveaux membres.

N^o 4 Comparaison des conditions bancaires

Dans ses plans stratégique et pluriannuel pour l'année 2013-2014, le conseil scolaire prévoit réexaminer l'ensemble de ses conditions bancaires. C'est en effet en 2013-2014 qu'il lancera un appel d'offres pour ses services bancaires. La direction a tenu des réunions avec des représentants de son fournisseur actuel de services bancaires ainsi qu'avec des représentants de fournisseurs potentiels. Ces réunions devaient vérifier que le conseil était bien positionné dans le marché et qu'il obtenait des taux avantageux.

N^o 5 Modalités d'achat

La direction a examiné ses politiques et modalités d'achat en juin 2011 pour donner suite à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Les

nouvelles politiques et modalités ont été communiquées à tout le personnel concerné, et des présentations spéciales ont été faites au bureau central à l'intention du personnel de l'approvisionnement, des installations, des comptes créditeurs, de l'administration principale ainsi qu'à l'intention des directions d'école. Un service d'implantation permet de communiquer les nouvelles politiques et modalités au personnel pour que celles-ci soient comprises et appliquées. En raison de l'importance des changements, la directrice de l'éducation a choisi de communiquer elle-même les renseignements sur les nouvelles politiques et modalités.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan de service

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

No 2 Plan d'entretien pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
De concert avec le conseil scolaire et les intervenants, l'administration principale devrait élaborer et communiquer un plan d'entretien pluriannuel. Ce plan définirait les priorités sur une période de trois à cinq ans et indiquerait les échéanciers et sources de financement du projet.	Mise en œuvre terminée

No 3 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En collaboration avec l'administration principale, le service devrait établir officiellement un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs et des indicateurs de rendement permettant d'assurer le suivi des initiatives de conservation de l'énergie.	Mise en œuvre terminée

No 1 Plan de service

Les membres du service des installations ont établi un plan de service conforme au plan stratégique global du conseil scolaire. Le service se concentre sur trois domaines : les projets d'immobilisations, les services continus d'entretien et de conciergerie, la réfection des écoles. Le dernier plan de service à avoir été soumis au Conseil pour approbation est celui du printemps de 2011. La direction s'efforce de soutenir le personnel en augmentant sa capacité de façon à aider la planification du service et à maintenir le cap.

No 2 Plan d'entretien pluriannuel

Le conseil scolaire gère trois plans pluriannuels majeurs pour diriger et coordonner l'entretien des installations du conseil scolaire. Le plan d'immobilisations, le plan de

l'entretien des toitures et le plan de gestion de l'énergie s'intègrent tous trois au plan directeur de l'entretien. Chaque année, les directions d'école soumettent des projets d'entretien qui sont pris en considération lors de l'élaboration du plan d'entretien à long terme; on tient également compte des autres plans pluriannuels. La liste complète des projets d'entretien qui seront entrepris au cours de l'année est présentée au Conseil.

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire, préoccupé par la gestion de l'énergie depuis quelques années, a élaboré un plan en la matière. Il a ainsi pu accorder plus d'attention à la gestion de l'énergie, notamment en mettant sur pied de nouvelles initiatives et en assurant le suivi de tous ses projets. Le conseil scolaire a travaillé avec des tiers à satisfaire les exigences de la loi sur l'énergie verte. De plus, certains comités ont été formés à l'interne, dont le Comité sur la responsabilité sociale et écologique du Conseil et un comité sur les questions plus larges en matière d'énergie et d'environnement, pour faire avancer le dossier de la gestion de l'énergie et traduire les efforts de la direction en initiatives d'apprentissage pour les élèves (95 % des écoles ont la certification ÉcoÉcoles).

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées ou modifiées dans la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, 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 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

Les rôles et les responsabilités de l'administration principale et ceux des conseillères et conseillers scolaires ont été révisés par souci de conformité au projet de loi 177. Les conseillères et conseillers scolaires et les groupes de personnel clé (cadres supérieurs et directions d'école) ont reçu une formation et des renseignements sur le projet de loi 177. Le Conseil dispose d'un processus annuel de révision des politiques pour que toutes ses politiques soient révisées et mises à jour régulièrement. Ce processus de révision a permis d'effectuer un grand nombre de changements de politique parmi ceux découlant du projet de loi 177. La direction affirme discuter ouvertement avec les conseillères et conseillers scolaires de tous les changements apportés aux politiques.

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	Oui

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	En cours

Dans le passé, les conseillères et conseillers scolaires jouaient un rôle lors des entrevues d'embauche pour les postes de direction d'école, de direction adjointe et de surintendance. L'an dernier, cependant, cette pratique est tombée. L'administration principale s'est chargée des entrevues pour les postes de direction d'école et de direction adjointe aux paliers élémentaire et secondaire. Elle a également mené les entrevues pour le nouveau poste de surintendante adjointe ou surintendant adjoint. Il lui reste encore à mener les entrevues pour le poste de surintendante ou surintendant de l'éducation. Lorsque se termine le processus d'entrevue, les conseillères et conseillers scolaires reçoivent un rapport présentant les personnes retenues pour chaque poste.

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. La direction dit qu'un processus bien rodé d'équité en matière d'emploi fait partie des pratiques normalisées au conseil scolaire depuis plusieurs années. La direction a déployé des efforts importants pour élargir le bassin de candidates et de candidats du conseil scolaire et renforcer la capacité du personnel. Un plus grand nombre de postes ont été affichés, tant à l'externe qu'à l'interne, dans le but d'aller chercher les compétences nécessaires pour différents postes et d'intégrer aux divers services de nouveaux talents.

Le président du Conseil est un vétéran des négociations collectives. Conseiller scolaire depuis 25 ans, le président a l'habitude de prendre part aux négociations avec les divers groupes syndicaux, vers la fin du processus. On l'a invité à se joindre aux deux dernières rondes de la table de discussion provinciale avec le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Pour la ronde de 2012, la directrice de l'éducation a préparé la composition des prochaines équipes locale de négociations; on y retrouve des surintendances, des gestionnaires et des directions d'école. La direction ajoute que des discussions ont cours avec le président, en qui on a beaucoup confiance. La direction est invitée à continuer le dialogue avec les conseillères et conseillers scolaires sur ce qui touche au cadre stratégique entourant les négociations.

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	Oui

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0).	
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en assurent la surveillance.	Oui

Les lignes directrices d'approvisionnement dont le conseil scolaire s'est doté 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. Parmi ses nouvelles politiques et modalités en matière d'approvisionnement, le conseil scolaire a veillé à ce que le pouvoir d'autorisation soit en commune mesure avec le rôle et les responsabilités de chaque poste, conformément aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. La direction s'assure de la conformité des achats aux lignes directrices, et les procédures du conseil indiquent clairement les seuils au-delà desquels une approbation ou un examen devient obligatoire. De plus, le conseil scolaire collabore avec l'Ontario Association of School Board Officials (OASBO) pour réviser la politique sur les dépenses du personnel et veiller à ce que les nouvelles politiques et modalités soient conformes à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic et à la Directive applicable aux dépenses du secteur parapublic.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariat pour le partage des installations.	En cours
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. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant en matière de coûts indépendant 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 cherche à élaborer une politique de partenariat pour le partage des installations. L'administration principale, particulièrement le gestionnaire de la planification, cherche à rendre cette politique officielle; l'officialisation devrait avoir lieu

pendant l'examen des politiques du printemps 2012, une occasion appropriée. Le conseil scolaire entretient depuis fort longtemps d'excellentes relations avec les municipalités, ainsi qu'avec un service de garderie, un locateur à long terme.

Le gestionnaire des projets internes du conseil scolaire se doit de superviser tous les projets de l'organisme. Auparavant, cette tâche revenait à des consultants externes, mais le conseil a pris la décision judicieuse de nommer une personne de l'interne.

Le conseil scolaire fait appel à un consultant indépendant en matière de coûts pour ses projets d'immobilisations, et ce, chaque fois qu'il faut satisfaire les exigences du ministère. La direction nous confie qu'à certaines occasions, ces exigences ont surtout occasionné des contraintes de temps et alourdi la bureaucratie en échange d'avantages difficilement repérables.

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	Suivi Oui/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. Le modèle du plan opérationnel devrait être mis à jour de façon à mieux correspondre au plan stratégique pluriannuel du Conseil. 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.	Non	
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	CSR 1

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 envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	PS
4.	La direction devrait élaborer des politiques et des modalités de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.	Non	
5.	La direction devrait envisager d'étendre son système d'évaluation du rendement au personnel non enseignant.	Non	
6.	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.	Oui	CSR 2
7.	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 d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH.	Non	
8.	La direction devrait développer 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	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
9.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel et au plan stratégique global. Elle 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
10.	La direction du service des finances devrait offrir aux membres du personnel, tant novices que chevronnés, des séances de sensibilisation, de formation et de perfectionnement sur les politiques financières. Cette démarche assurera une	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	compréhension claire des politiques et modalités et le respect de celles-ci.		
11.	Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.	Oui	CSR 2/ DOA
12.	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.	Non	
13.	Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient approuvés officiellement par l'administration principale pour assurer l'intégrité de l'information financière.	Non	
14.	Le conseil scolaire devrait remplir et déposer tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Non	
15.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de nommer au sein du comité de vérification des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à son efficacité.	Oui	CSR 2/ DOA
16.	Le service devrait élaborer un processus de gestion de l'encaisse et des investissements, de façon à atténuer tous les risques budgétaires associés et de maximiser le rendement potentiel des liquidités oisives.	Non	
17.	La direction devrait communiquer périodiquement au conseil scolaire les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée.	Non	
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.	Oui	CSR 2
19.	La direction devrait surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et élaborer un plan pour atténuer ces risques.	Non	
20.	Le conseil scolaire devrait communiquer officiellement aux membres du personnel les modalités d'achat et les politiques relatives au pouvoir d'achat, afin d'en garantir une application uniforme par tout le personnel.	Oui	CSR 2/ RI

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
21.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat / de paiement du conseil scolaire afin de vérifier s'il est possible d'en améliorer l'efficacité et l'efficience.	Non	
22.	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	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
23.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	PS / CSR 2
24.	De concert avec le conseil scolaire et les intervenants, l'administration principale devrait élaborer et communiquer un plan d'entretien pluriannuel. Ce plan définirait les priorités sur une période de trois à cinq ans et indiquerait les échéanciers et sources de financement du projet.	Oui	PS / CSR 2
25.	Le service des installations devrait établir et tenir à jour un inventaire de ses immobilisations secondaires se trouvant sur le terrain de ses écoles et de ses sites d'entretien.	Non	
26.	En collaboration avec l'administration principale, le service devrait établir officiellement un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs et des indicateurs de rendement permettant d'assurer le suivi des initiatives de conservation de l'énergie.	Oui	RI / CSR 2
27.	En collaboration avec ses principaux fournisseurs de service public, le service devrait faire le nécessaire pour ne recevoir pour ses écoles qu'une seule facture périodique consolidée par service public.	Non	