

Ministère de l'Éducation

**Avon Maitland District School Board
Rapport de suivi à l'examen
opérationnel**

août 2009

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire	4
N° 1 Exigence d'examen des politiques.....	4
N° 2 Planification stratégique	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	6
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	6
N° 2 Gestion de l'assiduité.....	7
5. Gestion financière	8
N° 1 Fonction de vérification interne	8
Vérifications des écoles appuyées par la publication de la procédure administrative 513 sur les fonds générés par les écoles.....	9
Amélioration du système de production de rapports sur les subventions spéciales.....	9
Formation sur les finances offerte aux conseillères et conseillers scolaires	9
N° 2 Possibilités d'achats conjoints	10
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	11
N° 1 Planification stratégique	11
N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection.....	12
N° 3 Plan de gestion de l'énergie.....	13
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires	14
Gestion et administration du conseil scolaire.....	14
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	15
Gestion financière.....	15
Exploitation des écoles et gestion des installations	16
Annexe A – Sélection des recommandations	17

1. Introduction

Le Ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. L'objectif du Ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. 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 : 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 8 à 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le Ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

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

- La recommandation est-elle liée aux 7 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2007?
- La recommandation représente-t-elle un pas vers une meilleure planification stratégique au sein des conseils?
 - Les services responsables des fonctions opérationnelles prennent de nombreuses mesures pour favoriser la réussite des élèves. La mise à jour doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
 - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles venaient à se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

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

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

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

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

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel, qui leur a été remis en septembre 2008. 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 de l'Avon Maitland District School Board (AMDSB) a eu lieu le 10 juillet 2009, environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec la surintendante des opérations et trésorière du conseil scolaire.

L'administration principale a vécu un roulement de personnel avec la nomination d'un nouveau directeur de l'éducation et d'un surintendant des ressources humaines.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire s'est montré très proactif quant à l'adoption des recommandations du rapport d'examen opérationnel de presque toutes les occasions d'amélioration. Par exemple, il a créé le poste d'agente ou d'agent de soutien à l'assiduité dans le cadre de son plan de mise en œuvre d'un programme officiel et complet de gestion de l'assiduité; le service des finances a effectué des achats conjoints avec son conseil scolaire coïncident et AchatsOntario; le service d'exploitation des écoles et de gestion des installations a mis en œuvre un processus de planification annuelle du service et un processus de planification pluriannuelle des travaux d'entretien et de réfection.

Les conseillères et les conseillers scolaires ont eu l'occasion d'examiner le rapport, et l'administration principale leur a périodiquement fait part des progrès concernant la mise en œuvre des recommandations.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait 16 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 9 de ces recommandations : 5 d'entre elles portaient sur les 7 occasions d'amélioration relevées dans le rapport sommaire de 2007-2008, 3 concernaient la planification stratégique et 1 traitait des risques potentiels. Les recommandations retenues et les critères correspondants sont présentés à l'Annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre les recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un progrès considérable en ce sens. L'administration principale n'a rejeté aucune recommandation.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Exigence d'examen des politiques

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait se conformer davantage à l'exigence en matière d'examen annuel des politiques afin que toutes les politiques restent pertinentes. Le conseil scolaire pourrait changer son cycle d'examen actuel, basé sur le petit nombre de politiques et sur la nature de chacune. Le conseil scolaire devrait aussi préciser la date à laquelle le dernier examen ou révision a eu lieu pour chacune des politiques afin de démontrer la conformité à l'exigence. La direction devrait étendre ces pratiques à ses procédures.	En cours

N° 2 Planification stratégique

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait poursuivre et terminer l'élaboration de l'approche de la carte de pointage équilibré en matière de planification stratégique et de mesure du rendement. Tous les services devraient élaborer et mettre en place des cartes de pointage équilibré liées à celle du système.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Exigence d'examen des politiques

La représentante du conseil scolaire a indiqué que toutes les politiques du conseil seront revues en 2009-2010 dans le cadre d'un processus continu. Les politiques (10 en tout) et les procédures administratives du conseil sont stratégiquement liées; c'est pourquoi le conseil prévoit les réviser simultanément.

Pour y parvenir, il regroupera les procédures administratives d'appui, en commençant par celles qui portent sur le curriculum et l'évaluation. Il les révisera de façon à ce qu'elles correspondent à l'orientation du ministère de l'Éducation. Le conseil compte actuellement près de 300 procédures administratives. De 2009 à 2011, toutes ces procédures seront révisées de manière à ce qu'elles respectent les exigences du Ministère. S'il y a lieu, le conseil regroupera certaines de ces procédures afin de s'assurer de leur concision et de leur pertinence dans le contexte actuel.

N° 2 Planification stratégique

Le 25 octobre 2008, les conseillères et conseillers scolaires ont rencontré l'administration principale afin de confirmer les objectifs du conseil et de déterminer conjointement l'orientation stratégique qu'adoptera le conseil de 2009 à 2012. Le

document sur les orientations stratégiques et leurs indicateurs de rendement a été achevé au cours des mois suivant la rencontre et présenté au conseil scolaire en avril 2009 aux fins d'adoption. Un changement notable cette année est l'association directe des indicateurs de rendement aux objectifs du conseil. L'évaluation des progrès du conseil pourra se fonder sur ces mesures. L'objectif global est l'amélioration continue afin d'encourager le rendement des élèves, selon des principes directeurs qui encadrent les activités du personnel : attitude, durabilité et leadership en matière de service. On porte beaucoup d'attention à une évaluation fréquente de la mise en œuvre et à l'habilitation des employés.

Le plan d'action annuel a été adapté aux orientations stratégiques provisoires et présenté au conseil en décembre 2008. Sa mise en œuvre, qui encourage la réussite des élèves en général, repose sur les équipes de perfectionnement professionnel de l'administration principale et du personnel enseignant. Le plan invite le réseautage professionnel entre écoles. Il est également conçu de façon à favoriser la rétroaction des directions d'école et du personnel enseignant quant à l'aide qu'ils reçoivent de l'administration principale. Les résultats de cette procédure ont été présentés régulièrement à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire compte harmoniser les orientations stratégiques, le plan d'action annuel, le plan d'amélioration des écoles et le plan d'amélioration des services.

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

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait adopter une approche de carte de pointage équilibré qui lui permettrait de faire un suivi de la planification et du rendement. Cette approche assurera l'uniformité avec les autres services et établira un procédé plus officiel de détermination des objectifs annuels et de publication de rapports sur ces objectifs.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Gestion de l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait mettre en œuvre ses plans d'élaboration et de mise en place d'un programme de gestion de l'assiduité axé sur l'évaluation des besoins. Le service des RH devrait améliorer la précision et l'intégrité de ses données concernant l'assiduité afin de faciliter l'analyse et l'évaluation de tendances officielles à l'avenir.	En cours

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

Comme indiqué précédemment, les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale ont conjointement mis sur pied un processus de planification stratégique qui a défini l'orientation du conseil jusqu'en 2012. Ce processus a permis au service des ressources humaines de dégager des objectifs à court et à long terme.

Plus particulièrement, le service recueillera de l'information et établira des objectifs concernant les éléments suivants :

- La réaction du personnel concernant les occasions de perfectionnement professionnel;
- La satisfaction des membres du personnel concernant le processus de prise de décisions et les pratiques liées à l'équité;
- Le maintien en poste des nouveaux membres du personnel;
- La santé et le bien-être au travail;
- La gestion de l'assiduité.

N° 2 Gestion de l'assiduité

La représentante du conseil scolaire a indiqué qu'un comité du mieux-être, formé de représentants de chaque groupe d'employés, a été créé en avril 2009. Le comité s'est réuni pour la première fois afin de présenter sa mission. Conformément aux recommandations de son conseiller externe, le conseil révise actuellement ses procédures sur l'assiduité et le retour au travail anticipé et sécuritaire.

L'administration principale a mis en œuvre des plans officiels de retour au travail pour les employés qui se sont absentés en raison d'une maladie professionnelle ou non professionnelle. Le personnel des ressources humaines a également rencontré les employés qui ont épuisé leur banque de congés de maladie pour discuter de leurs préoccupations et, dans certains cas, leur demander de fournir des preuves médicales motivant leurs absences.

De plus, le service des ressources humaines a mis sur pied une initiative de mieux-être, dans le cadre de laquelle il offre des séances d'entraînement et de yoga aux employés intéressés après les heures de travail à partir de septembre 2009. La direction étudie également la mise en œuvre à l'automne d'un programme « Weight Watchers au travail ».

Le conseil a également créé le poste d'agente ou d'agent de soutien à l'assiduité. La personne qui occupe ce poste est entrée en fonction le 7 janvier 2009 et, depuis ce moment, a rencontré plusieurs employés en congé de maladie, que ce congé soit en lien avec le travail ou non, pour leur parler de retour au travail. Des plans officiels de retour au travail ont été mis en œuvre pour les personnes nécessitant des accommodements ou des modifications à leur espace de travail ou à leur équilibre travail-vie. Dans bien des cas, les employés sont retournés au travail plus rapidement, sachant qu'on leur offrait ce genre d'accommodements.

Le conseil scolaire se félicite de cette mesure qui a porté ses fruits; en effet certains des employés rencontrés au sujet de leur assiduité prennent maintenant moins de congés de maladie ici et là : c'est dire que les rencontres ont permis de cerner la source du problème. Parmi les solutions appliquées par le conseil, notons la modification de l'horaire ou des tâches de l'employé. Par exemple, le conseil pourrait proposer à une aide-enseignante travaillant avec un élève particulièrement violent de passer plus de temps en compagnie d'un collègue pour se changer les idées et être moins stressée, ce qui favoriserait son assiduité. L'agent de soutien à l'assiduité surveille l'assiduité des employés, notamment celle des employés qui n'ont presque plus de congés de maladie en banque.

5. Gestion financière

N° 1 Fonction de vérification interne

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.	En cours

N° 2 Possibilités d'achats conjoints

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait faire l'étude continue des possibilités d'achats conjoints, et procéder à ce genre d'achats, avec d'autres conseils scolaires, les municipalités et les organismes locaux.	En cours

N° 1 Fonction de vérification interne

Le conseil scolaire reconnaît les avantages d'une fonction de vérification interne. Toutefois, lorsque ce sujet a été abordé au cours de l'examen opérationnel, le personnel des services financiers a fait valoir que le conseil n'avait pas les fonds nécessaires pour couvrir les coûts liés à cette fonction. Depuis l'examen, le Ministère a annoncé que le financement initial des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) de 2009-2010 permettra d'appuyer une fonction de vérification interne « commune » aux conseils. Le Ministère a prévu des discussions avec les conseils à l'automne, et l'administration principale compte y participer activement.

Depuis sa formation, le comité de vérification est autonome et compte des membres externes. Le conseil encourage d'ailleurs les bénévoles externes à y siéger. L'administration principale a communiqué cette dernière pratique aux autres conseils, qui se sont montrés intéressés.

Après l'examen opérationnel, le conseil a mis en œuvre les initiatives de responsabilisation du personnel du service des finances. Lors de l'examen de suivi, il a précisé que des fonds permettant d'appuyer ou d'améliorer ces initiatives seraient les bienvenus.

Vérifications des écoles appuyées par la publication de la procédure administrative 513 sur les fonds générés par les écoles

La direction a effectué la vérification de 11 écoles au cours de l'année 2008-2009, de même que 2 visites de suivi. Le personnel a travaillé avec les écoles afin d'uniformiser les pratiques de traitement de l'argent et d'améliorer la formation sur les finances et l'aide offerte aux écoles en la matière. Aux termes de cette mesure, les pratiques du système étaient plus cohérentes, le personnel des écoles plus à l'aise concernant le traitement de l'argent et les membres du personnel administratif des écoles plus conscients des risques.

Amélioration du système de production de rapports sur les subventions spéciales

La direction a remis aux services concernés des rapports financiers mensuels et leur a demandé de lui confirmer les sommes de la subvention qui avaient été dépensées. On a mis sur pied une banque de données pour dresser la liste des personnes responsables des subventions et déterminer les exigences en matière de rapport auxquels ils souscrivent. Afin d'améliorer la transparence entre les services, une liste exhaustive des subventions, des recettes tirées des subventions, des services concernés et des résultats escomptés a été dressée à l'intention des cadres supérieurs et présentée aux conseillères et conseillers scolaires. Cette pratique a mené à d'importants dialogues entre les services et a permis de mettre un terme à l'attitude conservatrice envers les subventions. Les cadres supérieurs ont prévu un examen régulier (semestriel) des initiatives et des dépenses liées aux subventions spéciales afin d'assurer la collaboration (et la transparence) de tous les services concernant la mise en œuvre de ces initiatives.

Formation sur les finances offerte aux conseillères et conseillers scolaires

Afin d'approfondir les connaissances des conseillères et des conseillers scolaires, la direction a mis sur pied des séances de perfectionnement professionnel portant sur les finances. Dans le cadre de ces séances, les conseillères et conseillers ont pu discuter de sujets qui concernent directement les décisions qu'ils prennent, comme le calcul des revenus, les subventions spéciales, les calendriers budgétaires, le suivi des immobilisations et la flexibilité du budget. La direction continuera d'offrir ces séances au cours de l'année 2009-2010, et les conseillères et conseillers scolaires et les membres du personnel du service des finances peuvent demander qu'elles portent sur des points en particulier. Forts de ces connaissances, les conseillères et conseillers scolaires peuvent maintenant prendre des décisions éclairées, et les discussions (au comité des finances, par exemple) ne portent plus sur la méthode de calcul ou les raisons pour lesquelles le conseil doit présenter ses rapports d'une certaine manière, mais plutôt sur les façons de mieux harmoniser les dépenses et les objectifs du conseil.

N° 2 Possibilités d'achats conjoints

Le personnel a commencé à relever des initiatives du secteur sur les achats conjoints. La direction travaille avec le Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur public (AchatsOntario) du ministère des Finances afin d'appuyer la mise en œuvre de lignes directrices en matière d'achat dans le secteur public et de favoriser les occasions de réseautage avec d'autres secteurs (hôpitaux, municipalités, enseignement postsecondaire, autres conseils scolaires, etc.) concernant les pratiques d'achat.

Le personnel a assisté à des séances d'information sur les initiatives d'AchatsOntario aux côtés d'organismes comme le Cooperative Purchasing Group of Waterloo et l'Ontario Association for School Board Officials (OASBO).

Le personnel de l'administration du conseil scolaire a participé à des séances offertes par le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO) et se renseigne auprès de celui-ci concernant les projets pilotes d'achats collectifs en cours afin de déterminer si le conseil scolaire pourrait s'y joindre. Le personnel a fourni de l'information au MECO afin de l'aider à organiser un groupe d'achat de matériel scolaire. Il s'est également informé quant à l'achat collectif d'un photocopieur, mais après de nombreuses tentatives infructueuses, il a fait appel aux services d'AchatsOntario.

Le personnel a assisté à des séances d'information sur le MECO aux côtés d'autres organismes comme l'Ontario Education Buyers' Association (OEBA), l'OASBO et AchatsOntario.

Il est difficile pour un petit conseil scolaire comme l'Avon Maitland de participer à des achats conjoints autrement que par l'entremise d'organismes tels AchatsOntario, pour établir un réseau, et le MECO, pour faciliter le processus. Puisque le conseil scolaire dépend de ces organismes, la direction se conforme aux calendriers du MECO.

Depuis, l'administration principale a communiqué avec son conseil scolaire coïncident pour discuter de la possibilité de présenter une soumission conjointe pour l'achat en bloc de matériel scolaire pour l'année 2009-2010.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 Planification stratégique

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service de gestion des installations devrait poursuivre ses efforts d'harmonisation de sa structure et de ses activités avec l'orientation stratégique du conseil scolaire et améliorer son efficacité et son efficience.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait transformer son plan annuel d'entretien et de réfection en un plan pluriannuel, et étendre le financement accordé au soutien de ce plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Mise en œuvre terminée

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait penser à établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures quantifiables et correspondrait à l'orientation stratégique du conseil scolaire. La direction devrait examiner de façon sérieuse la compétence du personnel en matière de soutien au plan et aux exigences actuelles de ces initiatives. Dans le cadre du plan, le conseil scolaire devrait envisager la mise en place d'une technologie centralisée visant à automatiser les pratiques efficaces d'économie d'énergie.	En cours

N° 1 Planification stratégique

Le service de gestion des installations a poursuivi l'harmonisation stratégique en continuant certaines activités :

- Convoquer des réunions auxquelles participent l'équipe stratégique et le facilitateur spécialiste du secteur tout au long de l'année 2009-2010;
- Coucher par écrit tous les principaux processus administratifs;
- Élaborer un modèle de gestion des actifs opérationnel et intégré (en cours de révision);

- Analyser les besoins en logiciels, évaluer divers logiciels et préparer des recommandations;
- Mener une évaluation finale des produits sélectionnés;
- Élaborer un projet pilote de collecte de données et de mise en œuvre préliminaire du logiciel (la mise en œuvre complète est en cours d'élaboration).

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Le personnel a créé et révisé un plan d'entretien et de réfection à long terme (que le personnel du service appelle « plan stratégique ») en se fondant sur les prévisions d'effectif les plus récentes, la liste à jour des priorités tirée de l'examen officiel des installations (état des bâtiments) de 2007-2008 (le deuxième examen depuis les fusions municipales), des données de RECAPP, les résultats des examens concernant l'adaptation des installations et des renseignements sur les subventions. Les bâtiments ont été évalués selon leur état, l'utilisation que l'on prévoit en faire au cours des cinq prochaines années, leur emplacement stratégique et à la distance qui les sépare d'autres écoles.

La direction a convié tous les services (éducation de l'enfance en difficulté, curriculum, RH, TI) à ces rencontres afin qu'ils prennent connaissance des plans, aient une vision à long terme (certaines décisions pouvant les affecter) et soient sensibilisés aux efforts, et afin de renforcer la capacité, d'éviter le chevauchement des efforts et de favoriser la collaboration (entre le service des installations et le service de l'IT, par exemple), dans la mesure du possible.

Cette année la direction a considéré les besoins d'entretien et de réfection prioritaires des écoles, quel que soit le statut de ces dernières (p. ex. fermeture imminente), et les a traités comme s'ils faisaient partie d'un plan quinquennal à sa première année de mise en œuvre, puis a ajusté le tir en fonction des contraintes financières.

Comme le plan stratégique est mis à jour tous les ans, la direction reprendra ce même procédé les années suivantes, ce qui lui permettra de se concentrer sur les besoins criants de l'ensemble des écoles et les besoins divergents qui s'étendent sur plusieurs années. En fait, la planification pour la deuxième année (2009-2010) – qu'on considère maintenant comme la première année – a été entamée à la réunion du vendredi 3 juillet 2009. La planification stratégique est donc devenue un outil de planification pluriannuelle continue.

L'administration principale a indiqué que la mise en œuvre de cette recommandation a alimenté d'importantes discussions entre les services et a sensibilisé le personnel aux besoins du système. La recommandation a permis d'adopter une perspective systémique dans les prises de décisions, notamment en mettant un terme à l'attitude

conservatrice envers le budget des services. L'administration principale se penche sur la planification à long terme et aide le personnel à réfléchir stratégiquement.

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

L'administration principale collabore avec la Dearness Environmental Society pour établir des niveaux de consommation d'énergie de référence pour chaque école.

Le personnel du service de gestion des installations fait appel à l'entreprise AgViro pour effectuer des vérifications de la gestion de l'énergie dans certaines écoles. Le conseil est d'ailleurs à la recherche d'un remplaçant pour maintenir le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et le RECAPP de même que pour fournir de l'information aux fins d'examen des installations, y compris des données sur la gestion de l'énergie.

La direction prévoit d'abord établir des données de référence fiables pour toutes ses écoles avant d'alimenter la banque de données avec d'autres renseignements sur la consommation énergétique. Cette banque de données, exigée par le Ministère, permettra à la direction de surveiller la consommation et les économies d'énergie. La direction pourra ensuite élaborer, avec l'aide du service de gestion des installations et des conseillers, un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui tiendra compte des liens entre le plan stratégique du service et la note de service B5 sur le financement de l'éducation.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district, qui a été publié en septembre 2008. Certaines de ces pratiques résultent des observations et apprentissages réalisés au cours des phases 1 et 2 des examens opérationnels.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2008 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

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Le modèle de gouvernance du conseil scolaire définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice et le directeur de l'éducation. Le conseil a établi des tâches et des responsabilités clairement définies pour favoriser des relations de travail efficaces.	Oui
Les conseillères et les conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction ont des processus appropriés d'établissement et d'entretien régulier des politiques afin que le conseil scolaire fonctionne de façon efficace et efficiente. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.	Oui
La direction a établi un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires et administrateurs.	Non

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà adopté un bon nombre de ces pratiques exemplaires. À titre d'exemple, le conseil a depuis longtemps établi une distinction entre les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et ceux de la direction de l'éducation. La direction a élaboré un plan stratégique pluriannuel. Aussi, les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont à leur disposition les processus appropriés pour gérer les politiques.

Bien qu'il ne se soit pas doté d'un plan de relève officiel, le conseil a concentré ses efforts sur le perfectionnement des compétences de leadership du personnel scolaire.

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

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction rédige périodiquement des rapports sur l'efficacité des processus/programmes de gestion de l'assiduité à l'intention des cadres supérieurs et du conseil scolaire.	En cours
La direction a établi des politiques et modalités pour le perfectionnement du personnel et surveille la participation du personnel, le budget, et les résultats.	Oui
Des systèmes ont été adoptés et peuvent être utilisés par le personnel des ressources humaines et du service des finances pour déterminer les besoins en dotation et veiller à ce qu'ils soient respectés.	Oui

Comme indiqué précédemment, le conseil scolaire a continué la mise en œuvre de son programme de gestion de l'assiduité. On a fait appel à un consultant externe pour qu'il participe à la mise en œuvre du programme cet automne.

Tel qu'indiqué dans le rapport d'examen opérationnel, le conseil scolaire s'est doté de systèmes permettant aux services des ressources humaines et des finances d'effectuer le suivi du niveau de personnel approuvé.

Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui
Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Oui
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures suite aux recommandations.	Oui
La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de gestion de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles.	Oui
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà adopté un bon nombre de ces pratiques exemplaires.

La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies. Le conseil possède depuis plus de cinq ans un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseiller.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices et politiques du ministère et la législation sur la sécurité dans les écoles.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà adopté ces pratiques exemplaires.

Annexe A – Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
 - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou des ressources matérielles
 - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour défaut de suivre la recommandation
 - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **SOA** – Sept occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la troisième vague à l'aide de la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel.

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait se conformer davantage à l'exigence en matière d'examen annuel des politiques afin que toutes les politiques restent pertinentes. Le conseil scolaire pourrait changer son cycle d'examen actuel, basé sur le petit nombre de politiques et sur la nature de chacune. Le conseil scolaire devrait aussi préciser la date à laquelle le dernier examen ou révision a eu lieu pour chacune des politiques afin de démontrer la conformité à l'exigence. La direction devrait étendre ces pratiques à ses procédures.	Oui	CSR 2
2.	La direction devrait poursuivre et terminer l'élaboration de l'approche de la carte de pointage équilibré en matière de planification stratégique et de mesure du rendement. Tous les services devraient élaborer et mettre en place des cartes de pointage équilibré liées à celle du système.	Oui	PS

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
3.	Le service des RH devrait adopter une approche de carte de pointage équilibré qui lui permettrait de faire un suivi de la planification et du rendement. Cette approche assurera l'uniformité avec les autres services et établira un procédé plus officiel de détermination des objectifs annuels et de publication de rapports sur ces objectifs.	Oui	PS
4.	Le service des RH devrait mettre en œuvre ses plans d'élaboration et de mise en place d'un programme de gestion de l'assiduité axé sur l'évaluation des besoins. Le service des RH devrait améliorer la précision et l'intégrité de ses données concernant l'assiduité afin de faciliter l'analyse et l'évaluation de tendances officielles à l'avenir.	Oui	SOA
5.	Le service des RH devrait continuer de mener des sondages réguliers sur la satisfaction de tous les employés du conseil scolaire et devrait faire des entrevues de fin d'emploi.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
6.	La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.	Oui	SOA
7.	La direction devrait mettre en place un système de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente, d'apprentissage électronique et d'utilisation des installations par la collectivité. Pour ce faire, la direction devrait examiner les solutions électroniques actuellement en place dans plusieurs autres conseils scolaires.	Non	
8.	La direction devrait mettre en place une procédure visant à publier les soumissions de plus de 25 000 \$ sur un babillard électronique approprié. Les procédures d'achat déjà mises en place par le conseil scolaire devraient être examinées et mises à jour en conséquence.	Non	
9.	La direction devrait faire l'étude continue des possibilités d'achats conjoints, et procéder à ce genre d'achats, avec d'autres conseils scolaires, les municipalités et les organismes locaux.	Oui	SOA

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
10.	Le service de gestion des installations devrait poursuivre ses efforts d'harmonisation de sa structure et de ses activités avec l'orientation stratégique du conseil scolaire et améliorer son efficacité et son efficience.	Oui	PS
11.	La direction devrait terminer son plan visant à mettre en place des normes uniformisées en matière d'entretien (particulièrement en ce qui concerne les fournitures et le matériel importants) pour toutes les installations du conseil scolaire. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.	Non	
12.	La direction devrait allouer des ressources pour la mise à jour continue des données contenues dans la base de données ReCAPP afin d'assurer l'utilisation efficace des données en ce qui concerne la planification de l'entretien et de la réfection.	Non	
13.	La direction devrait transformer son plan annuel d'entretien et de réfection en un plan pluriannuel, et étendre le financement accordé au soutien de ce plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Oui	SOA
14.	La direction devrait effectuer un examen des coûts et des avantages de la mise en place d'un système automatisé de gestion des bons de travail.	Non	
15.	La direction devrait penser à établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures quantifiables et correspondrait à l'orientation stratégique du conseil scolaire. La direction devrait examiner de façon sérieuse la compétence du personnel en matière de soutien au plan et aux exigences actuelles de ces initiatives. Dans le cadre du plan, le conseil scolaire devrait envisager la mise en place d'une technologie centralisée visant à automatiser les pratiques efficaces d'économie d'énergie.	Oui	SOA
16.	La direction devrait utiliser les données de consommation des services publics actuellement relevées dans les écoles afin de mieux évaluer et d'analyser les tendances de consommation par installation, sans tenir compte de l'influence des prix. Cette façon de faire permettrait au service de gestion des installations d'établir des données de référence quant à l'utilisation des services publics et aux économies connexes réalisées dans le cadre de l'initiative de Dearness Conservation, du programme EcoSchools et d'autres initiatives en matière de conservation.	Non	