

**Ministère de l'Éducation**

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

**août 2010**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre.....</b>	<b>3</b>
Introduction.....	3
Résumé de l'état des recommandations .....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire.....</b>	<b>4</b>
N° 1 Planification stratégique .....	4
N° 2 Plan annuel des services .....	5
N° 3 Planification de la relève .....	5
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles.....</b>	<b>6</b>
N° 1 Gestion de l'assiduité .....	6
N° 2 Affectation du personnel .....	6
<b>5. Gestion financière .....</b>	<b>8</b>
N° 1 Rapports financiers intermédiaires .....	9
N° 2 Vérification interne .....	10
N° 3 Comité de vérification.....	10
N° 4 Fonds des écoles.....	10
N° 5 Approvisionnement .....	11
N° 6 Système de paiement électronique .....	11
N° 7 Triple rapprochement automatique.....	11
N° 8 Transferts électroniques de fonds .....	11
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations .....</b>	<b>13</b>
N° 1 Plan de gestion de l'énergie.....	13
N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection .....	14
N° 3 Suivis des équipements principaux .....	14
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire .....</b>	<b>15</b>
Gestion et administration du conseil scolaire .....	15
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
<b>Annexe A - Recommandations sélectionnées .....</b>	<b>17</b>

## 1. Introduction

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

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

Comme les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, les critères suivants ont été établis pour aider l'Équipe d'examen et le conseil scolaire à se concentrer sur des recommandations précises :

- La recommandation est-elle liée aux 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2008 (sept occasions) et celui publié en 2009 (cinq occasions)?
- 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 devaient 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 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 Huron Superior Catholic District School Board a eu lieu le 7 avril 2010, environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec le surintendant des affaires du conseil scolaire.

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

Le conseil scolaire a fait des progrès importants concernant l'application des recommandations depuis la publication du rapport en janvier 2009. On remarque notamment le nouveau plan stratégique du conseil, qui comprend un volet pour les plans opérationnels annuels des services non scolaires. Le conseil a en outre adopté un modèle amélioré de rapport financier intermédiaire et a poursuivi l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan officiel de gestion de l'énergie.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires après sa publication.

Celui-ci comportait 31 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penché sur 16 d'entre elles : 9 de ces recommandations portaient sur les 12 occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et de 2009, 2 concernaient la planification stratégique, 4 portaient sur les secteurs à risque particuliers et 1 traitait des mises à jour aux nouvelles pratiques exemplaires. 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 du progrès en ce sens. Dans quelques cas toutefois, les recommandations n'ont pas été mises en œuvre, car le conseil est en attente de directives de la part du ministère ou retarde la mise en œuvre à cause d'un manque de ressources.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### N° 1 Planification stratégique

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil administratif devrait aider le conseil à définir les orientations stratégiques du conseil scolaire et à créer la base d'un plan stratégique pluriannuel.	Mise en œuvre terminée

#### N° 2 Plan annuel des services

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le plan annuel d'amélioration du conseil devrait prendre en compte les suggestions des services non scolaires et s'harmoniser avec le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. Il devrait comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le conseil administratif et les gestionnaires pourront ainsi se concentrer sur les cibles prévues pour chaque priorité, élaborer des plans de service et appuyer le rapport des réalisations du conseil scolaire.	Mise en œuvre terminée

#### N° 3 Planification de la relève

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le directeur de l'éducation, en collaboration avec les cadres supérieurs, devrait élaborer un plan de relève officiel afin de gérer les départs à la retraite et les départs volontaires des membres de l'administration principale.	Aucune mise en œuvre

#### N° 1 Planification stratégique

La direction a indiqué que l'équipe administrative du conseil scolaire avait progressé dans l'élaboration du plan stratégique du conseil.

En janvier 2009, l'équipe administrative a amorcé le processus d'élaboration du plan stratégique du conseil. Une ébauche de plan a été présentée au conseil en septembre 2009 et envoyée pour rétroaction aux intervenants, dont les directions d'école, le corps enseignant, les conseillères et conseillers scolaires et les groupes de parents. Le plan final a été présenté au conseil, pour approbation, en décembre 2009.

La direction a indiqué que le plan stratégique a permis au conseil et à l'équipe administrative d'harmoniser leurs opérations avec le plan d'amélioration du conseil.

## **N° 2 Plan annuel des services**

Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique du conseil, l'administration principale a conçu des plans annuels de service. Ces plans de service ont été élaborés en fonction des priorités de chaque service opérationnel après des consultations avec le personnel, la direction et d'autres intervenants. La direction s'est notamment assuré que les plans annuels de service s'harmonisent avec le plan stratégique du conseil.

La direction croit que cette approche permettra aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles prévues pour chaque priorité tout au long de l'année et favorisera la production de rapports sur les réalisations du conseil scolaire.

## **N° 3 Planification de la relève**

La direction a indiqué qu'en dépit du fait que l'équipe des cadres supérieurs reconnaît la nécessité d'un plan de relève pour l'administration principale, elle n'a pas encore élaboré un plan de relève officiel et documenté.

La direction a souligné que de plus en plus de cadres supérieurs approchent l'âge de la retraite et le conseil ressent la nécessité accrue de procéder à une documentation adéquate et formelle de la relève pour l'administration principale. Dans cette optique, la direction devra trouver l'occasion de mettre sur pied un répertoire des compétences, de déterminer les lacunes en matière de compétences et d'y trouver une solution.

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

### N° 1 Gestion de l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines (RH) devrait élaborer et mettre en œuvre un programme officiel de gestion de l'assiduité.	En cours

### N° 2 Affectation du personnel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait établir des politiques et des procédures officielles régissant le processus d'affectation du personnel en se fondant sur des pratiques déjà établies.	En cours

### N° 1 Gestion de l'assiduité

La direction a affirmé avoir fait du progrès dans la mise en œuvre d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

Le conseil scolaire a commandé une étude sur les absences attribuables aux congés maladie au cours des cinq dernières années. Les résultats devraient être présentés d'ici les prochains mois. Après avoir reçu ces résultats, le conseil sera en mesure de déterminer les secteurs à améliorer. Les résultats seront communiqués aux différents groupes d'employées et d'employés.

Le programme officiel de soutien de l'assiduité sera élaboré grâce à un processus de collaboration avec ces groupes. Le programme sera clairement communiqué à toutes les employées et à tous les employés.

### N° 2 Affectation du personnel

La direction a fait remarquer qu'elle élabore actuellement des directives et des procédures officielles d'affectation du personnel. Ce document est au stade préliminaire et on s'attend à ce qu'il soit présenté au conseil administratif pour examen pendant l'année scolaire en cours. Le document sera ultérieurement examiné et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

La direction a affirmé que la mise en œuvre de cette recommandation aura des répercussions positives, comme un risque d'erreur plus petit, l'accès à des

renseignements à jour pour les ressources humaines et les finances, l'élimination de dédoublement de travail entre les différents services et la production de rapports exacts sur les équivalents temps plein à l'intention du ministère.

## 5. Gestion financière

### N° 1 Rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les rapports financiers intermédiaires devraient être améliorés par l'ajout d'explications ayant trait aux écarts budgétaires et d'une prévision des dépenses pour chaque catégorie fondée sur des données historiques, ou, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, sur le nombre d'employées et d'employés et de paies traitées à ce jour.	Mise en œuvre terminée

### N° 2 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 commencer par déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, ainsi que le coût annuel estimatif de chacune des options.	En cours

### N° 3 Comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le comité de vérification devrait être élargi pour inclure au moins deux membres externes possédant de l'expérience et des titres professionnels appropriés dans le domaine. Ils agiraient comme conseillers et contribueraient à l'efficacité du comité.	Aucune mise en œuvre

### N° 4 Fonds des écoles

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer une politique officielle de gestion des fonds des écoles et y intégrer des mécanismes pour assurer la conformité.	Mise en œuvre terminée

## N° 5 Approvisionnement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait réaliser une analyse des dépenses afin de déterminer les avantages potentiels de l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats. Les politiques et modalités concernant l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles et des cartes de crédit pour petits achats devraient contenir des précisions suffisantes quant à l'utilisation et à la protection des cartes. Elles devraient être communiquées à tous les détenteurs par le biais de séances de formation régulières et d'une surveillance.</p>	En cours

## N° 6 Système de paiement électronique

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait envisager de mettre en œuvre un système électronique d'inscription et de paiement pour ses programmes de formation continue et d'utilisation des installations par la collectivité. Par la même occasion, la direction devrait examiner les solutions électroniques adoptées par plusieurs autres conseils scolaires.</p>	Aucune mise en œuvre

## N° 7 Triple rapprochement automatique

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait mettre en œuvre un processus de triple rapprochement automatique en profitant de la capacité du système financier existant.</p>	Mise en œuvre terminée

## N° 8 Transferts électroniques de fonds

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le personnel du service des finances devrait maximiser l'usage du paiement par transfert électronique de fonds (TEF) afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.</p>	Mise en œuvre terminée

## N° 1 Rapports financiers intermédiaires

La direction a accepté la recommandation et réalisé des progrès considérables dans sa mise en œuvre.

Le surintendant des affaires du conseil scolaire est aussi membre du Comité sur les rapports financiers intermédiaires du ministère de l'Éducation et connaît bien les recommandations de ce comité. La direction a indiqué que le conseil scolaire avait pris connaissance des recommandations du Comité et a approuvé l'adoption du modèle recommandé pour tous les rapports financiers intérimaires à venir.

Le premier rapport, daté du 30 novembre 2009, a été présenté pendant la réunion du conseil tenue en janvier 2010. Le deuxième rapport, daté du 31 mars 2010, sera présenté au cours de la réunion de mai. Les rapports continueront d'être produits selon le calendrier.

La direction a indiqué que la mise en œuvre de cette recommandation permettra au conseil de faire le suivi des budgets pendant l'année. Les nouveaux rapports fourniront de meilleures mises à jour et prévisions des revenus et des dépenses. Ils aideront en outre à repérer des risques potentiels liés au budget et aux prévisions.

## **N° 2 Vérification interne**

La direction surveille de près le projet du ministère qui vise la mise en place d'une fonction de vérification interne pour tous les conseils scolaires de la province. Le conseil est favorable à l'initiative du ministère. La direction présume donc qu'une coordonatrice ou un coordonateur à la vérification interne sera embauché par le conseil hôte de chaque région de la province. Le Sudbury Catholic District School Board a été choisi comme conseil hôte dans la région, et la direction attend actuellement les directives de la part de ce conseil.

## **N° 3 Comité de vérification**

La direction est favorable à la recommandation, mais fait valoir que le ministère de l'Éducation a reporté la création de comités de vérification au 31 janvier 2011. Le conseil se conformera aux directives du ministère à ce moment.

## **N° 4 Fonds des écoles**

Le conseil a approuvé une politique de gestion des fonds des écoles qui est entrée en vigueur le 25 mars 2009.

Cette politique a été élaborée par un comité composé de représentantes et représentants de l'administration, de directrices et directeurs d'école, d'enseignantes et enseignants et de secrétaires d'école. La question a été traitée au cours d'une réunion des directrices et directeurs d'école, étant donné qu'ils ont la responsabilité ultime des fonds des écoles. L'importance de respecter cette politique en vue de préserver les fonds des écoles a été réitérée aux directions d'école à maintes reprises.

Le personnel du service des affaires procédera à des vérifications aléatoires des écoles afin de s'assurer que la politique est respectée.

La mise en œuvre de cette recommandation fait en sorte que les écoles ont la responsabilité de s'assurer que les fonds sont engagés aux fins pour lesquelles ils avaient été amassés. La politique de gestion des fonds des écoles permettra de préserver ces fonds.

## **N° 5 Approvisionnement**

La direction a décidé de mettre en œuvre la recommandation voulant qu'une analyse des dépenses soit réalisée afin de déterminer les avantages potentiels de l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats. Le plan de mise en œuvre de cette recommandation a été officiellement intégré au plan stratégique de gestion financière. La direction entend présenter les résultats du projet d'ici le 30 septembre 2010.

## **N° 6 Système de paiement électronique**

À la suite de l'examen, la direction a procédé à une analyse des programmes de formation continue et d'utilisation des installations par la collectivité. L'étude a révélé que les sommes amassées pour ces programmes sont peu importantes. Compte tenu de plusieurs contraintes d'ordre temporel, l'équipe administrative ne considère pas cette recommandation comme prioritaire à l'heure actuelle.

Après l'entrée en vigueur du programme de jour prolongé du Programme d'apprentissage des jeunes enfants et la perception des frais, cet élément sera examiné de nouveau dans un avenir rapproché.

## **N° 7 Triple rapprochement automatique**

La direction a mis en œuvre un système de triple rapprochement manuel.

Une nouvelle politique d'achats a été présentée au conseil pour approbation pendant la réunion du 14 avril 2010. La prochaine étape consiste à réviser les procédures d'achat, dont la mise en œuvre d'un système d'approvisionnement électronique. Ce système permettra d'examiner la question d'un système de triple rapprochement automatique. Le projet devrait être achevé en septembre 2011.

## **N° 8 Transferts électroniques de fonds**

Un système de paiement par TEF a été mis en œuvre. Tout le personnel est maintenant payé par TEF, tout comme la majorité des fournisseurs. Au fur et à mesure que les fournisseurs sont payés, on leur demande leurs renseignements bancaires afin que tous les paiements soient faits par TEF à l'avenir.

L'objectif du conseil est que tous les fournisseurs soient payés par TEF. On sait qu'il est peut-être impossible ou inefficace d'effectuer tous les paiements par TEF. La direction a cependant indiqué qu'elle procéderait à une analyse pour savoir si l'investissement de temps nécessaire à la collecte de renseignements et à la création d'un compte fournisseur qui ne servira qu'une fois en vaut la peine. La direction a aussi fait valoir que certains fournisseurs refusent de communiquer leurs renseignements bancaires.

La direction espère que le paiement des fournisseurs par TEF réduira le risque d'interception et de falsification de chèques.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### N° 1 Plan de gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et correspond à son orientation stratégique.	En cours

### N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection comprenant le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	En cours

### N° 3 Suivi des équipements principaux

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait dresser un inventaire des principaux équipements dont se sert le personnel chargé des services de conciergerie et d'entretien. Les employées et employés de métier pourraient collaborer avec leurs superviseuses et superviseurs pour créer un inventaire de leurs propres outils. Cette mesure inspirerait à la direction une plus grande confiance envers les membres du personnel quant à leur utilisation responsable des biens du conseil scolaire.	En cours

### N° 1 Plan de gestion de l'énergie

Le service des installations a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion. Ce plan sera mis en œuvre au cours des années scolaires à venir.

La direction s'attend à ce que le conseil en vienne à compiler les données relatives à la consommation d'énergie des installations du conseil afin que chaque installation puisse être comparée et classée. Cette analyse permettra au conseil d'optimiser l'allocation des ressources aux installations qui présentent le meilleur potentiel de réduction de leur consommation d'énergie.

## **N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection**

La direction a indiqué que le conseil a accepté cette recommandation et progresse dans sa mise en œuvre. Le service des installations procède actuellement à l'élaboration du plan, qui sera prêt pour l'année scolaire 2010-2011 et le budget correspondant.

La direction a indiqué qu'il existe déjà un processus de planification annuelle qui est généralement conforme à la recommandation. L'amélioration se traduit par la prolongation de l'horizon de planification pendant plusieurs années. À l'heure actuelle, les directions d'école font parvenir à l'automne leurs priorités en matière d'entretien et de réfection majeurs. Un résumé des demandes est présenté au conseil en mars. La direction examine les demandes et les met en ordre de priorité, et présente ses recommandations au conseil administratif avant de les soumettre aux conseillères et aux conseillers scolaires. Les recommandations sont mises en correspondance avec les fonds, puis approuvées.

## **N° 3 Suivis des équipements principaux**

La direction a indiqué que le service des installations met actuellement sur pied un inventaire des principaux équipements. La direction estime que l'inventaire sera complété en cours d'année.

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

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 suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires dans quelle mesure ils avaient adopté ces pratiques.

### Gestion et administration du conseil scolaire

Aucune pratique exemplaire n'a été ajoutée dans cette section.

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

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

Comme mentionné précédemment dans le présent rapport, le conseil scolaire a fait des progrès en adoptant progressivement un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

### Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	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 toutes les déclarations annuelles 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 a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	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.	Non
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 en matière de santé 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 des écoles	En cours
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà adopté la plupart des pratiques exemplaires ayant trait à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations.

Le conseil n'a pas élaboré de politique d'éducation environnementale globale. Quant à la mise en œuvre d'un programme d'écopropreté officiel, le conseil scolaire utilise certains produits certifiés écologiques, mais n'a pas mis en place un programme d'écopropreté officiel. Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel.

La direction a indiqué qu'elle veillerait à bien connaître la *Loi sur l'énergie verte* afin de déterminer ses implications dans les tâches de construction, d'acquisition, d'exploitation et de gestion des installations scolaires du conseil.

## Annexe A - Recommandations sélectionnées

- **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 les rapports sectoriels de 2008 (sept occasions) et 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.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil administratif devrait aider le conseil à définir les orientations stratégiques du conseil scolaire et à créer la base d'un plan stratégique pluriannuel.	Oui	PS
2.	Le plan annuel d'amélioration du conseil devrait prendre en compte les suggestions des services non scolaires et s'harmoniser avec le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. Il devrait comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le conseil administratif et les gestionnaires pourront ainsi se concentrer sur les cibles prévues pour chaque priorité, élaborer des plans de service et appuyer le rapport des réalisations du conseil scolaire.	Oui	PS
3.	Le conseil devrait établir un calendrier régissant l'examen de ses politiques et procédures administratives. La fréquence du cycle d'examen devrait refléter la nature des politiques ou des procédures administratives en question, et un service devrait être nommé responsable du suivi. Cette mesure permettra de s'assurer que les politiques et procédures principales sont à jour.	Non	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
4.	Le directeur de l'éducation, en collaboration avec les cadres supérieurs, devrait élaborer un plan de relève officiel afin de gérer les départs à la retraite et les départs volontaires des membres de l'administration principale.	Oui	NPE
5.	L'administration principale devrait réexaminer la nature des rapports hiérarchiques et réviser l'organigramme en conséquence. L'organigramme devrait être affiché sur le site Web du conseil scolaire.	Non	

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
6.	Le service des ressources humaines devrait élaborer un plan annuel de service harmonisé avec le plan stratégique du conseil scolaire et le plan d'amélioration du conseil. Ce plan de service devrait comprendre des mesures et cibles de rendement pour ses propres buts et priorités, et appuyer le rapport annuel sur le rendement. Cette approche permettrait aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles désignées pour chaque priorité tout au long de l'année, et favoriserait la production de rapports sur les réalisations du service.	Non	
7.	La direction du service des RH devrait mettre en œuvre son intention d'officialiser les politiques et procédures de recrutement pour tous les groupes de personnel.	Non	
8.	La direction du service des RH devrait établir une politique et des procédures officielles d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes.	Non	
9.	La direction devrait instaurer des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Il faudrait rendre officielles les pratiques disciplinaires progressives actuelles et les communiquer à tous les membres du personnel.	Non	
10	Le service des ressources humaines devrait élaborer et mettre en œuvre un programme officiel de gestion de l'assiduité.	Oui	DOA
11.	Le service des ressources humaines devrait mener périodiquement des sondages sur la satisfaction du personnel auprès de tous les groupes d'employées et d'employés. Ces renseignements, tout comme ceux obtenus dans le cadre des entrevues de fin d'emploi, permettraient de dégager des	Non	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	possibilités de perfectionnement professionnel potentielles et contribueraient au développement de politiques des RH.		
12.	Le service des RH devrait établir des politiques et des procédures officielles régissant le processus d'affectation du personnel en se fondant sur des pratiques déjà établies.	Oui	CSR

## Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
13.	Le service des affaires devrait élaborer un plan annuel de service comprenant des mesures et cibles de rendement pour ses propres buts et priorités et qui appuie le rapport annuel sur le rendement. Cette approche permettrait aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles désignées pour chaque priorité tout au long de l'année, et favoriserait la production de rapports sur les réalisations du service.	Non	
14.	La direction devrait créer un organigramme qui montre clairement la structure des services et les rapports hiérarchiques.	Non	
15.	Les rapports financiers intermédiaires devraient être améliorés par l'ajout d'explications ayant trait aux écarts budgétaires et d'une prévision des dépenses pour chaque catégorie fondée sur des données historiques, ou, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, sur le nombre d'employées et d'employés et des paies traitées à ce jour.	Oui	DOA
16.	La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait commencer par déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, ainsi que le coût annuel estimatif de chacune des options.	Oui	DOA
17.	Le comité de vérification devrait être élargi pour inclure au moins deux membres externes possédant de l'expérience et des titres professionnels appropriés dans le domaine. Ils agiraient comme conseillers et contribueraient à l'efficacité du comité.	Oui	DOA
18.	La direction devrait comparer périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable pour s'assurer qu'elles sont concurrentielles.	Non	
19.	La direction devrait élaborer une politique officielle de gestion des fonds des écoles et y intégrer des mécanismes pour assurer la conformité.	Oui	CSR
20	La direction devrait réaliser une analyse des dépenses afin de déterminer les avantages potentiels de l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats. Les politiques et modalités concernant	Oui	DOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles et des cartes de crédit pour petits achats devraient contenir des précisions suffisantes quant à l'utilisation et à la protection des cartes. Elles devraient être communiquées à tous les détenteurs par le biais de séances de formation régulières et d'une surveillance.		
21	La direction devrait envisager de mettre en œuvre un système électronique d'inscription et de paiement pour ses programmes de formation continue et d'utilisation des installations par la collectivité. Par la même occasion, la direction devrait examiner les solutions électroniques adoptées par plusieurs autres conseils scolaires.	Oui	DOA
22.	La direction devrait davantage utiliser l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	Non	
23.	La direction devrait mettre en œuvre un processus de triple rapprochement automatique en profitant de la capacité du système financier existant.	Oui	DOA
24.	Le personnel du service des finances devrait maximiser l'usage du paiement par TEF afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.	Oui	CSR

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
25.	Le service des installations devrait élaborer un plan annuel de service comprenant des mesures et cibles de rendement pour ses propres buts et priorités et produire le rapport annuel sur le rendement comme prévu. Cette approche permettrait aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles désignées pour chaque priorité tout au long de l'année, et favoriserait la production de rapports sur les réalisations du service.	Non	
26.	La direction du service des installations devrait réviser l'organigramme pour que les rapports hiérarchiques soient clairement montrés. L'organigramme devrait être communiqué à tout le personnel du conseil scolaire.	Non	
27.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et correspond à son orientation stratégique.	Oui	DOA
28.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection comprenant le financement disponible pour appuyer le	Oui	DOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.		
29.	Le conseil scolaire devrait élaborer et mettre en œuvre des normes de nettoyage, visiter les installations de façon périodique et remplir un carnet d'inspection officiel.	Non	
30	La direction devrait dresser un inventaire des principaux équipements dont se sert le personnel chargé des services de conciergerie et d'entretien. Les employées et employés de métier pourraient collaborer avec leurs superviseuses et superviseurs pour créer un inventaire de leurs propres outils. Cette mesure inspirerait à la direction une plus grande confiance envers les membres du personnel quant à leur utilisation responsable des biens du conseil scolaire.	Oui	CSR
31	En se fondant sur le suivi actuel des coûts et de l'utilisation des fournitures d'entretien, la direction devrait élaborer des normes communes en vue d'assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures de conciergerie.	Non	