

**Ministère de l'Éducation**

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

**octobre 2009**

## 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
État des recommandations .....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire.....</b>	<b>5</b>
N° 1 Établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers .....	5
N° 2 Rôles et responsabilités .....	6
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du     personnel dans les écoles .....</b>	<b>7</b>
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	7
N° 2 Gestion de l'assiduité .....	8
N° 3 Fonction de RH intégrée .....	8
<b>5. Gestion financière.....</b>	<b>9</b>
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	10
N° 2 Modèle officiel de flux de trésorerie.....	10
N° 3 Politiques et procédures d'achat .....	10
N° 4 Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles .....	11
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations .....</b>	<b>12</b>
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	13
N° 2 Gestion de l'énergie .....	14
N° 3 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection .....	15
N° 4 Mise en place d'un système de contrôle automatique .....	16
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires.....</b>	<b>17</b>
Gestion et administration du conseil scolaire .....	17
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles.....	18
Gestion financière.....	19
Exploitation des écoles et gestion des installations.....	19
<b>Annexe A – Sélection des recommandations .....</b>	<b>21</b>

## 1. Introduction

Le Ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. L'objectif du Ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. Le fait de déterminer les possibilités d'amélioration continue permettra d'harmoniser l'administration et les activités du conseil scolaire de façon à soutenir la priorité numéro un du gouvernement : 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 du Lakehead District School Board (le conseil) a eu lieu le 25 juin 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.

Depuis l'examen opérationnel, l'administration principale a connu un roulement de personnel, notamment le départ à la retraite du directeur de l'éducation et la nomination de deux nouvelles personnes au poste de surintendance de l'éducation.

### **État des recommandations**

Le conseil scolaire a pris de bonnes mesures depuis l'examen de juin 2008. Le conseil exécutif a notamment élaboré un plan très détaillé (objectifs, calendriers, attribution des responsabilités et volet opérationnel) pour l'ensemble du conseil scolaire. Tant le syndicat que le personnel ont participé à l'élaboration de ce plan. Le conseil a reçu des commentaires positifs pour avoir tenu compte des suggestions des intervenants dans le plan. Le plan des services, comme les services des finances et des ressources humaines, sera fondé sur ce modèle, ce qui facilitera leur harmonisation au plan opérationnel.

Après avoir reçu le rapport d'examen opérationnel, la direction l'a présenté au comité de vérification et l'a rendu public dans le cadre d'une réunion publique du conseil scolaire. Les recommandations du rapport ont également été affichées sur le site Web.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait 22 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 14 d'entre elles :

- 3 portaient sur les 7 occasions d'amélioration relevées dans le rapport sommaire de 2007-2008;
- 5 concernaient la planification stratégique;
- 3 traitaient des risques potentiels;
- 3 concernaient les possibilités de rendement des investissements.

Une des recommandations portait également sur les nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel au cours de la phase 3. 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 certain progrès en ce sens. L'administration principale n'a rejeté aucune recommandation.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### N° 1 Établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le conseil scolaire reconnaissent qu'un plan stratégique pluriannuel (de trois à cinq ans) permet d'établir l'orientation du conseil scolaire et de déterminer les objectifs et les priorités du plan de fonctionnement. Ils ont récemment commencé l'élaboration d'une orientation stratégique à long terme visant à exprimer la vision du conseil scolaire. Ce processus intégrera les commentaires des différentes parties intéressées. Les cadres supérieurs et le conseil scolaire devraient poursuivre l'élaboration de cette importante initiative.	Mise en œuvre terminée
Le plan d'action élaboré par le conseil exécutif devrait détailler davantage les objectifs, les échéances et l'attribution des responsabilités. Cette opération faciliterait la planification des services et permettrait au directeur d'harmoniser son rapport annuel aux résultats.	Mise en œuvre terminée

#### N° 2 Rôles et responsabilités

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le directeur de l'éducation et le conseil scolaire devraient élaborer un document qui définirait les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que ceux de la direction de l'éducation. Ce document permettrait d'améliorer les bonnes relations de travail qui existent entre le conseil exécutif et les conseillères et conseillers scolaires.	Mise en œuvre partielle

#### N° 1 Établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers

La première année du plan stratégique pluriannuel est terminée et a fait l'objet d'un examen. Le conseil scolaire a fait appel aux services d'un consultant pour qu'il participe à l'élaboration du plan et a demandé leurs commentaires à différents intervenants (syndicats, fédérations, parents, etc.). Le plan porte sur trois grands objectifs : le rendement des élèves, le rendement du personnel et le rendement du système. Ces derniers font partie de la mission du conseil scolaire : « Lakehead Public Schools est déterminé à encourager la réussite de chaque élève ». Les conseillères et conseillers scolaires sont responsables de ce plan, qui est affiché sur le site Web du conseil.

Le conseil scolaire a élaboré son plan d'amélioration en se fondant sur le plan stratégique. Le plan d'amélioration pourrait faire partie des pratiques exemplaires puisqu'il intègre les commentaires des intervenants, les objectifs, les calendriers, un

suivi des progrès et l'attribution des responsabilités. Il est facile d'utiliser ce plan comme modèle pour élaborer les plans de service afin que ceux-ci s'intègrent naturellement au plan d'amélioration du conseil scolaire et au plan stratégique pluriannuel. Le conseil a fourni une copie du plan à l'Équipe d'examen opérationnel.

## **N° 2 Rôles et responsabilités**

L'élaboration d'une politique définissant la relation entre la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires a incité l'échange d'idées constructives. En raison du départ à la retraite du directeur de l'éducation à la fin août 2009, cette politique, fondée sur le modèle de politique sur la gouvernance, n'est qu'une version provisoire qui sera révisée à l'automne 2009. Le suivi de l'élaboration et de l'adoption de la version définitive de la politique permettra de déterminer si ce secteur constitue toujours un risque potentiel.



## 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 plan du service des RH devrait être amélioré pour comprendre les échéances et les responsabilités désignées. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Mise en œuvre partielle

### N° 2 Gestion de l'assiduité

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

### N° 3 Fonction de RH intégrée

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction de l'éducation et le conseil exécutif devraient réviser leurs processus, rôles et responsabilités actuels en matière de RH afin de déterminer si la fonction de RH relevant d'un seul portefeuille satisferait mieux les besoins du conseil scolaire.	Mise en œuvre terminée

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

Le service des ressources humaines a élaboré un plan qui contient les calendriers des principaux projets de l'année scolaire 2008-2009, mais qui ne détaille pas l'attribution des responsabilités. Toutefois, les services devront utiliser le modèle du nouveau plan d'amélioration du conseil scolaire pour élaborer leur plan annuel de 2009-2010, comme l'a précisé le conseil dans ses commentaires. L'Équipe invite le conseil à suivre cette recommandation de manière à ce qu'il soit en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

## **N° 2 Gestion de l'assiduité**

L'élaboration d'un programme complet de gestion de l'assiduité est en cours. En raison des négociations des conventions collectives de 2008-2009, ce projet a été reporté à l'année scolaire 2009-2010. Le conseil demandé à la School Board Co-operatives Inc. (SBCI) en janvier 2009 de l'aider à élaborer un programme de sensibilisation à l'assiduité, et des visites seront effectuées à cet effet en septembre ou en octobre 2009. En outre, le conseil a informé différents intervenants de la nécessité de mettre en place un programme de sensibilisation à l'assiduité. Le conseil scolaire déclare que ce programme permettra d'établir la fréquence des congés pris ici et là et de réduire les coûts.

## **N° 3 Fonction de RH intégrée**

Les ressources humaines sont en train de fusionner leur service à celui des relations avec le personnel. Le nouveau service sera dirigé par une ou un gestionnaire et une surintendante ou un surintendant. Le processus de fusionnement a été retardé en raison du départ à la retraite d'un membre de la surintendance et de la conversion du nouveau système de paie, qui sera mis en place en août 2009. Le nouveau service entrera en fonction le 1<sup>er</sup> septembre 2009. Grâce à ce fusionnement, la gestion des ressources humaines du conseil sera plus claire et transparente. De plus, les rapports du service de la paie seront maintenant adressés au service des finances, ce qui améliorera l'efficacité du processus.

## 5. Gestion financière

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

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le plan du service des finances devrait être amélioré pour comprendre les échéances, les résultats prévus et les responsabilités désignées. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Mise en œuvre partielle

### N° 2 Modèle officiel de flux de trésorerie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait préparer un modèle officiel de flux de trésorerie qui lui permettrait de prévoir et de surveiller les rentrées et sorties d'argent du conseil scolaire. Ce modèle permettrait au conseil scolaire d'utiliser sa marge de crédit au minimum et de moins dépendre de la banque pour surveiller ses besoins en argent. Il permettrait au conseil scolaire d'optimiser ses revenus de placement et de minimiser les frais d'intérêts.	Mise en œuvre partielle

### N° 3 Politiques et procédures d'achat

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait revoir sa politique d'achat et ses procédures relatives à l'examen des activités d'achat et à l'approbation des limites. De cette façon, le service s'assurerait que sa politique et ses procédures respectent les besoins du conseil scolaire et qu'ils s'harmonisent à ceux d'autres conseils scolaires. La direction devrait aussi exiger l'affichage des soumissions et des demandes de proposition qui dépassent 25 000 \$, sur le MERX ou sur d'autres bulletins électroniques.	Mise en œuvre partielle

### N° 4 Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait évaluer la possibilité d'utiliser des cartes de crédit pour petits achats pour les petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs que le service de la comptabilité doit traiter. À cet effet, elle devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses relatives aux	Mise en œuvre partielle

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
bons de commande afin de déterminer les limites optimales qui permettraient de garder le contrôle sur le budget tout en gérant le nombre de factures.	

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

Le service des finances a élaboré un plan qui comprend des échéances concernant les responsabilités mensuelles ou cycliques, mais celui-ci ne prévoit pas l'attribution de responsabilités pour toutes les activités réalisées en cours d'année. Toutefois, les services devront utiliser le modèle du nouveau plan d'amélioration du conseil scolaire pour élaborer leur plan annuel de 2009-2010, comme l'a précisé le conseil dans ses commentaires. L'Équipe invite le conseil à suivre cette recommandation de manière à ce qu'il soit en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année. Le conseil scolaire a également fait valoir que la mise en œuvre de cette recommandation encouragera les membres du personnel à mobiliser leurs efforts pour accomplir les tâches dans les délais prescrits.

### **N° 2 Modèle officiel de flux de trésorerie**

Cette recommandation a été partiellement mise en œuvre en raison de la nomination d'un nouveau membre du personnel pour remplir cette fonction. L'élaboration d'un plan officiel de flux de trésorerie est néanmoins en cours.

Le service des finances utilise actuellement un modèle informel de flux de trésorerie selon lequel les revenus et les dépenses sont consignés dans un registre chaque semaine. En cas de fonds excédentaires, la commis principale à la comptabilité dépose les surplus dans un compte de dépôt du marché monétaire à la RBC. L'Équipe invite le conseil scolaire à suivre cette recommandation afin d'optimiser les revenus de placement, de minimiser les frais d'intérêts et de réduire les risques potentiels.

### **N° 3 Politiques et procédures d'achat**

Le service des achats prévoit réviser et mettre à jour les politiques et procédures d'achat le 1<sup>er</sup> octobre 2009, et en profitera pour revoir les niveaux d'approbation des dépenses. Cette mise à jour des politiques et procédures continuera au cours de l'année 2009-2010, laissant assez de temps au service pour obtenir les approbations du conseil scolaire. L'Équipe invite le conseil scolaire à suivre cette recommandation pour qu'il puisse veiller à ce que la politique s'harmonise à ses besoins et aux politiques des autres conseils scolaires tout en réduisant les risques potentiels.

Les demandes de proposition qui dépassent 25 000 \$ sont publiées dans le journal local, le Daily Commercial News, le site Web des achats du conseil et, s'il y a lieu, le site Web de la Ontario Public Buyers Association et sont transmises à la Construction Association de Thunder Bay. Le choix des endroits où sont affichées les demandes de proposition dépend de l'expérience du conseil scolaire et de son emplacement géographique, dans le nord-ouest de l'Ontario.

#### **N° 4 Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles**

Le service des finances a mis en place un système de cartes de crédit pour petits achats pour les écoles élémentaires et le conseil scolaire en novembre 2008. La mise en place de ce système dans les écoles secondaires a débuté en avril ou mai 2009 et se poursuivra au cours de l'année scolaire 2009-2010. Les limites de transactions et les codes de catégories de marchands acceptés seront réévalués en 2009-2010, après que la mise en œuvre sera terminée. Le conseil scolaire a expliqué qu'une fois la mise en œuvre terminée, le système permettra de gagner temps et argent parce qu'il éliminera les intérêts et améliorera l'efficacité du service des comptes créditeurs en réduisant la quantité de factures et de demandes de remboursements pour petits achats.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### 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 organisationnel et des immobilisations devrait élaborer un plan de fonctionnement annuel, désigner des responsables chargés de ce plan et préparer un échéancier connexe. Ce plan permettra au service de définir des responsabilités claires, de mettre en place des indicateurs de rendement et d'effectuer le suivi du progrès des priorités et des objectifs définis ainsi que de produire des rapports sur cette progression tout au long de l'année.	Mise en œuvre terminée

### N° 2 Gestion de l'énergie

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

### N° 3 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait créer un plan pluriannuel (de trois à cinq ans) des travaux d'entretien préventifs des installations qui comprendrait le financement disponible pour l'appuyer. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Mise en œuvre partielle

### N° 4 Mise en place d'un système de contrôle automatique

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans le cadre de la planification de la conservation de l'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de	Mise en œuvre partielle

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.	

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

Le conseil a élaboré un plan stratégique pluriannuel dans lequel il s'est fixé des objectifs précis concernant les initiatives sur les installations :

1. Établir une empreinte carbone de référence d'ici juin 2009 et réduire cette empreinte carbone d'ici juin 2010.
2. Élaborer un plan d'entretien préventif concernant le vandalisme ainsi que la rapidité, la qualité et la hiérarchisation de l'entretien.
3. Élaborer un plan d'embellissement.
4. Faire en sorte que toutes les écoles obtiennent au moins 3 sur 4 dans les inspections du programme « gestion de la qualité ».
5. Fonder le plan en matière d'immobilisations sur le rendement des élèves.
6. Veiller à maximiser le financement et à l'utiliser dans les secteurs prioritaires.
7. Déterminer les répercussions des installations (qualité de l'air, éclairage, bruit) sur l'apprentissage des élèves.
8. Concentrer le financement pour la réfection sur la rénovation d'installations en lien avec des programmes.
9. Améliorer la qualité et l'uniformisation des panneaux intérieurs et extérieurs.

Le conseil a établi des échéances, des étapes clés et un protocole de communication et nommé des responsables pour chaque secteur. Un comité interfonctionnel a également été formé pour veiller à la mise en œuvre de ces initiatives. La direction a fourni à l'Équipe des copies du plan stratégique et du plan d'amélioration du conseil au cours du suivi.

Le conseil scolaire a relevé six avantages de la mise en œuvre :

1. Les grands projets d'immobilisations de 2008-2009 visent à améliorer le milieu d'apprentissage des élèves.

2. La mise en place d'un système électronique de bons de travail a permis d'améliorer la communication avec les écoles, de hiérarchiser les tâches et de surveiller les échéances et les tendances.
3. La corrélation des données pour établir l'empreinte carbone du conseil scolaire a orienté la stratégie de recyclage, qui sera mise en œuvre en septembre 2009.
4. La sensibilisation des écoles aux inspections du programme « gestion de la qualité » a considérablement augmenté les résultats dans toutes les écoles.
5. L'élaboration du modèle d'embellissement de la cour avant a amélioré la communication avec les écoles et a encouragé l'uniformisation des installations du conseil à l'échelle du système.
6. Élaboration de panneaux communiquant le même message de bienvenue aux visiteurs dans toutes les écoles.

## **N° 2 Gestion de l'énergie**

Dans son plan stratégique et son plan opérationnel, le conseil a mis l'accent sur l'importance de la responsabilité environnementale. Le plan opérationnel vise la réduction par 5 % de l'empreinte carbone du conseil scolaire d'ici 2010. Le conseil a établi des échéances, des étapes clés et un protocole de communication pour veiller à ce que cet objectif soit atteint. Un comité interfonctionnel a été fondé pour veiller à ce que toutes les initiatives en matière d'immobilisations soient mises en œuvre. Ce comité rend directement compte au conseil exécutif, qui est chargé de prendre les décisions. Une fois ces décisions prises, l'information est transmise à la direction, à la direction adjointe, aux gestionnaires et aux superviseuses et superviseurs au cours des réunions mensuelles de fonctionnement, et aux groupes concernés à l'aide des rapports publics du conseil.

Afin d'atteindre cet objectif, le conseil scolaire demandé à un consultant externe d'analyser, de concert avec le personnel, le rapport sur la consommation énergétique et de déterminer des projets potentiels d'économie d'énergie. Le consultant a également participé à l'élaboration d'un système de suivi de la consommation d'énergie dans les installations, que le conseil a mis en œuvre. Les projets définitifs de diminution de la consommation énergétique seront incorporés au plan d'immobilisations pluriannuel d'être mis en œuvre.

D'autres initiatives visaient à définir une empreinte carbone cible pour chaque bâtiment et à établir des données de référence concernant la facture des services publics dans tout le système. Des vérifications des déchets ont également été effectuées. Dans le cadre de son protocole de communication, le conseil a forgé des partenariats avec



des groupes environnementalistes comme Earthwise, Eco Superior, Zero Waste Action Team (ZWAT) et Union Gas.

Ces initiatives ont permis de mener à terme de nombreux projets environnementaux entrepris par les écoles et le système.

### **N° 3 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection**

Dans son plan stratégique, le conseil a établi qu'il serait avisé d'élaborer un plan d'entretien préventif et s'est donc fixé, dans son plan opérationnel, l'objectif d'élaborer ledit plan selon des critères précis. Les échéances, les étapes clés et un protocole de communication ont été définis au cours du processus, et un comité interfonctionnel a été fondé pour veiller à la mise en œuvre du plan.

Le plan était divisé en trois étapes :

- L'étape 1 consistait à mettre en place un nouveau système électronique de bons de travail. Ce système a permis d'améliorer la communication avec les écoles, de hiérarchiser les tâches et de surveiller les échéances et les tendances. À l'aide du système, le personnel pourra recueillir des données pour établir un plan d'entretien préventif à long terme.
- L'étape 2 était fondée sur les données recueillies au cours des inspections du programme « gestion de la qualité » et des données préliminaires sur les bons de travail. Le plan d'entretien préventif de 2008-2009 s'attaquait principalement aux systèmes de ventilation, exigeant une hausse du nombre d'inspection et de changement des filtres.
- L'étape 3 consistait à exploiter le système de bons de travail afin d'entamer l'élaboration d'une approche pluriannuelle à l'entretien préventif. Ce plan sera créé au cours de l'été et mis en œuvre au cours de l'année budgétaire 2009-2010.

À ce jour, la mise en œuvre des inspections du programme « gestion de la qualité » et du nouveau système de bons de travail du conseil scolaire a donné lieu à un plan d'entretien préventif sur les systèmes de ventilation dans lequel on recommandait l'augmentation de la fréquence des inspections et des changements de filtres. Grâce au nouveau système électronique de bon de travail d'entretien, le personnel des services d'entretien effectue plus rapidement les travaux demandés. Ce système sera un des piliers du plan d'entretien préventif à long terme. Mais malgré toutes ces améliorations, le conseil scolaire a encore du pain sur la planche.

#### **N° 4 Mise en place d'un système de contrôle automatique**

Dans le cadre du plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système, le conseil examinera s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné. L'expert-conseil en matière de consommation énergétique continue de relever des occasions d'améliorer le fonctionnement des écoles à l'aide d'évaluations et de vérifications annuelles.

Le conseil scolaire reconnaît l'importance d'améliorer son leadership environnemental. Aussi, toute initiative permettant de réduire les dépenses en services publics à l'aide d'un meilleur suivi sera mise en œuvre. Si le conseil détermine qu'il est effectivement plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné, la décision sera intégrée au plan d'immobilisations pluriannuel.

## 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.	En cours
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 mis en œuvre un bon nombre de ces pratiques exemplaires. Par exemple, il a créé un plan stratégique pluriannuel dont une copie a été fournie au cours de l'examen opérationnel initial. De plus, les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont en place des processus appropriés de gestion des politiques. Les politiques sont revues tous les cinq ans, mais peuvent être réévaluées plus rapidement advenant la mise en place d'une initiative ministérielle. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil.

Le conseil n'a pas de plan de relève officiel, mais l'administration principale compte perfectionner les compétences de son personnel. À titre d'exemple, les administrateurs

peuvent suivre des cours pour obtenir leur certification d'agent de supervision. La nouvelle directrice de l'éducation compte traiter de cette question en 2009.

Le conseil élabore un modèle de gouvernance du conseil pour remplacer sa version provisoire. En raison du départ à la retraite du directeur de l'éducation, l'administration principale a reporté l'élaboration du modèle à l'automne 2009.

### **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.	Non

Le conseil scolaire élabore actuellement un programme de gestion de l'assiduité. Il a demandé à la SBCI de l'aider à élaborer un programme de sensibilisation à l'assiduité, et des visites seront effectuées à cet effet en septembre ou en octobre 2009. En outre, le conseil a informé différents intervenants de la nécessité de mettre en place un programme de sensibilisation à l'assiduité.

Puisqu'un des objectifs du plan stratégique est « le rendement du personnel », la direction a établi des politiques et des procédures sur le personnel et le perfectionnement professionnel. Le plan opérationnel met davantage l'accent sur cet aspect en veillant à ce que tout le personnel ait accès au perfectionnement professionnel au moyen d'un plan complet sur la formation et le perfectionnement professionnel.

Le conseil scolaire n'a pas de processus en place pour permettre aux services des finances et des ressources humaines d'établir et d'effectuer le suivi du niveau de personnel approuvé. Toutefois, la surintendante des opérations évalue et surveille le nombre d'équivalents temps plein (ETP) et prend des mesures pour résoudre les problèmes non réglés. Pour les petits conseils scolaires, cette question n'est pas aussi problématique que pour les conseils scolaires de grande taille.

## 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 mis en œuvre un bon nombre de ces pratiques exemplaires. À titre d'exemple, il compte un vérificateur interne à temps plein depuis bien des années et s'est doté d'un comité de vérification auquel siègent des représentants externes et des membres du conseil.

La direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds ne provenant pas du conseil scolaire par l'entremise de la politique sur le financement par les écoles, affichée sur le site Web du conseil. Tous les rapprochements doivent être effectués par la direction d'école.

La conformité aux politiques et modalités d'approvisionnement est assurée à l'aide de suivis et de contrôles intégrés au processus d'approbation.

## 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.	En cours

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà mis en œuvre un bon nombre de ces pratiques exemplaires. La directrice de l'éducation étudie les nouvelles politiques élaborées par le

Ministère et les transmet aux surintendantes et surintendants concernés pour qu'ils prennent des mesures et assurent un suivi. Le conseil scolaire suit les lignes directrices et les politiques du Ministère ainsi que la législation sur les écoles saines, mais il n'a pas de politique officielle à cet effet.

## 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.
- **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.	La direction et le conseil scolaire reconnaissent qu'un plan stratégique pluriannuel (de trois à cinq ans) permet d'établir l'orientation du conseil scolaire et de déterminer les objectifs et les priorités du plan de fonctionnement. Ils ont récemment commencé l'élaboration d'une orientation stratégique à long terme visant à exprimer la vision du conseil scolaire. Ce processus intégrera les commentaires des différentes parties intéressées. Les cadres supérieurs et le conseil scolaire devraient poursuivre l'élaboration de cette importante initiative	Oui	PS
2.	Le plan d'action élaboré par le conseil exécutif devrait détailler davantage les objectifs, les échéances et l'attribution des responsabilités. Cette opération faciliterait la planification des services et permettrait au directeur d'harmoniser son rapport annuel aux résultats.	Oui	PS
3.	La direction de l'éducation et le conseil scolaire devraient élaborer un document qui définirait les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que ceux du directeur de l'éducation. Ce document permettrait d'améliorer les	Oui	CSR 2

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	bonnes relations de travail qui existent entre le conseil exécutif et les conseillères et conseillers scolaires.		
4.	Un grand nombre de politiques affichées sur le site Web du conseil scolaire doivent être mises à jour. Le conseil scolaire a récemment adopté un nouveau processus selon lequel le comité chargé des politiques examine chaque politique tous les cinq ans. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette initiative et réviser ses politiques afin qu'elles soient à jour.	Non	

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
5.	Le plan du service des RH devrait être amélioré pour comprendre les échéances et les responsabilités désignées. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Oui	PS
6.	Les organigrammes du service des RH devraient être affichés sur le site Web du conseil scolaire afin que le public y ait accès.	Non	
7.	Le directeur et le conseil exécutif devraient réviser leurs processus, rôles et responsabilités actuels en matière de RH afin de déterminer si la fonction de RH relevant d'un seul portefeuille satisferait mieux les besoins du conseil scolaire.	Oui	RI
8.	Le service des RH élabore actuellement un processus d'examen du rendement de son personnel de conciergerie. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative afin d'assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence de tous les processus d'évaluation du personnel non enseignant.	Non	
9.	Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournirait à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	Oui	SOA / NPE
10.	La direction devrait élaborer un plan officiel visant à mener des sondages périodiques auprès des employés ainsi que des entrevues de fin d'emploi. Ces mesures permettront de communiquer avec le personnel et fourniront de l'information	Non	



Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	concernant les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.		

## Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
11.	Le plan du service des finances devrait être amélioré pour comprendre les échéances, les résultats prévus et les responsabilités désignées. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Oui	PS
12.	Le service des finances devrait préparer un modèle officiel de flux de trésorerie qui lui permettrait de prévoir et de surveiller les rentrées et sorties d'argent du conseil scolaire. Ce modèle permettrait au conseil scolaire d'utiliser sa marge de crédit au minimum et de moins dépendre de la banque pour surveiller ses besoins en argent. Il permettrait au conseil scolaire d'optimiser ses revenus de placement et de minimiser les frais d'intérêts.	Oui	CSR 3
13.	Le service des finances devrait revoir sa politique d'achat et ses procédures relatives à l'examen des activités d'achat et à l'approbation des limites. De cette façon, le service s'assurerait que sa politique et ses procédures respectent les besoins du conseil scolaire et qu'ils s'harmonisent à ceux d'autres conseils scolaires. La direction devrait aussi exiger l'affichage des soumissions et des demandes de proposition qui dépassent 25 000 \$, sur le MERX ou sur d'autres bulletins électroniques.	Oui	CSR 2
14.	Le conseil scolaire devrait réviser sa politique et ses procédures actuelles d'utilisation et de distribution de cartes de crédit institutionnelles.	Non	
15.	La direction devrait évaluer la possibilité d'utiliser des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs que le service de la comptabilité doit traiter. À cet effet, elle devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses relatives aux bons de commande afin de déterminer les limites optimales qui permettraient de garder le contrôle sur le budget tout en gérant le nombre de factures.	Oui	RI
16.	Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.	Non	

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
17.	Le service organisationnel et des immobilisations devrait élaborer un plan de fonctionnement annuel, désigner des responsables chargés de ce plan et préparer un échéancier connexe. Ce plan permettra au service de définir des responsabilités claires, de mettre en place des indicateurs de rendement et d'effectuer le suivi du progrès des priorités et des objectifs définis ainsi que de produire des rapports sur cette progression tout au long de l'année.	Oui	PS
18.	La direction devrait créer un plan pluriannuel (de trois à cinq ans) des travaux d'entretien préventifs des installations qui comprendrait le financement disponible pour l'appuyer. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Oui	SOA
19.	La direction devrait déterminer s'il serait plus rentable de mettre en place un nouveau système de bons de travail permettant de simplifier la gestion, la répartition, le suivi et la production de rapports des bons de travail de réfection des installations et d'entretien général.	Non	
20.	Le conseil scolaire devrait continuer à étendre ses initiatives en matière de gestion de l'énergie déjà en place. Il devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de la consommation. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie et de production de rapports périodiques à cet égard aux écoles, au conseil exécutif ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.	Oui	SOA
21.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.	Non	
22.	Dans le cadre de la planification de la conservation de l'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.	Oui	RI