

Ministère de l'Éducation

**Lambton Kent 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
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	5
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	5
N° 2 Gestion des présences	6
5. Gestion financière	7
N°1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	8
N° 2 Rapports financiers intermédiaires	8
N° 3 Fonction de vérification interne	8
N° 4 Comité de vérification	9
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
N° 1 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection.....	10
N° 2 Plan de gestion de l'énergie.....	11
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires	12
Gestion et administration du conseil scolaire.....	12
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	13
Gestion financière.....	13
Exploitation des écoles et gestion des installations	14
Annexe A – Sélection des recommandations	15

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 Lambton Kent District School Board (LKDSB) a eu lieu le 24 juin 2009, environ un an après la publication du premier rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec le surintendant des affaires et d'autres membres de l'administration principale.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a pris un certain nombre de bonnes mesures depuis l'examen opérationnel mené en juin 2008. Il a notamment pris des mesures afin d'adopter un programme complet de gestion des présences. Il a mené une analyse détaillée de ses besoins et évalue maintenant les options de mise en œuvre du programme. Le conseil a amélioré son processus de production de rapports intermédiaires, de même que le processus d'élaboration du plan quinquennal d'entretien et de réfection, qui est basé sur la transparence et la consultation.

Après avoir reçu le rapport d'examen opérationnel, la direction l'a présenté aux conseillères et conseillers scolaires. Les résultats de l'examen opérationnel sont affichés sur le site Web du conseil scolaire.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait 11 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 8 d'entre elles. Six des recommandations portaient sur les 7 occasions d'améliorations relevées dans le rapport sommaire de 2007-2008, et les 2 autres concernaient la planification stratégique. Les recommandations retenues et les critères correspondants sont présentés à l'Annexe A.

Dans l'ensemble, l'administration principale a mis en œuvre les recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un progrès considérable en ce sens, et n'a rejeté aucune recommandation.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

L'examen opérationnel ne comportait aucune recommandation au sujet de la gestion et de l'administration du conseil scolaire.

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 devrait élaborer un plan annuel comprenant les mesures de rendement et les résultats attendus pour ses objectifs et priorités annuels et produire le rapport annuel prévu sur les accomplissements. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour l'élaboration du rapport sur les accomplissements du service.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Gestion des présences

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait élaborer une stratégie de gestion des présences ainsi que les politiques et procédures connexes pour tous les groupes d'employés. Le conseil scolaire devrait aussi évaluer les systèmes de gestion des présences disponibles qui permettraient d'obtenir des données opportunes et exactes aux fins d'analyse des tendances en matière d'assiduité. Cette démarche permettrait d'améliorer la gestion dans cet aspect essentiel des activités du conseil scolaire et de réduire les coûts dus à l'absentéisme.	En cours

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

Le service des ressources humaines a élaboré un plan annuel qui fait état de ses priorités pour l'année 2008-2009. Le plan est court et concis et présente les priorités, les ressources, les stratégies, les échéances et les responsabilités pour l'année en question. La direction suit l'évolution du plan pendant l'année et a indiqué son intention de réviser certains détails pour l'année prochaine. La direction a fait valoir qu'elle a déjà atteint certains des objectifs du plan.

L'Équipe d'examen opérationnel estime que le plan annuel qu'a adopté le service des ressources humaines constitue une excellente première étape vers un processus de planification cohérent, mesurable et significatif à l'échelle du service. Le conseil scolaire

pourrait améliorer le plan en y ajoutant plus de renseignements sur les mesures et les échéances et en attribuant des responsabilités à des employés en particulier.

N° 2 Gestion des présences

Le conseil scolaire a demandé à un consultant externe d'évaluer officiellement ses besoins en matière de gestion des présences. Les résultats de cette évaluation ont été revus le 9 juin 2009 par l'administration principale, qui a adopté un plan d'action recommandant de voir à la mise en œuvre d'un programme officiel de gestion des présences dès septembre 2009.

Dans l'ensemble, le conseil scolaire a fait des progrès considérables quant à la gestion des présences. L'Équipe invite le conseil à poursuivre son importante initiative pour terminer la mise en œuvre de la recommandation au fil du temps.

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 service devrait élaborer un plan annuel comprenant les mesures de rendement et les résultats attendus pour ses objectifs et priorités annuels et produire le rapport annuel prévu sur les accomplissements. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour l'élaboration du rapport sur les accomplissements du service.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le rapport financier intermédiaire présenté à la direction et au conseil scolaire est très complet en ce qui a trait aux détails et à l'analyse qui y sont présentés. On pourrait améliorer le rapport en fournissant des explications écrites sur les écarts budgétaires qui sont beaucoup plus élevés ou moindres que le niveau de dépenses prévu pour la période couverte par le rapport.	Mise en œuvre terminée

N° 3 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°4 Comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le conseil scolaire devraient former un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et contribueraient aux obligations de rendre des comptes du comité.	En cours

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

Le bureau des opérations a officiellement créé son plan annuel de 2008-2009 en se fixant des objectifs en lien avec les trois sphères de responsabilité : finances et budget, technologie de l'information et exploitation des installations. Tous les gestionnaires de service ont participé à l'élaboration du plan.

Après avoir évalué la version provisoire du rapport au cours de ses réunions, la direction du conseil scolaire a adopté 26 initiatives pour l'année scolaire actuelle. Certains projets sont classés parmi les projets pluriannuels en raison de leur mise en œuvre progressive.

La direction a indiqué que l'examen opérationnel lui a permis d'harmoniser les objectifs du bureau des opérations à ceux du plan d'amélioration du conseil scolaire. En outre, le plan comprend les réalisations attendues : la direction est donc en mesure de suivre les progrès du service et de ses activités. Le plan aide également le personnel à atteindre les objectifs et à communiquer les accomplissements.

N° 2 Rapports financiers intermédiaires

La direction a indiqué qu'avant l'examen opérationnel, elle évaluait les rapports financiers pendant les réunions du conseil, discutait ouvertement des écarts et répondait aux questions des conseillères et conseillers scolaires. Après l'examen opérationnel, la direction a ajouté une colonne au rapport financier afin de signaler tout poste de dépense dont il faut expliciter par écrit les écarts par rapport aux prévisions budgétaires.

Dans le corps du rapport, on a ajouté un tableau rassemblant tous les éléments budgétaires nécessitant des explications écrites. La direction a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires sont en mesure de clarifier le contenu du rapport financier au cours des réunions publiques du conseil.

Cette recommandation a été appliquée pour la première fois dans le cadre du deuxième rapport financier du conseil pour l'année scolaire 2008-2009 (publié en février 2009).

N° 3 Fonction de vérification interne

La direction a décidé de suivre la recommandation d'établir une fonction de vérification interne.

Les employés du bureau des opérations du LKDSB sont membres en règle de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Ils sont également membres du sous-comité des finances de l'OASBO. En siégeant à ce comité, le personnel a pu en apprendre sur l'utilité, les rôles et les responsabilités d'une fonction de vérification interne du conseil scolaire.

Puisqu'elle prévoit que le Ministère fournira plus de renseignements et de directives sur la mise en œuvre d'une fonction de vérification interne, la direction a entrepris des recherches sur l'étendue et les pratiques actuelles des services de vérification. Par exemple, le personnel du conseil scolaire a examiné différents aspects de la vérification interne comme les fraudes commises par les employés, la dénonciation, la vérification interne des procédures administratives et le rapport du Ministère sur les comités de vérification et la vérification interne.

En plus, par l'entremise de l'OASBO, le personnel du bureau des opérations a pris part à des ateliers sur la vérification interne. La direction compte collaborer avec l'administration principale cet automne afin d'approuver le plan du LKDSB sur la portée de la fonction de vérification interne.

N° 4 Comité de vérification

Au cours de la réunion de présentation des résultats de l'examen opérationnel tenue le 25 juin 2008, la direction a présenté différentes structures possibles que pourrait avoir le comité de vérification (à l'échelle du conseil scolaire ou de la région). Il a été noté que le Ministère planifierait davantage la structure du comité de vérification et qu'il donnerait plus de directives à cet effet. La direction a décidé de ne pas commencer la mise en œuvre de cette recommandation tant que le Ministère n'aura pas donné plus de renseignements à ce sujet.

En prenant part au sous-comité des finances de l'OASBO, le personnel du service des finances a pu approfondir ses connaissances et rester au fait des progrès de la mise en œuvre du comité de vérification.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 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 de trois à cinq ans qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cette démarche permettrait à l'administration principale, au conseil scolaire et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de gestion de l'énergie pluriannuel comprenant des profils énergétiques de base mesurables et des objectifs en matière d'économie d'énergie qui seraient vérifiés chaque année. On devrait indiquer la source de tout financement correspondant pour tout investissement prévu dans le cadre du plan de gestion d'énergie.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Le service de gestion des installations a inspecté les écoles à l'automne 2008, en collaboration avec les directions d'école et les concierges des bâtiments visés. Les superviseurs de secteur ont pris rendez-vous avec les directions d'école pour vérifier l'état des installations, visite à laquelle ont parfois pris part les directeurs des installations, les superviseurs de l'entretien et les coordonnateurs des sites et de la conception. En général, l'inspection des écoles secondaires durait trois heures, et celle des écoles élémentaires une heure et demie.

Le service de gestion des installations a remis un formulaire à chaque direction d'école pour qu'elle puisse demander des renseignements supplémentaires. Les directions d'école ont eu l'occasion de demander à ce que certains travaux d'entretien soient intégrés au plan d'entretien quinquennal.

La version finale du plan d'entretien quinquennal a été envoyée aux écoles à la fin février 2009. La direction a indiqué que le nouveau processus était, pour tous les intéressés, clair et transparent en ce qui concerne l'état des projets d'entretien et de réfection. Au cours des six derniers mois, le nombre d'appels de la part des directions d'école a diminué. Cette diminution montre que les directions ont une plus grande confiance envers le processus et l'obligation de rendre compte, ce qui permet à la direction de concentrer ses efforts sur des problèmes plus pressants

N° 2 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil a mis sur pied une feuille de travail pour surveiller les coûts des services publics et la consommation énergétique des installations scolaires afin de recueillir des données de référence.

Au cours des dix dernières années, et surtout depuis la mise en œuvre du financement « Lieux propices à l'apprentissage », le conseil scolaire a effectué plusieurs travaux d'amélioration de ses installations afin de les rendre plus écoénergétiques.

À titre d'exemple, mentionnons le remplacement de presque toutes les chaudières des écoles pour des modèles plus efficaces qui consomment moins de gaz naturel, la rénovation des entrées et des fenêtres des écoles et l'amélioration de la valeur de résistance thermique des nouveaux toits. La direction a aussi installé des systèmes de ventilation et conditionnement de l'air pour améliorer la qualité de l'air dans certaines écoles. Bien qu'ils augmentent la consommation énergétique, ces systèmes améliorent la qualité de l'air des écoles. Tous les nouveaux systèmes de bâtiments sont munis d'un système informatique de commande et de surveillance de la consommation d'énergie.

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, il avait déjà élaboré un plan stratégique pluriannuel au moment de l'examen opérationnel, et en avait remis une copie à l'Équipe d'examen. La direction a également mis en œuvre des politiques et des procédures pour toutes les fonctions, et un processus permettant de s'assurer qu'elles sont à jour et pertinentes.

L'Équipe souligne que le conseil scolaire n'a pas de plan de relève officiel de l'administration principale. À ce propos, la direction précise que l'aide du Ministère et du secteur serait la bienvenue.

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 des présences 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 mentionné précédemment, le conseil scolaire a effectué une analyse officielle de ses besoins dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de gestion des présences. Le conseil scolaire a fait appel aux services d'un consultant externe pour mettre le programme de gestion des présences en œuvre cet automne.

Comme l'indique le rapport d'examen opérationnel, le conseil scolaire avait déjà mis en place des systèmes permettant au personnel des ressources humaines et des finances de faire 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.	Non
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.

Le conseil scolaire a décidé de suivre la recommandation d'inviter des membres externes à siéger au conseil de vérification à titre de conseillers.

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
- **AR** - 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
	Aucune		

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le service devrait élaborer un plan annuel comprenant les mesures de rendement et les résultats attendus pour ses objectifs et priorités annuels et produire le rapport annuel prévu sur les accomplissements. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour l'élaboration du rapport sur les accomplissements du service.	Oui	PS
2.	Le service devrait élaborer une stratégie de gestion des présences ainsi que les politiques et procédures connexes pour tous les groupes d'employés. Le conseil scolaire devrait aussi	Oui	SOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	évaluer les systèmes de gestion des présences disponibles qui permettraient d'obtenir des données opportunes et exactes aux fins d'analyse des tendances en matière d'assiduité. Cette démarche permettrait d'améliorer la gestion dans cet aspect essentiel des activités du conseil scolaire et de réduire les coûts dus à l'absentéisme.		
3.	Le service devrait mener des sondages périodiques sur la satisfaction du personnel auprès de tous les groupes d'employés. Ces renseignements, ainsi que les commentaires obtenus dans le cadre des entrevues de fin d'emploi, permettraient de cibler des occasions de perfectionnement professionnel et contribueraient à l'élaboration de politiques en matière de RH.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
4.	Le service devrait élaborer un plan annuel comprenant les mesures de rendement et les résultats attendus pour ses objectifs et priorités annuels et produire le rapport annuel prévu sur les accomplissements. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour l'élaboration du rapport sur les accomplissements du service.	Oui	PS
5.	Le rapport financier intermédiaire présenté à la direction et au conseil scolaire est très complet en ce qui a trait aux détails et à l'analyse qui y sont présentés. On pourrait améliorer le rapport en fournissant des explications écrites sur les écarts budgétaires qui sont beaucoup plus élevés ou moindres que le niveau de dépenses prévu pour la période couverte par le rapport.	Oui	SOA
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 et le conseil scolaire devraient former un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et contribueraient aux obligations de rendre des comptes du comité.	Oui	SOA
8.	La direction devrait envisager l'affichage obligatoire de demandes de soumissions et de propositions sur les babillards électroniques d'annonces publicitaires. Cette pratique permettrait d'assurer une	Non	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	plus grande circulation de ses propositions et de ses soumissions.		
9.	Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour la majorité de ses fournisseurs 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
10.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection de trois à cinq ans qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cette démarche permettrait à l'administration principale, au conseil scolaire et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.	Oui	SOA
11.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de gestion de l'énergie pluriannuel comprenant des profils énergétiques de base mesurables et des objectifs en matière d'économie d'énergie qui seraient vérifiés chaque année. On devrait indiquer la source de tout financement correspondant pour tout investissement prévu dans le cadre du plan de gestion d'énergie.	Oui	SOA