

Ministère de l'Éducation

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

août 2009

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre.....	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire.....	4
N° 1 Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	4
N° 2 Cycle annuel de mise à jour des politiques.....	5
N° 3 Plan de relève.....	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	6
N° 1 Plan annuel du service.....	6
5. Gestion financière.....	7
N° 1 Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	8
N° 2 Production de rapports financiers intermédiaires trimestriels.....	8
N° 3 Fonction de vérification interne	9
N° 4 Formation d'un comité de vérification	9
N° 5 Participation à des consortiums d'achat.....	9
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
N° 1 Objectifs et priorités annuels du service	11
N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection.....	11
N° 3 Plan de gestion de l'énergie.....	11
N° 4 Planification des immobilisations	12
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires.....	13
Gestion et administration du conseil scolaire.....	13
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	14
Gestion financière.....	14
Exploitation des écoles et gestion des installations	15
Annexe A – Sélection des recommandations	16

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 réalisé au London District Catholic School Board (LDCSB) a eu lieu le 18 juin 2009, 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 et d'autres membres de l'administration principale.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a accepté la plupart des recommandations et réalisé des progrès considérables dans leur mise en œuvre.

Par exemple, l'administration principale a adopté un nouveau processus de planification stratégique pour 2010 dont les objectifs sont plus précis et mesurables. Les objectifs feront l'objet d'un suivi et de rapports au fil du temps.

Comme il est proposé dans l'examen opérationnel, le conseil scolaire a apporté des améliorations à ses rapports financiers intermédiaires. La direction a souligné que, pour les lecteurs du rapport, le nouveau modèle de présentation gagnait en clarté et en signification.

L'administration principale a ignoré une des recommandations retenues. Plus précisément, le conseil scolaire n'a pas créé la fonction de vérification interne. Le conseil scolaire n'a pas créé non plus de comité de vérification autonome dont font partie des conseillers externes.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires et en a fait mention des conclusions de celui-ci son rapport annuel de 2008.

Le rapport d'examen comportait douze recommandations. L'Équipe d'examen opérationnel s'est plus particulièrement penchée sur neuf d'entre elles au cours de l'examen de suivi. Des neuf recommandations, six visent les sept occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire de 2007-2008, deux portent sur la planification stratégique, et la dernière concerne des secteurs de risque particuliers. 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 un certain progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Les priorités stratégiques pour 2007-2010 et le plan d'amélioration du conseil scolaire pour 2007-2008 comprennent maintenant des « objectifs de rendement » pour les domaines visés par les stratégies de chaque année. L'administration principale est invitée à poursuivre cette pratique consistant à présenter annuellement le compte-rendu des réalisations par rapport aux objectifs. Les services auxquels incombe la responsabilité de chaque objectif de rendement devraient rendre compte périodiquement à l'administration principale.</p> <p>Cette méthode permettra de répondre aux priorités stratégiques de façon mesurable.</p>	<p>En cours</p>

N° 2 Cycle de mise à jour des politiques

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le conseil scolaire devrait envisager d'instaurer un cycle préétabli de mise à jour de toutes les politiques et des procédures connexes. La durée du cycle de mise à jour devrait être tributaire de la nature de la politique, et le contrôle et le suivi incomberaient à un service désigné. Idéalement, les examens porteraient principalement sur les politiques les plus importantes dont la mise à jour est nécessaire. Cette pratique permettrait de s'assurer que les principales politiques et procédures sont à jour.</p>	<p>En cours</p>

N° 3 Plan de relève

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La directrice de l'éducation, en consultation avec les cadres supérieurs, devrait élaborer un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions à l'échelon supérieur de l'administration.</p>	<p>En cours</p>

N° 1 Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

L'administration principale a accepté la recommandation et a établi un nouveau processus de planification stratégique pour l'année scolaire 2010.

Le plan stratégique antérieur du conseil scolaire portait sur la période de 2007 à 2010. Le conseil scolaire se prépare maintenant au prochain cycle de planification stratégique. Pendant ce cycle, il prévoit intégrer les recommandations de l'examen

opérationnel. Plus particulièrement, il s'attachera à discerner les indicateurs mesurables permettant d'évaluer les progrès de chacune des priorités du plan stratégique. Les dates de rapport à l'administration principale ont été fixées pour toute l'année.

Par ailleurs, le conseil scolaire intégrera les plans de chaque service au plan stratégique et harmonisera ceux-ci.

N° 2 Cycle annuel de mise à jour des politiques

L'administration principale a recueilli des renseignements sur chacune des politiques du conseil scolaire. Ces renseignements ont été résumés dans un tableau « d'examen » où sont indiqués la section, le nom de la politique, sa date d'adoption, sa date de dernière révision et si cette politique comporte une réglementation, des procédures, des règlements administratifs ou des dispositions législatives.

L'administration principale a également réalisé une recherche sur la façon dont les autres conseils scolaires catholiques gèrent cette pratique, mais elle ne s'est pas encore prononcée sur un processus formel de révision des politiques et procédures du conseil.

Le conseil scolaire a reconnu l'importance de suivre cette recommandation, en raison des préoccupations relatives à la pertinence et à l'actualité des politiques et procédures du conseil. L'administration principale prévoit créer un comité d'examen des politiques et cherche à déterminer un cycle d'examen.

N° 3 Plan de relève

La directrice de l'éducation a reconnu la nécessité d'établir un plan de relève formel et étudie une approche permettant de mettre en œuvre la recommandation à cet égard. Pour l'instant, la mise en œuvre se poursuit, tout comme l'élaboration du plan de relève formel.

Il importe de souligner que depuis l'examen opérationnel, plusieurs membres du personnel administratif principal, dont le cadre supérieur de l'administration des affaires, ont pris leur retraite. Malgré l'absence de documents formels ou de planification préalable, le processus de relève du conseil scolaire a bien fonctionné. Néanmoins, le conseil discerne la nécessité de planifier la relève et est disposé à rendre ce processus formel pour en augmenter la transparence et la responsabilité.

Le conseil scolaire cherche la rétroaction et les conseils du Ministère et du secteur de l'éducation quant à la meilleure façon de mettre en œuvre la présente recommandation. Plus précisément, la directrice, de concert avec d'autres directrices et directeurs régionaux, examine des modèles de planification de la relève des membres de l'administration principale.

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

N° 1 Plan annuel du service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait continuer de définir les mesures et cibles de rendement dans le cadre de ses objectifs et priorités annuels, et de produire comme prévu des rapports annuels sur le rendement. Le personnel pourra ainsi se concentrer sur les cibles prévues pour chaque priorité au cours de l'année, et fournira les éléments nécessaires pour présenter à la directrice de l'éducation et à l'administration principale des rapports sur les réalisations du service.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Plan annuel du service

La direction a accepté la recommandation d'élargir son plan annuel de façon à ajouter des mesures et cibles de rendement précises à ses objectifs et priorités annuels.

Dans le cadre de sa récente planification de la relève, le conseil scolaire a nommé au service des ressources humaines un nouveau chef qui possède une très vaste expérience en matière d'établissement des priorités et de direction stratégique.

Ce nouveau chef du service souscrit à la recommandation et a donc mis à jour le plan du service des ressources humaines, auquel il a intégré les recommandations. Le conseil scolaire expérimente un programme d'amélioration du rendement qui établit un lien entre les attentes découlant de l'établissement de résultats, les cibles pour l'année et le respect des valeurs projetées pour parvenir aux résultats escomptés.

La direction a affirmé qu'au nombre des avantages, on peut citer un meilleur discernement du rôle que chaque personne joue dans le service, le fait de miser davantage sur les forces des membres de l'équipe pour atteindre les objectifs, et une approche plus stratégique de la gestion du rendement.

5. Gestion financière

N° 1 Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le service devrait élargir son plan annuel de façon à rattacher aux objectifs et aux priorités des mesures de rendement, des échéanciers et des responsabilités. Cette approche permettra d'améliorer la responsabilisation à l'égard des résultats. La direction pourra également envisager d'ajouter des priorités, afin d'offrir au conseil administratif une meilleure perspective des défis auxquels le service est confronté. Le service présente au conseil administratif un rapport annuel sur ses réalisations par rapport au plan.</p>	<p>En cours</p>

N° 2 Production de rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le personnel des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés, comme on le suggère à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.</p>	<p>En cours</p>

N° 3 Fonction de vérification interne

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction et le conseil scolaire devraient mettre en place 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. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.</p>	<p>Aucune mise en œuvre</p>

N° 4 Formation d'un comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction et le conseil scolaire devraient établir un comité de vérification. Le conseil scolaire et la direction devraient inclure au moins deux membres externes qui agiraient en tant que conseillers et contribueraient à la responsabilisation du comité.</p>	<p>Aucune mise en œuvre</p>

N° 5 Participation à des consortiums d'achat

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait chercher à profiter des occasions d'achats collectifs avec le conseil coïncident et la municipalité.	En cours

N° 1 Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

La direction a accepté la recommandation d'élargir le plan annuel du service pour y inclure des mesures de rendement, des échéanciers et des responsabilités afin d'améliorer la responsabilisation à l'égard des résultats.

La direction a indiqué que le service des finances n'a pas entièrement mis en œuvre un nouveau plan annuel. Cependant, le personnel du service des finances collabore étroitement avec celui du service des ressources humaines à l'analyse de leur plan annuel correspondant, lequel a subi, comme il est mentionné précédemment, une mise à jour permettant d'intégrer les recommandations de l'examen opérationnel.

Dès que l'analyse sera achevée, le service des finances complétera la mise en œuvre de la recommandation.

N° 2 Production de rapports financiers intermédiaires trimestriels

Le conseil scolaire a instauré un nouveau rapport financier intermédiaire trimestriel. Celui-ci contient de nouvelles sections qui présentent le contexte et les raisons de tous les écarts apparaissant au rapport.

Plus précisément, la première section expose le contexte de l'établissement du budget par le conseil scolaire et les principales raisons des écarts en pourcentages des sommes dépensées et reçues. La deuxième section décrit les raisons des écarts propres à ce rapport trimestriel.

La direction a affirmé avoir mis en place des plans pour ajouter un pourcentage comparatif indiquant où les dépenses devraient être fondées sur des normes historiques. Si cette caractéristique n'a pas encore été mise en place, c'est parce qu'il faut apporter des modifications au système d'information financière.

Dès que ces modifications seront apportées, la recommandation sera mise en œuvre intégralement. La direction affirme que cette étape est prévue pour la prochaine année scolaire.

N° 3 Fonction de vérification interne

La direction a indiqué que le conseil scolaire n'a pas appliqué la recommandation de créer une fonction de vérification interne, principalement par crainte de manquer de fonds et en raison d'incertitudes quant au rapport coûts-avantages.

Depuis l'examen opérationnel, le conseil scolaire a appris que le Ministère a annoncé son intention d'aider les conseils à former un comité de vérification et une fonction de vérification interne. Le conseil scolaire attend que le Ministère annonce le montant qui lui sera accordé et les lignes directrices quant à son utilisation.

En attendant l'annonce, la direction a affirmé qu'elle cherchera une solution convenable pour mettre en œuvre la recommandation, et étudiera la possibilité de partager un vérificateur interne avec un autre conseil scolaire.

N° 4 Formation d'un comité de vérification

Le conseil scolaire a choisi de refuser la recommandation d'établir un comité de vérification autonome comptant au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers.

L'administration principale s'est opposée à cette recommandation en raison d'une absence de contrepartie équitable. Le conseil scolaire estime que la création d'un comité de vérification autonome comptant des membres externes implique un surcroît de travail, mais ne garantit aucun rendement positif de l'investissement.

Il s'ensuit que le conseil scolaire a sciemment décidé de s'abstenir de former un comité de vérification autonome comptant des membres externes comme conseillers. Le conseil a jugé efficace et suffisante la formule actuelle selon laquelle l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires se penche sur toutes les questions de vérification.

N° 5 Participation à des consortiums d'achat

La direction a accepté la recommandation de chercher à profiter des occasions d'achats collectifs avec le conseil coïncident et la municipalité.

Jusqu'à maintenant, le conseil scolaire a eu plusieurs entretiens avec le conseil coïncident et la municipalité en vue de trouver des occasions d'achats collectifs. Plusieurs domaines semblent prometteurs, et la direction cherche à profiter de ces occasions.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 Objectifs et priorités annuels du service

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Les services de gestion des installations devraient élaborer, comme ils le prévoient, un plan d'affaires général des activités annuelles et de la gestion des installations qui énonce les objectifs et les priorités du service. Le plan annuel du service fournira des détails comme les mesures nécessaires, les échéances de la mise en œuvre, les mesures de rendement et les dispositions concernant la production du rapport annuel.</p> <p>Cette approche permettra au conseil administratif de se maintenir à jour et de faire voir dans quelle mesure les activités du service correspondent aux priorités stratégiques du conseil scolaire. Elle facilitera aussi la préparation du rapport annuel par la directrice.</p>	<p>Mise en œuvre terminée</p>

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait élaborer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection, sur une période de trois à cinq ans, en faisant la distinction entre les travaux mineurs et les travaux majeurs. Ce plan devrait prévoir le financement disponible permettant de couvrir les coûts estimés. Cette mesure offrira à l'administration principale, au conseil scolaire et à ses intervenants une claire perspective des besoins criants du conseil au cours des prochaines années.</p>	<p>Mise en œuvre partielle</p>

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui soit formel et complet, et qui comporte les précisions décrites dans le rapport d'examen opérationnel sous la section « Plan de gestion de l'énergie ». S'inspirant de ce plan, la direction produira un rapport des réalisations à intervalles périodiques, si ce n'est chaque année. Le conseil scolaire possède actuellement tous les éléments d'un plan de gestion de l'énergie, et il lui sera profitable d'officialiser et d'améliorer les aspects de celle-ci touchant la communication.</p>	<p>En cours</p>

N° 4 Planification des immobilisations

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Comme prévu, la direction devrait procéder à une mise à jour complète des engagements financiers actuels et des besoins futurs. Cette mise à jour devrait inclure une évaluation de la suffisance du financement pour faire face aux coûts actuels du service de la dette, et une projection des sources de financement disponibles pour répondre aux besoins futurs du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Objectifs et priorités annuels du service

La direction a accepté la recommandation et a instauré un plan d'affaires du service de gestion des installations dans lequel sont décrits les objectifs et les priorités du service. Le plan d'affaires du service est harmonisé aux plans stratégiques du conseil scolaire.

Le plan mentionne également les mesures nécessaires, les délais de la mise en œuvre, les mesures de rendement et les dispositions concernant la production du rapport annuel.

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

L'administration principale a décidé de ne pas appliquer cette recommandation dans son intégralité.

La direction a indiqué qu'il n'est ni pratique ni utile de prévoir de grands projets d'entretien ou de réfection dans une perspective de trois à cinq ans. La direction souligne que le financement du Ministère n'est ni mobilisé ni prévu si longtemps d'avance et, comme la plupart des grands projets du conseil scolaire en matière d'entretien ou de réfection sont financés par le Ministère, il n'est pas réaliste de faire des prévisions aussi éloignées.

La direction applique donc partiellement cette recommandation en dévoilant complètement certains grands projets. Les principaux travaux d'entretien sont étayés par le cycle budgétaire annuel, les sondages sur les besoins des écoles ainsi que les données contenues dans la base de données du système RECAPP.

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a fait un grand pas en avant en élaborant un plan formel de gestion de l'énergie. Avec l'aide d'un consultant externe, la direction a dressé une liste de projets de conservation d'énergie, d'une valeur d'environ 14 M\$, dont la priorité a été établie en fonction des économies d'énergie qu'ils permettraient de réaliser.

Le conseil scolaire a fixé des objectifs précis en matière d'économie d'énergie pour chacun des projets. En outre, il a procédé à une mise à jour de ses mécanismes de rapport pour présenter les dépenses par projet, y compris les économies réalisées par rapport à l'objectif.

N° 4 Planification des immobilisations

Le conseil scolaire est parvenu à mettre à jour ses engagements financiers et ses besoins futurs. À la suite de l'examen opérationnel, le conseil a collaboré avec le Ministère pour découvrir les lacunes qui subsistent dans la formule des fonds d'immobilisations. Ces questions ont été résolues depuis lors, et le conseil a procédé à des examens complets des installations et à une mise à jour de ses prévisions à long terme en matière d'effectif.

Par conséquent, le conseil scolaire a été en mesure de définir son modèle d'analyse financière des immobilisations. Le conseil scolaire a récemment reçu un financement pour ses projets, d'une valeur de 32 M\$, et ces fonds seront bientôt intégrés au plan d'immobilisations actualis.

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 communiqué au secteur en septembre 2008. Certaines de ces pratiques exemplaires résultent des observations et apprentissages réalisés au cours des phases 1 et 2 d'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.	Non
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

La direction a indiqué que le conseil scolaire a déjà adopté un bon nombre de ces pratiques exemplaires.

Les deux pratiques exemplaires qui n'ont pas été complètement adoptées concernent le cycle de mise à jour des politiques et la planification de la relève dont il a déjà été question au présent rapport.

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.	Oui
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

Le service des ressources humaines a mis en œuvre les pratiques exemplaires susmentionnées.

La direction est très favorable à l'ajout de la pratique exemplaire concernant la gestion de l'assiduité et croit que cette mesure est d'une importance décisive pour réaliser des améliorations continues dans tout le service. L'instauration récente d'un programme de gestion de l'assiduité du personnel de conciergerie a donné des résultats très encourageants, et le conseil scolaire prévoit étendre ce programme à tous les autres groupes d'employés en attendant l'approbation du financement.

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'école.	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 toutes ces pratiques exemplaires, à l'exception de la constitution d'un comité de vérification autonome comptant des membres externes comme conseillers. Ce sujet a déjà été abordé au présent rapport.

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 toutes ces pratiques exemplaires.

Annexe A – Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
 - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou 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.	<p>Les priorités stratégiques pour 2007-2010 et le plan d'amélioration du conseil scolaire pour 2007-2008 comprennent maintenant des « objectifs de rendement » pour les domaines visés par les stratégies de chaque année.</p> <p>L'administration principale est invitée à poursuivre cette pratique consistant à présenter annuellement le compte-rendu des réalisations par rapport aux objectifs. Les services auxquels incombe la responsabilité de chaque objectif de rendement devraient rendre compte périodiquement à l'administration principale. Cette méthode permettra de répondre aux priorités stratégiques de façon mesurable.</p>	Oui	SOA
2.	<p>Le conseil scolaire devrait envisager d'instaurer un cycle préétabli de mise à jour de toutes les politiques et des procédures connexes. La durée du cycle de mise à jour devrait être tributaire de la nature de la politique, et le contrôle et le suivi incomberaient à un service désigné. Idéalement, les examens porteraient principalement sur les politiques les plus importantes dont la mise à jour est nécessaire. Cette pratique permettrait de s'assurer que les principales politiques et procédures sont à jour.</p>	Oui	CSR 2

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
3.	La directrice de l'éducation, en consultation avec les cadres supérieurs, devrait élaborer un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions à l'échelon supérieur de l'administration.	Oui	CSR 1

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
4.	Le service des ressources humaines devrait continuer de définir les mesures et cibles de rendement dans le cadre de ses objectifs et priorités annuels, et de produire comme prévu des rapports annuels sur le rendement. Le personnel pourra ainsi se concentrer sur les cibles prévues pour chaque priorité au cours de l'année, et fournira les éléments nécessaires pour présenter à la directrice de l'éducation et à l'administration principale des rapports sur les réalisations du service.	Oui	PS

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
5.	Le service devrait élargir son plan annuel de façon à rattacher aux objectifs et aux priorités des mesures de rendement, des échéanciers et des responsabilités. Cette approche permettra d'améliorer la responsabilisation à l'égard des résultats. La direction pourra également envisager d'ajouter des priorités, afin d'offrir au conseil administratif une meilleure perspective des défis auxquels le service est confronté. Le service présente au conseil administratif un rapport annuel sur ses réalisations par rapport au plan.	Oui	PS
6.	Le personnel des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés, comme on le suggère à la section 4.3 du rapport du rapport d'examen opérationnel. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.	Oui	SOA
7.	La direction et le conseil scolaire devraient mettre en place 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	SOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.		
8.	La direction et le conseil scolaire devraient établir un comité de vérification. Le conseil scolaire et la direction devraient inclure au moins deux membres externes qui agiraient en tant que conseillers et contribueraient à la responsabilisation du comité.	Oui	SOA
9.	La direction devrait chercher à profiter des occasions d'achats collectifs avec le conseil coïncident et la municipalité.	Oui	SOA
10.	Le personnel des finances devrait penser à étendre l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats au personnel des écoles. Ces cartes peuvent réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter et se révéler plus efficaces pour les achats locaux. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'élargissement de l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats.	Non	
11.	La direction devrait suivre son plan et vérifier s'il est possible de se doter d'une interface plus efficace entre son système d'achats en ligne développé par Palmas et le système financier du conseil scolaire, et devrait définir les besoins à cet égard.	Non	
12.	Le personnel 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.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
13.	Les services de gestion des installations devraient élaborer, comme ils le prévoient, un plan d'affaires général des activités annuelles et de la gestion des installations qui énonce les objectifs et les priorités du service. Le plan annuel du service fournira des détails comme les mesures nécessaires, les échéances de la mise en œuvre, les mesures de rendement et les dispositions concernant la production du rapport annuel. Cette approche permettra au conseil administratif de se maintenir à jour et de faire voir dans quelle mesure les activités du service correspondent aux priorités stratégiques du conseil scolaire. Elle facilitera aussi la préparation du rapport annuel par la directrice.	Oui	PS
14.	La direction devrait élaborer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection, sur une période de trois à cinq ans, en faisant la distinction entre les travaux mineurs et les travaux majeurs. Ce plan devrait prévoir le financement disponible permettant de	Oui	SOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	couvrir les coûts estimés. Cette mesure offrira à l'administration principale, au conseil scolaire et à ses intervenants une claire perspective des besoins criants du conseil au cours des prochaines années.		
15.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui soit formel et complet, et qui comporte les précisions décrites dans le rapport d'examen opérationnel sous la section « Plan de gestion de l'énergie ». S'inspirant de ce plan, la direction produira un rapport des réalisations à intervalles périodiques, si ce n'est chaque année. Le conseil scolaire possède actuellement tous les éléments d'une stratégie de gestion de l'énergie, et il lui sera profitable d'officialiser et d'améliorer les aspects de celle-ci touchant la communication.	Oui	SOA
16.	Comme prévu, la direction devrait procéder à une mise à jour complète des engagements financiers actuels et des besoins futurs. Cette mise à jour devrait inclure une évaluation de la suffisance du financement pour faire face aux coûts actuels du service de la dette, et une projection des sources de financement disponibles pour répondre aux besoins futurs du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.	Oui	CSR 3