

Ministère de l'Éducation

**Near North District School Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

août 2010

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
No 1 Planification stratégique	4
No 2 Plans annuels du service	5
N° 3 Planification de la relève	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	7
No 1 Gestion de l'assiduité	7
No 2 Gestion des avantages sociaux	8
5. Gestion financière	9
No 1 Rapports financiers intermédiaires.....	9
No 2 Comité de vérification.....	10
No 3 Plan de vérification interne	10
No 4 Pratiques d'approvisionnement.....	10
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	12
No 1 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection	12
No 2 Plan de gestion de l'énergie	13
No 3 Suivi de la consommation et des dépenses d'énergie	13
No 4 Consolidation de la facturation des services publics	13
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires	14
Gestion et administration du conseil scolaire.....	14
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	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, soit 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 environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le Ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. 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 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur de 2008 (sept) et dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2009 (cinq)?
- 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 troisième édition du Guide d'examen opérationnel, qu'il a reçue en septembre 2009. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre

Introduction

Le suivi à l'examen opérationnel du Near North District School Board a eu lieu le 18 janvier 2010, soit 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 affaires.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès importants dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication du rapport en septembre 2008. Soulignons notamment les mesures prises pour l'adoption d'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire entend appliquer intégralement la recommandation visant à encourager l'assiduité et a élaboré des plans d'action pour instaurer le logiciel d'encouragement à l'assiduité SmartFindExpress dans quatre écoles pilotes.

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

Le rapport d'examen opérationnel comportait 28 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur treize d'entre elles : huit recommandations portaient sur les douze occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009, deux se rapportaient à la planification stratégique, deux concernaient le rendement positif des investissements et une traitait des secteurs de risque en particulier. 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

No 1 Planification stratégique

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait poursuivre l'élaboration du plan stratégique du conseil scolaire afin de constituer un cadre à suivre pour la planification annuelle.	En cours

No 2 Plans annuels du service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
L'administration principale devrait élaborer des plans annuels d'amélioration pour les services non scolaires et les intégrer au plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan d'amélioration devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le plan permettra ainsi à l'administration principale et au personnel de se concentrer sur les cibles prévues pour chaque priorité au cours de l'année, et servira de cadre de référence pour la production de rapports sur les réalisations du conseil scolaire.	En cours

N° 3 Planification de la relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La directrice de l'éducation, en collaboration avec l'administration principale, devrait élaborer un plan de relève officiel afin d'assurer la gestion des départs à la retraite et les démissions des membres de l'administration principale.	En cours

No 1 Planification stratégique

La direction a indiqué que l'administration du conseil scolaire a réalisé des progrès dans l'élaboration du plan stratégique du conseil scolaire.

En juillet 2009, à la suite de consultations menées auprès du personnel du conseil scolaire et des intervenants, la directrice de l'éducation a cerné quatre principaux domaines de priorité pour le plan stratégique :

- Excellence au chapitre de la création d'une culture de bienveillance;
- Excellence en matière d'enseignement et d'apprentissage;

- Excellence en matière d'information et de technologies éducationnelles;
- Excellence en ce qui a trait aux ressources humaines et matérielles.

Les conseillères et conseillers scolaires ont tenu une séance extraordinaire afin de faire l'examen et de discuter de chacun des quatre principaux domaines de priorité pour le plan stratégique. D'ailleurs, le conseil scolaire a présenté une ébauche de ce plan stratégique en novembre 2009.

La direction a fait savoir que les conseillères et conseillers scolaires procèdent actuellement à l'examen de cette ébauche et qu'elle n'attend que leur approbation avant de mettre la version définitive du plan sur le site Web du conseil scolaire.

N° 2 Plans annuels du service

La direction a signalé que les procédures d'élaboration des plans annuels des services ont été révisées afin de refléter les quatre principaux domaines de priorité pour le plan stratégique du conseil scolaire.

Tous les services, scolaires ou non, doivent déposer un plan annuel qui correspond clairement aux quatre principaux domaines de priorité cernés pour le plan stratégique du conseil scolaire. Chaque gestionnaire de service a dû définir les objectifs de son service et les assortir d'un calendrier de planification d'une durée maximale de cinq ans. En outre, chacun des plans annuels de service devait établir les projets et initiatives de mise en œuvre, c'est-à-dire que ces plans devaient être assortis d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.

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

N° 3 Planification de la relève

La direction a souligné qu'elle a réalisé des progrès considérables en la matière et qu'elle travaille actuellement activement à l'élaboration du plan de relève de l'administration du conseil scolaire.

En novembre 2009, l'administration du conseil scolaire a tenu une série de rencontres de planification de la relève destinées tout particulièrement au personnel scolaire désirent obtenir leur brevet d'agent ou d'agente de supervision. Des tables rondes portant sur les échéanciers et les procédures, de même que des exercices de détermination des objectifs personnels figuraient au programme de ces rencontres.

La direction prévoit élargir le processus de la planification de la relève de façon à inclure l'ensemble du personnel, y compris les membres des services non scolaires. La direction estime que le fait de conclure des ententes de relève pour les cadres supérieurs permettra au conseil scolaire de faire la gestion des aspects liés à la planification de la continuité des activités dans le cadre de la planification de la relève, comme le prévoit la recommandation émise dans le rapport d'examen opérationnel.

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

No 1 Gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait procéder à la mise en œuvre de ses plans (approuvés par le conseil exécutif) visant à élaborer et à instaurer un programme officiel d'encouragement à l'assiduité, selon les recommandations de consultants externes.	En cours

No 2 Gestion des avantages sociaux

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction des ressources humaines devrait régulièrement effectuer des vérifications indépendantes afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Aucune mise en œuvre

No 1 Gestion de l'assiduité

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

Le conseil scolaire a fait l'acquisition du logiciel automatisé de gestion de l'assiduité SmartFindExpress afin d'assurer le suivi et la surveillance des données sur l'assiduité. Le logiciel a été utilisé avec succès dans quatre écoles, soit deux écoles élémentaires et deux écoles secondaires, dans le cadre d'un projet pilote en mars 2010. Grâce à ce logiciel, le conseil scolaire sera en mesure de mettre en place un système téléphonique de suivi des présences, de même qu'un système automatisé de répartition du personnel enseignant suppléant.

La direction a indiqué qu'elle procédait actuellement à l'élaboration d'une liste détaillée de codes d'absence aux fins de suivi. La direction a également indiqué qu'elle prévoyait, une fois que le système aura été mis à l'essai en profondeur et les codes d'absence finalisés, élaborer et produire des rapports périodiques dans le but de vérifier l'assiduité de toutes les catégories de personnel.

No 2 Gestion des avantages sociaux

La direction a fait savoir qu'elle prévoyait suivre la recommandation selon laquelle elle doit effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette recommandation n'a cependant pas été mise en œuvre en raison d'un manque de temps et de ressources. Le conseil scolaire prévoit donc observer de quelle façon d'autres conseils scolaires appliquent cette pratique exemplaire avant de le faire lui-même lorsqu'il disposera du temps et des ressources nécessaires.

5. Gestion financière

No 1 Rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les rapports financiers intermédiaires destinés à la direction et au conseil scolaire sont complets sur le plan des détails et de l'analyse qu'ils comprennent. Ces rapports devraient être améliorés et présenter les dépenses prévues pour chaque catégorie en fonction de données historiques ou du nombre d'employés et de paies traitées à ce jour en ce qui a trait aux salaires et aux avantages sociaux.	En cours

No 2 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le comité de vérification devrait être élargi de façon à comprendre au moins deux membres externes ayant l'expérience et les titres professionnels appropriés qui agiraient comme conseillers et contribueraient à son efficacité.	Aucune mise en œuvre

No 3 Plan de vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait, comme prévu, instaurer un plan de vérification interne pluriannuel. Ce plan devrait correspondre au mandat de la personne chargée de la vérification interne, comme le décrit la charte de vérification interne.	Aucune mise en œuvre

No 4 Pratiques d'approvisionnement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager la possibilité de mettre en place un processus de triple rapprochement automatique à partir de la capacité du système financier actuel.	En cours

No 1 Rapports financiers intermédiaires

La direction a accepté cette recommandation et a réalisé des progrès dans sa mise en œuvre. La direction a en outre fait savoir que le conseil scolaire a passé en revue les

recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires et qu'il pourrait possiblement cerner certaines améliorations à apporter au format actuel des rapports financiers intermédiaires destinés aux conseillères et conseillers scolaires.

Le service des finances procède actuellement à une évaluation des besoins afin de déterminer les éléments à inclure dans le format révisé des rapports financiers intermédiaires. La direction fera l'examen de ce nouveau format à la suite de l'évaluation des besoins.

No 2 Comité de vérification

La recommandation prévoyant l'élargissement du comité de vérification dans le but d'y faire siéger au moins deux membres externes a été soumise aux conseillères et conseillers scolaires. Après examen de cette recommandation, les conseillères et conseillers scolaires ont décidé de ne pas y donner suite. Parmi les raisons sous-tendant cette décision, mentionnons les préoccupations des conseillères et conseillers quant à la disponibilité de candidates et de candidats locaux compétents pour siéger en tant que membres d'un comité de vérification, ainsi que la perception selon laquelle le comité, dans son état actuel, fonctionne tout à fait adéquatement.

No 3 Plan de vérification interne

La direction n'a pas mis en œuvre la recommandation prévoyant la modification des limitations du mandat actuel de sa fonction de vérification interne.

La direction a indiqué qu'elle surveille de près l'orientation du Ministère, soit de partager la fonction de vérification interne avec plusieurs autres conseils scolaires de district. La direction entend modifier, au besoin, le mandat de vérification interne du conseil scolaire lorsque les répercussions de ce modèle de services de vérification interne régionaux auront été clarifiées.

No 4 Pratiques d'approvisionnement

La direction a indiqué avoir fait des progrès considérables au chapitre de la mise en place d'un processus de triple rapprochement automatique pour la facturation à la fin de l'année scolaire 2009-2010.

Le système financier du conseil scolaire est déjà doté d'une fonction de bon de commande. Pour être en mesure d'utiliser la fonctionnalité de triple rapprochement, le conseil scolaire doit toutefois y ajouter les fonctions de facturation et de réception. Le service des finances collabore actuellement avec le service de la technologie de l'information en vue d'activer le module électronique de réception en l'intégrant au système d'information financière du conseil scolaire.

La direction instaurera un programme complet de formation pour tout le personnel lorsque le module aura été mis à l'essai et aura reçu le feu vert pour sa mise en place.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cette démarche permettrait à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants d'avoir une idée claire des besoins urgents du conseil scolaire pour les années à venir.	En cours

No 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait songer à élaborer un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures quantifiables et correspondrait à son orientation stratégique.	En cours

No 3 Suivi de la consommation et des dépenses d'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait sérieusement envisager la possibilité de recommencer à enregistrer et à suivre les données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles.	En cours

No 4 Consolidation de la facturation des services publics

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de consolider la facture des services publics dans toutes ses écoles, ce qui permettrait à la direction d'assurer un meilleur suivi des tendances de consommation d'énergie et de produire un rapport annuel officiel sur les économies d'énergie réalisées.	En cours

No 1 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

La direction a fait savoir que l'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection fait partie des priorités cernées par le conseil scolaire dans son plan stratégique.

Le conseil scolaire prévoit actuellement ses besoins en réfection sur une base annuelle. La direction a indiqué que ces prévisions seront désormais établies sur une base pluriannuelle. Le plan pluriannuel d'entretien et de réfection sera également accompagné d'un budget pour appuyer les exigences financières associées au plan.

No 2 Plan de gestion de l'énergie

La direction prépare un plan de gestion de l'énergie qui décrira les activités du conseil scolaire dans ce domaine.

La direction a signalé que le financement accordé par le Ministère pour les programmes de gestion de l'énergie a permis au conseil scolaire de procéder à des vérifications complètes de la consommation d'énergie de ses installations scolaires. Ces vérifications sont en cours et permettront de cerner les secteurs à améliorer en priorité. La direction prévoit se fonder sur les résultats de ces vérifications pour établir un cadre de référence pour son plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

No 3 Suivi de la consommation et des dépenses d'énergie

La direction a indiqué qu'elle appuie l'initiative du Ministère en ce qui a trait à la Base de données sur la consommation d'énergie et qu'elle a conclu une entente avec son agent de services publics afin que ses données de consommation d'énergie soient reliées à la Base de données sur la consommation d'énergie.

Le conseil scolaire prévoit également participer à la neuvième phase de la Base de données sur la consommation d'énergie. La direction estime que cette base de données, une fois en ligne, lui permettra de se conformer à la recommandation émise dans le rapport d'examen opérationnel qui portait sur le suivi de la consommation et des dépenses d'énergie.

No 4 Consolidation de la facturation des services publics

La direction a accepté cette recommandation et collabore actuellement avec ses conseillers en énergie pour trouver des moyens pratiques de consolider la facturation de ses services publics.

La direction estime que la mise en œuvre de cette recommandation lui permettra d'améliorer sa capacité à amasser et à assurer le suivi des données de consommation et de dépenses 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

Cette section ne comporte pas de nouvelles pratiques exemplaires.

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

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

Comme il a été mentionné précédemment dans le présent rapport, le conseil scolaire a fait des progrès en adoptant progressivement un programme officiel de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire aura donc pleinement mis cette nouvelle pratique exemplaire en œuvre lorsque le logiciel SmartFindExpress aura été mis à l'essai et instauré avec succès.

Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner toutes les déclarations annuelles des recettes et des dépenses.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui

Le conseil scolaire a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes énoncés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles	En cours
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

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

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

La direction a indiqué qu'elle étudierait en profondeur la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario afin d'en déterminer les répercussions sur ses activités de construction, d'acquisition, d'exploitation et de gestion d'installations scolaires.

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
- **DOA** – Douze occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels de 2008 (sept) et de 2009 (cinq)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites lors de la quatrième vague à l'aide de la troisième édition du Guide d'examen opérationnel

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
1.	La direction devrait poursuivre l'élaboration du plan stratégique du conseil scolaire afin de constituer un cadre à suivre pour la planification annuelle.	O	PS
2.	L'administration principale devrait élaborer des plans annuels d'amélioration pour les services non scolaires et les intégrer au plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan d'amélioration devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le plan permettra ainsi à l'administration principale et au personnel de se concentrer sur les cibles prévues pour chaque priorité au cours de l'année, et servira de cadre de référence pour la production de rapports sur les réalisations du conseil scolaire.	O	PS
3.	Le conseil scolaire devrait se conformer davantage à son cycle d'examen des politiques. La direction devrait indiquer la date la plus récente d'examen ou de mise à jour des politiques afin de faire preuve de sa conformité. La direction devrait également établir un calendrier d'examen de ses directives administratives.	N	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
4.	La directrice de l'éducation, en collaboration avec l'administration principale, devrait élaborer un plan de relève officiel afin d'assurer la gestion des départs à la retraite et les démissions des membres de l'administration principale.	O	DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
5.	Le service des ressources humaines devrait élaborer un plan annuel conforme à l'orientation du plan stratégique du conseil scolaire. Ce plan du service devrait comprendre des mesures et des cibles de rendement pour ses propres buts et priorités, et appuyer la production de rapports annuels sur le rendement. Cette approche permettra aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles désignées pour chaque priorité tout au long de l'année et favorisera la production de rapports sur les réalisations du service.	N	
6.	Le service des ressources humaines devrait faire connaître les directives administratives sur les problèmes de discipline et y sensibiliser l'ensemble du personnel au moyen d'une formation.	N	
7.	Le service des ressources humaines devrait procéder à la mise en œuvre de ses plans (approuvés par le conseil exécutif) visant à élaborer et à instaurer un programme officiel d'encouragement à l'assiduité, selon les recommandations de consultants externes.	O	DOA
8.	Le service des ressources humaines devrait, tel que prévu, mettre en place un système de gestion de l'information afin de surveiller ses données sur l'assiduité plus facilement. Ce système permettra également d'analyser et d'évaluer formellement les tendances.	N	
9.	La direction des ressources humaines devrait régulièrement effectuer des vérifications indépendantes afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	O	DOA
10.	Le service des ressources humaines devrait envisager la possibilité de faire des entrevues de fin d'emploi.	N	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
11.	<p>Le service des finances devrait élaborer un plan annuel du service qui comprend des mesures et des cibles de rendement pour ses propres buts et priorités, et complète le rapport annuel sur le rendement.</p> <p>Cette approche permettra aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles désignées pour chaque priorité tout au long de l'année et favorisera la production de rapports sur les réalisations du service.</p>	N	
12.	<p>Les rapports financiers intermédiaires destinés à la direction et au conseil scolaire sont complets sur le plan des détails et de l'analyse qu'ils comprennent. Ces rapports devraient être améliorés et présenter les dépenses prévues pour chaque catégorie en fonction de données historiques ou du nombre d'employés et de paies traitées à ce jour en ce qui a trait aux salaires et aux avantages sociaux.</p>	O	DOA
13.	<p>Le comité de vérification devrait être élargi de façon à comprendre au moins deux membres externes ayant l'expérience et les titres professionnels appropriés qui agiraient comme conseillers et contribueraient à son efficacité.</p>	O	DOA
14.	<p>La direction devrait, comme prévu, instaurer un plan de vérification interne pluriannuel. Ce plan devrait correspondre au mandat de la personne chargée de la vérification interne, comme le décrit la charte de vérification interne.</p>	O	DOA
15.	<p>La direction devrait envisager de mettre en place un système de paiement et d'enregistrement électronique pour ses programmes de formation continue et d'utilisation de ses installations par la collectivité. Par la même occasion, la direction devrait examiner les solutions électroniques adoptées par plusieurs autres conseils scolaires.</p>	N	
16.	<p>La direction devrait déterminer la faisabilité et les exigences relatives à la mise en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements.</p>	N	
17.	<p>La direction devrait envisager la possibilité de mettre en place un processus de triple rapprochement automatique à partir de la capacité du système financier actuel.</p>	O	CSR
18.	<p>Le personnel du service des finances devrait maximiser l'usage du paiement par transfert électronique de fonds afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.</p>	N	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
19.	Le service des installations devrait élaborer un plan annuel du service qui comprend des mesures et des cibles de rendement pour ses propres priorités et buts annuels, et complète le rapport annuel sur le rendement. Cette approche permettra aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les cibles désignées pour chaque priorité tout au long de l'année et favorisera la production de rapports sur les réalisations du service.	N	
20.	Le conseil scolaire devrait, comme prévu, élaborer des normes de nettoyage. La direction devrait s'assurer que ces normes sont mises en œuvre de manière efficace en visitant les installations régulièrement et en tenant un registre en bonne et due forme.	N	
21.	La direction devrait envisager de revoir sa formule d'affectation des ressources et prendre en considération d'autres facteurs pouvant influencer sur les résultats. Ces facteurs devraient être examinés et ajustés annuellement de façon à refléter les changements apportés durant l'année. La formule devrait également tenir compte des règlements ou exigences du Ministère.	N	
22.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cette démarche permettrait à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants d'avoir une idée claire des besoins urgents du conseil scolaire pour les années à venir.	O	DOA
23.	La direction devrait dresser un inventaire des principaux équipements dont se sert le personnel chargé des services de conciergerie et d'entretien. Les employés de métier pourraient travailler de concert avec leurs superviseurs afin de dresser l'inventaire de leurs équipements. Ces mesures inspireraient à la direction une plus grande confiance envers les membres du personnel quant à leur utilisation responsable des biens du conseil scolaire.	N	
24.	À partir d'une évaluation des coûts et de l'utilisation des fournitures de conciergerie, la direction devrait approfondir les normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement.	N	
25.	La direction devrait envisager la possibilité de réaliser une analyse de rentabilisation quant à l'instauration d'un système automatisé (électronique) d'ordres de travail afin de simplifier la gestion, la distribution, le suivi, le calcul des coûts et la présentation de rapports relativement aux ordres de travaux de réfection et d'entretien général dans les installations.	N	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
26.	Le conseil scolaire devrait songer à élaborer un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures quantifiables et correspondrait à son orientation stratégique.	O	DOA
27.	La direction devrait sérieusement envisager la possibilité de recommencer à enregistrer et à suivre les données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles.	O	RI
28.	Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de consolider la facture des services publics dans toutes ses écoles, ce qui permettrait à la direction d'assurer un meilleur suivi des tendances de consommation d'énergie et de produire un rapport annuel officiel sur les économies d'énergie réalisées.	O	RI