

Ministère de l'Éducation

**Nipissing-Parry Sound Catholic District
School Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

Juillet 2012

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 Élaboration d'un plan stratégique pluriannuel	4
No 2 Élaboration d'un plan opérationnel annuel.....	5
No 3 Élaboration d'un plan de relève officiel	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	7
No 1 Élaboration d'un plan de service annuel	7
No 2 Vérification de la conformité de la compagnie d'assurance	7
5. Gestion financière	8
No 1 Élaboration d'un plan de service annuel	9
No 2 Consignation du processus d'élaboration du budget annuel.....	9
No 3 Amélioration du processus d'élaboration de rapports	10
No 4 Comparaison des données actuelles et antérieures sur les dépenses selon un calendrier établi	10
No 5 Recrutement de consultantes et consultants externes au sein du comité de vérification	10
No 6 Surveillance des risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements	10
No 7 Niveaux de pouvoirs d'achat adéquats	10
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	12
No 1 Élaboration d'un plan annuel	13
No 2 Élaboration d'un plan d'entretien pluriannuel	13
No 3 Élaboration d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie	13
No 4 Amélioration du processus d'approvisionnement.....	14
No 5 Mise sur pied d'un système de suivi de la consommation d'énergie et des dépenses	14
No 6 Élaboration d'un plan d'immobilisations pluriannuel.....	14
Annexe A - Sélection des recommandations	15

1. Introduction

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

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le Ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : 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 et, le cas échéant, 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.

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

Introduction

Le suivi à l'examen opérationnel du Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board (le conseil scolaire) a eu lieu le 7 mai 2012, environ un an et sept mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec la surintendante des affaires scolaires. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a choisi plusieurs recommandations du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et de joindre tout document à l'appui.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire travaille toujours à la mise en œuvre de plusieurs recommandations de l'examen opérationnel, dont la plupart seront entièrement implantées d'ici septembre 2012. Parmi les réalisations du conseil, soulignons notamment la consignation de son processus d'élaboration du budget et ses progrès constants dans l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel. Le conseil travaille également à l'expansion du programme de planification de la relève et à l'élaboration de stratégies de réduction de la consommation d'énergie dans l'ensemble de ses établissements.

Le rapport d'examen comportait trente-sept recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur dix-huit d'entre elles. 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 progrès important en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Élaboration d'un plan stratégique pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	En cours

No 2 Élaboration d'un plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

No 3 Élaboration d'un plan de relève officiel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires, administratrices et administrateurs. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires et favoriserait le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.	En cours

No 1 Élaboration d'un plan stratégique pluriannuel

Après l'examen opérationnel, le conseil scolaire a entrepris d'élaborer un plan stratégique pluriannuel, processus qui a commencé pendant l'année scolaire 2011-2012 par la consultation des intervenantes et intervenants internes et externes. Il s'est ensuite assuré que les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale suivent le module sur la planification stratégique pluriannuelle du programme de perfectionnement professionnel pour une gouvernance efficace de la Corporation des services en éducation de l'Ontario (CSÉO) en octobre 2011 et qu'ils assistent à une séance de formation sur la gestion présentée par le Ministère en janvier 2012.

Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale ont également pris part à un vaste processus de consultation des intervenantes et intervenants, parfois animé par un consultant indépendant. Cette démarche comprenait notamment la réalisation d'un sondage visant à évaluer la capacité organisationnelle auprès du personnel de l'administration centrale, la tenue de groupes de discussion au sein de divers services et la réalisation d'un sondage sur le climat scolaire auprès des parents, suivi de discussions avec ces derniers. De plus, le conseil scolaire a étudié les façons de renforcer ses liens avec les établissements postsecondaires. Les données recueillies dans le cadre des consultations sont en cours de compilation et d'analyse. Une fois cette étape complétée, le conseil scolaire présentera un résumé des tendances, des forces et des occasions d'amélioration aux groupes d'intervenantes et intervenants ayant participé aux consultations. Les résultats serviront ensuite à l'établissement d'objectifs stratégiques à long terme qui seront incorporés au plan stratégique pluriannuel.

N^o 2 Élaboration d'un plan opérationnel annuel

Le conseil scolaire a compris que son plan opérationnel annuel officiel devait correspondre à ses objectifs stratégiques pluriannuels, en plus de traiter de tous les aspects des opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations.

Conséquemment, le conseil scolaire a donné la priorité à l'élaboration du plan stratégique pluriannuel. Toutefois, en préparation à l'élaboration du plan opérationnel annuel, il a organisé des groupes de discussion auquel a participé le personnel interne, dont les directrices et directeurs d'école, dans le but de cerner les principales initiatives à considérer. De plus, comme dans le cadre de son processus de planification stratégique, le conseil scolaire a mené un sondage en ligne pour obtenir les commentaires des intervenantes et intervenants.

Le conseil scolaire procède actuellement à l'analyse des données recueillies. En septembre 2012, celles-ci serviront à l'élaboration d'un plan opérationnel annuel qui correspondra au plan stratégique pluriannuel approuvé.

N^o 3 Élaboration d'un plan de relève officiel

La direction rapporte que le conseil scolaire procède actuellement à l'élaboration d'un plan de relève officiel pour les administratrices et administrateurs du système et des écoles. Les principales composantes de l'initiative visant la planification de la relève et le renforcement des capacités de leadership sont le mentorat et l'accompagnement, et des possibilités de leadership à l'échelle du système (comme la formation des directions d'école et du personnel enseignant en affectation dans le système sur les initiatives du Ministère et du système), dont la Stratégie de développement du

leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC), le Programme menant à la qualification de directrice ou de directeur d'école (PQD) et la formation d'animatrices et d'animateurs actuellement offerte par le conseil scolaire en collaboration avec le Catholic Principals' Council of Ontario. Neuf candidats sont actuellement inscrits à ce programme.

Toutefois, au moment de ce suivi, il restait toujours du chemin à parcourir en ce qui concerne la planification de la relève pour les fonctions administratives. À ce chapitre, l'évaluation des capacités organisationnelles et les évaluations des services réalisées par le conseil scolaire dans le cadre de son processus de planification stratégique lui seront très précieuses. Le conseil scolaire entend également s'inspirer des pratiques exemplaires en matière de formation et des plans de relève d'autres conseils de taille comparable.

Le conseil scolaire reconnaît également qu'une petite administration centrale et un budget administratif limité laissent peu de place à la création de postes qui ouvriraient des possibilités d'avancement. Toutefois, le conseil scolaire croit pouvoir mettre en place un cadre qui permettra de cibler les leaders potentiels au sein de son personnel administratif en vue de leur offrir des possibilités de formation pertinentes inspirées du Cadre de leadership de l'Ontario, ainsi que la possibilité d'obtenir les qualifications nécessaires pour saisir les occasions d'avancement qui se présentent.

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

No 1 Élaboration d'un plan de service annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

No 2 Vérification de la conformité de la compagnie d'assurances

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.	En cours

No 1 Élaboration d'un plan de service annuel

Le service des ressources humaines (RH) travaille actuellement à l'élaboration d'un plan de service dans lequel seront indiqués ses objectifs à court et à long terme. Ce plan appuie les démarches d'évaluation en cours menées par le service, lesquelles contribueront au plan stratégique pluriannuel et au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. La direction du service des RH relève actuellement les forces et les occasions d'amélioration du service : ces observations seront prises en compte dans l'élaboration du plan opérationnel annuel interservices.

No 2 Vérification de la conformité de la compagnie d'assurance

En automne 2011, lors d'une réunion visant le renouvellement de son contrat, le conseil scolaire a demandé au responsable des avantages sociaux de conduire des vérifications de la conformité des régimes d'avantages sociaux. La demande ayant été approuvée par les conseillères et conseillers scolaires, la vérification a été réalisée récemment. Le conseil scolaire en attend les résultats, qui devraient être révélés d'ici le début de la prochaine année scolaire, en septembre 2012.

5. Gestion financière

No 1 Élaboration d'un plan de service annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

No 2 Consignation du processus d'élaboration du budget annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait consigner le processus d'élaboration du budget annuel, afin d'en accroître la transparence pour les surintendantes et gestionnaires qui y participent, et favoriser les discussions internes entre les services pendant le processus.	Terminé

No 3 Amélioration du processus d'élaboration de rapports

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les directives décrites dans la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan ou d'un rapport unique permettrait de cerner et de consigner périodiquement tous les risques importants et d'intégrer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	En cours

No 4 Comparaison des données actuelles et antérieures sur les dépenses selon un calendrier établi

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures selon un calendrier établi. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.	En cours

No 5 Recrutement de consultantes et consultants externes au sein du comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes conformément à la nouvelle directive du ministère.	Terminé

No 6 Surveillance des risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et élaborer un plan pour atténuer ces risques.	En cours

No 7 Niveaux de pouvoirs d'achat adéquats

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait mettre en place des lignes directrices pour s'assurer que les niveaux des pouvoirs d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes et qu'ils sont surveillés par les superviseuses et superviseurs ou par les gestionnaires de service à des fins de conformité.	Terminé

No 1 Élaboration d'un plan de service annuel

En attendant l'adoption du plan stratégique pluriannuel, le service des finances procède à l'identification de ses principales forces et des occasions d'amélioration. Le service s'est également doté d'un calendrier de planification temporaire afin d'y consigner les échéances concernant les rapports pendant cette période transitoire. La mise en œuvre définitive du plan annuel du service est prévue pour l'exercice financier 2012-2013.

No 2 Consignation du processus d'élaboration du budget annuel

Conformément aux recommandations de l'examen opérationnel, le conseil scolaire consigne désormais ses principaux processus opérationnels. L'élaboration du budget en est un : plus de 20 processus sont liés à sa conception, aux échéanciers et aux responsabilités. Le conseil scolaire affirme que la mise par écrit de ce processus en favorise la compréhension et accroît la transparence, en plus de clarifier les attentes de chacun des groupes.

No 3 Amélioration du processus d'élaboration de rapports

Bien que le conseil scolaire applique les pratiques de gestion des risques lors de l'élaboration du budget, il n'existe aucun plan officiel en ce sens. La direction a indiqué que le plan de travail de la prochaine année scolaire comprendra des mesures visant à améliorer le processus d'élaboration de rapports relatifs au budget.

No 4 Comparaison des données actuelles et antérieures sur les dépenses selon un calendrier établi

Le service des finances a réalisé des progrès à ce chapitre : il en est actuellement à l'étape de production de rapports, en collaboration avec le service de la technologie de l'information (TI). À ce jour, les services des finances et de la TI ont produit plusieurs rapports, dont une analyse des recettes depuis le début de l'année, une comparaison approfondie des budgets et un rapport sur les dépenses (tableau 10). Quant au rapport comparatif des données actuelles et antérieures sur les dépenses, il sera prêt d'ici la fin de l'exercice financier 2012. Le conseil scolaire entend diffuser régulièrement ce type de rapport à l'ensemble des services, des gestionnaires, des surintendances ainsi qu'à la direction de l'éducation, pour que l'ensemble des intervenantes et intervenants concernés disposent d'une information à jour.

No 5 Recrutement de consultantes et consultants externes au sein du comité de vérification

En janvier 2011, le conseil scolaire a mis sur pied un comité de vérification. Celui-ci comprend maintenant deux nouveaux membres externes, forts d'une solide expérience dans le domaine des finances. Ces derniers ont pour mandat d'appuyer les conseillères et conseillers scolaires dans leurs tâches liées à la gestion des risques et aux finances, dont le contrôle et la supervision des finances, et de veiller au respect des exigences du Ministère et du Règlement 361/10.

No 6 Surveillance des risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements

Les opérations financières du conseil scolaire sont encadrées par des procédures. Toutefois, il n'existe aucune procédure officielle relative à la gestion de ses investissements. Le conseil scolaire attend actuellement les résultats de sa vérification interne et de son profil de risque, en fonction desquels seront examinées d'éventuelles solutions visant l'élaboration d'un processus de supervision des investissements.

No 7 Niveaux de pouvoirs d'achat adéquats

Le conseil scolaire compte sur de nombreux processus visant à garantir que les pouvoirs d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers

postes. À l'heure actuelle, la plupart des achats du conseil scolaire doivent être approuvés par la surintendance ou par la direction de l'éducation. Font notamment exception à cette règle les dépenses liées au fonctionnement des installations et aux réparations d'urgence, qui nécessitent l'autorisation du chef du service de gestion des installations et des directions d'école, qui doivent composer avec un budget limité et des seuils de dépenses pour chacun des comptes. Ces processus ne sont cependant pas officiels : le conseil scolaire prévoit ajouter ce point au calendrier d'élaboration des politiques de l'été 2012, afin d'officialiser et d'actualiser ses politiques et procédures relatives aux pouvoirs d'achat.

Le conseil scolaire devrait également veiller à ce que ses politiques et procédures d'approvisionnement respectent la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic émise en avril 2011. Davantage de renseignements sur la Directive sont accessibles sur le site Web du ministère des Finances, à l'adresse http://www.fin.gov.on.ca/fr/bpssupplychain/documents/bps_procurement_directive.html.

Le Guide de mise en œuvre de la Directive est également accessible à l'adresse suivante :

http://www.fin.gov.on.ca/fr/bpssupplychain/documents/bps_procurement_implementation.html.

Enfin, la trousse à outils de la Directive comprend des modèles et d'autres renseignements pouvant être téléchargés à partir de l'adresse suivante :

<http://www.fin.gov.on.ca/fr/bpssupplychain/procurementtool/index.html>.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Élaboration d'un plan annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des installations devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

No 2 Élaboration d'un plan d'entretien pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En consultation avec le conseil scolaire et les intervenants, l'administration principale devrait élaborer et présenter un plan d'entretien pluriannuel. Ce plan permettrait de cerner les priorités sur une période de trois à cinq ans et d'établir les échéances et les sources de financement pour les projets d'entretien.	En cours

No 3 Élaboration d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	En cours

No 4 Amélioration du processus d'approvisionnement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait améliorer sa politique d'approvisionnement pour encourager l'utilisation de produits et services écoénergétiques, dans la mesure du possible, et contribuer à l'atteinte de ses objectifs en matière de gestion de l'énergie.	En cours

No 5 Mise sur pied d'un système de suivi de la consommation d'énergie et des dépenses

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un système pour faire le suivi de sa consommation d'énergie et de ses dépenses budgétaires, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies en matière de gestion de l'énergie.	Terminé

No 6 Élaboration d'un plan d'immobilisations pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.	En cours

No 1 Élaboration d'un plan annuel

Le service des opérations et des installations travaille actuellement à l'élaboration d'un plan de service dans lequel seront indiqués ses objectifs à court et à long terme. Ce plan appuie les démarches d'évaluation en cours menées par le service, lesquelles contribueront au plan stratégique pluriannuel et au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. La direction du service relève actuellement les forces et les occasions d'amélioration du service : ces observations seront prises en compte dans l'élaboration du plan opérationnel annuel interservices.

No 2 Élaboration d'un plan d'entretien pluriannuel

Le conseil scolaire a engagé une société d'ingénieurs indépendante pour l'aider à évaluer l'état de ses installations et à identifier les éléments à ajouter au cycle pluriannuel de remplacement et d'entretien préventif. Au moment du suivi, le conseil scolaire a affirmé que l'évaluation était presque terminée et qu'elle serait prête d'ici la fin juillet 2012. Les conclusions de cette évaluation fourniront au conseil scolaire la plus grande partie des renseignements nécessaires à la réalisation du plan pluriannuel d'entretien en septembre 2012.

No 3 Élaboration d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie

Chaque année, le service des installations identifie les écoles dont la consommation d'énergie est relativement élevée au moyen de la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère. Un plan informel visant la réduction de la consommation d'énergie est ensuite mis sur pied pour ces écoles prioritaires. Le conseil scolaire prévoit élaborer un plan de gestion de l'énergie plus officiel, qui comprendrait

des renseignements sur les écoles ciblées ainsi que leurs plans d'entretien, comme les rénovations prévues pour l'année scolaire 2012-2013.

No 4 Amélioration du processus d'approvisionnement

Lors de la planification des projets d'immobilisations, le service vise la réduction de la consommation d'énergie en choisissant de l'équipement mécanique à haute efficacité. Le conseil scolaire reconnaît toutefois que cette pratique courante devrait être officialisée par une politique : ce point sera donc ajouté à la politique d'achat et d'approvisionnement lors de sa révision en été 2012.

No 5 Mise sur pied d'un système de suivi de la consommation d'énergie et des dépenses

Le service des installations assure le suivi de la consommation d'énergie au moyen de la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère. Le conseil scolaire utilise ces données pour repérer les écoles dont la consommation d'énergie est relativement élevée. Un plan visant la réduction de la consommation d'énergie dans ces écoles est ensuite mis sur pied. De plus, le conseil scolaire a élaboré un budget annuel détaillé faisant état des recettes et des dépenses liées à la consommation d'énergie. Ce type de suivi financier aide le conseil scolaire à planifier son budget pour les années à venir.

No 6 Élaboration d'un plan d'immobilisations pluriannuel

Le conseil scolaire travaille actuellement à l'élaboration d'un plan d'immobilisations pluriannuel. Un spécialiste indépendant a été engagé pour aider le conseil scolaire à élaborer la partie de ce plan ayant trait à la planification. Ce plan devrait être prêt d'ici la fin de l'exercice financier 2012.

Annexe A - Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique (PS)
- **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 le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
1.	Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui	DOA / PS
2.	Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA / PS
3.	L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu'ils sont mis au point.	No	
4.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires, administratrices et administrateurs. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires et favoriserait le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.	Oui	DOA / CSR2

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

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
5.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA / PS
6.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité.	Non	
7.	La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.	Oui	DOA / CSR3
8.	La direction devrait envisager la mise sur pied d'enquêtes sur la satisfaction du personnel qui couvriraient tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.	Non	
9.	La direction devrait envisager d'élaborer un plan de relève officiel afin de mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
10.	Le service des finances devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA / PS
11.	La direction devrait consigner le processus d'élaboration du budget annuel, afin d'en accroître la transparence pour les surintendantes et gestionnaires qui y participent, et favoriser les discussions internes entre les services pendant le processus.	Oui	RI / CSR2
12.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les directives décrites dans la section 4.2 du	Oui	RI / CSR3

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	présent rapport. L'élaboration d'un plan ou d'un rapport unique permettrait de cerner et de consigner périodiquement tous les risques importants et d'intégrer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.		
13.	Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.	Oui	RI / CSR2
14.	La direction devrait envisager de mettre en place une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle visant à établir des modèles régionaux de vérification interne des conseils scolaires.	Non	
15.	Lorsque le conseil scolaire crée une fonction de vérification interne, il devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations proposées dans les rapports de vérification interne et prend des mesures à cet égard.	Non	
16.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes conformément à la nouvelle directive du ministère.	Oui	DOA / CSR2
17.	Le conseil scolaire devrait regrouper les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, dans la mesure du possible.	Non	
18.	La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats de ses activités d'investissement et élaborer une politique d'investissement conforme à la Loi sur l'éducation.	Non	
19.	La direction devrait surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et élaborer un plan pour atténuer ces risques.	Oui	RI / CSR2
20.	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 la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	Non	
21.	La direction devrait mettre en place des lignes directrices pour s'assurer que les niveaux des pouvoirs d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes et qu'ils sont surveillés par les superviseuses et superviseurs ou par les gestionnaires de service à des fins de conformité.	Oui	DOA / RI

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
22.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficience.	Non	
23.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour maximiser son efficience.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
24.	Le service des installations devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA / PS
25.	Le conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois la mise en œuvre effectuée, la direction devrait communiquer à l'administration principale les résultats des examens de la conformité.	Non	
26.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le Guide du Programme d'écopropreté du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non	
27.	En consultation avec le conseil scolaire et les intervenants, l'administration principale devrait élaborer et présenter un plan d'entretien pluriannuel. Ce plan permettrait de cerner les priorités sur une période de trois à cinq ans et d'établir les échéances et les sources de financement pour les projets d'entretien.	Oui	DOA / PS /
28.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Oui	DOA / RI
29.	Le conseil scolaire devrait améliorer sa politique d'approvisionnement pour encourager l'utilisation de produits et services écoénergétiques, dans la mesure du possible, et contribuer à l'atteinte de ses objectifs en matière de gestion de l'énergie.	Oui	DOA / RI
30.	Les bonnes techniques de conservation utilisées par le conseil scolaire devraient être communiquées à l'ensemble des écoles et à	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	d'autres conseils scolaires afin d'avoir une meilleure reconnaissance de la gestion de l'énergie dans le système.		
31.	La direction devrait présenter au Conseil des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.	Non	
32.	Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un système pour faire le suivi de sa consommation d'énergie et de ses dépenses budgétaires, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies en matière de gestion de l'énergie.	Oui	DOA / RI
33.	Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Non	
34.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.	Non	
35.	Le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller une stratégie relative à la santé qui tient compte de ses politiques et procédures en la matière et qui permet de veiller à ce qu'il respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Non	
36.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.	Oui	CSR2
37.	La direction devrait effectuer la mise à jour prévue de ses engagements actuels et des exigences futures en matière d'immobilisations. Cela comprendrait une évaluation du financement nécessaire pour soutenir les frais de service de la dette et un aperçu des sources de financement pour satisfaire aux exigences futures du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.	Non	