

Ministère de l'Éducation

**Brant Haldimand Norfolk Catholic
District School Board
Rapport de suivi à l'examen
opérationnel**

août 2009

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| 1. Introduction | 1 |
| 2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre | 3 |
| Introduction | 3 |
| Résumé de l'état des recommandations..... | 3 |
| 3. Gestion et administration du conseil scolaire | 5 |
| 1. Établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers | 5 |
| 2. Établissement d'un plan d'amélioration du conseil scolaire | 5 |
| 4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles | 7 |
| 1. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels | 7 |
| 2. Gestion de l'assiduité..... | 7 |
| 5. Gestion financière | 8 |
| 1. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels | 9 |
| 2. Rapports financiers intermédiaires | 10 |
| 3. Fonction de vérification interne | 10 |
| 4. Établissement d'un comité de vérification | 11 |
| 5. Élaboration et mise en œuvre d'une politique d'investissement | 11 |
| 6. Modèle officiel de flux de trésorerie | 11 |
| 7. Système intégré permettant l'analyse des écarts et l'analyse financière | 11 |
| 8. Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles | 11 |
| 6. Exploitation des écoles et gestion des installations | 12 |
| 1. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels | 13 |
| 2. Plan pluriannuel d'entretien et de réfection..... | 13 |
| 3. Gestion de l'énergie..... | 13 |
| 4. Plan d'immobilisations pluriannuel..... | 13 |
| 7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires | 15 |
| Gestion et administration du conseil scolaire..... | 15 |
| Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles | 16 |
| Gestion financière..... | 16 |

| | |
|--|-----------|
| Exploitation des écoles et gestion des installations | 17 |
| Annexe A – Sélection des recommandations | 18 |

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 la mise en œuvre. Survenant de huit à douze 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 sept 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, qu'il a reçue en septembre 2008. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

Introduction

Le suivi à l'examen opérationnel du Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board (BHNCDSD) a eu lieu le 24 juin 2009, environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec la directrice de l'éducation et le directeur adjoint des services opérationnels, qui est également trésorier.

Résumé de l'état des recommandations

Après réception, le rapport d'examen opérationnel a été communiqué aux directions d'école et aux gestionnaires et publié sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a pris un certain nombre de bonnes mesures depuis qu'il a terminé son examen en mars 2008.

Il importe de souligner les efforts que le conseil scolaire a déployés dans l'élaboration de son plan pluriannuel d'entretien et de réfection, qui a été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires en juin 2009. Ce plan est exhaustif et établit les objectifs, les échéanciers et les responsabilités assignées. Selon ce plan, les cadres supérieurs doivent respecter les estimations de coûts et fournir des mises à jour annuelles au comité de gestion des installations au sujet des projets complétés et de tout changement dans les dépenses prévues. Grâce à ce plan, le service s'assure de répondre aux besoins les plus pressants des écoles en temps opportun, étant donné que le personnel peut désormais prévoir les projets et publier des appels d'offres à cet égard sans que le BHNCDSD les approuve dans les moindres détails.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait 23 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 16 d'entre elles. Huit de ces recommandations visent les sept occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire de 2007-2008, quatre recommandations ont trait à la planification stratégique, quatre autres portent sur les secteurs de risques et deux recommandations concernent les possibilités de rendement des investissements.

En outre, trois recommandations constituent de nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la troisième vague à l'aide de la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel. Les recommandations retenues et les critères correspondants sont présentés à l'Annexe A.

En général, l'administration principale a mis en œuvre les seize recommandations, en totalité ou en partie, quoique deux d'entre elles soient en attente. La première recommandation en attente est d'étendre la portée du plan d'amélioration du conseil

scolaire, qui sera harmonisé au nouveau plan stratégique pluriannuel des conseils scolaires lorsque celui-ci sera terminé, en août 2009. La deuxième est l'établissement d'un comité de vérification et l'ajout de membres externes au comité de vérification, améliorations à l'égard desquelles le Ministère doit fournir prochainement des orientations.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

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

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le BHNCDSD devrait élaborer un document de planification stratégique pluriannuel qui définit les objectifs principaux, les échéanciers et les paramètres de rendement de tout le système. Cela lui permettrait de bénéficier d'un cadre général auquel devraient s'harmoniser tous les plans annuels. | Mise en œuvre partielle |

2. Établissement d'un plan d'amélioration du conseil scolaire

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Chaque année, le BHNCDSD devrait élaborer un plan opérationnel pour inclure tous ses domaines d'activités dans son plan d'amélioration. Ce plan devrait définir des initiatives pour l'année qui contribuent à atteindre les objectifs à plus long terme et concordent avec ceux des services non scolaires. | Aucune mise en œuvre |

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

Les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé un modèle de plan stratégique pluriannuel et embauché un consultant, qui guidera le conseil tout au long du processus. Des représentantes et représentants de groupes d'intervenants (employées et employés, parents, conseillères et conseillers scolaires, élèves) ont été invités à un atelier de deux jours visant à élaborer la mission et les orientations stratégiques du plan. Après cet atelier, le consultant a rencontré les conseillères et conseillers scolaires, les directions d'école et d'autres membres du personnel pour peaufiner les orientations stratégiques; le plan stratégique devrait être publié d'ici la fin d'août 2009.

Le conseil scolaire devrait mener à terme cette recommandation, qui jette les bases de la planification des objectifs annuels des fonctions scolaires et non scolaires et de la présentation de rapports à cet égard.

2. Établissement d'un plan d'amélioration du conseil scolaire

Une fois le plan stratégique pluriannuel terminé, le conseil scolaire élaborera son plan d'amélioration de 2009-2010, qui comprendra tous les aspects de ses fonctions scolaires et opérationnelles. Le conseil scolaire prévoit incorporer dans son plan

d'amélioration les commentaires des gestionnaires, des directions d'école, des surintendances et d'autres membres du personnel afin que l'ensemble du personnel scolaire et non scolaire comprenne les effets de son travail sur le rendement des élèves.

Le conseil scolaire devrait mener à terme cette recommandation afin de faire le suivi et de faire état durant l'année des progrès relatifs aux buts et aux priorités qu'il s'est fixés.

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

1. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le service des ressources humaines devrait produire un rapport annuel faisant état de ses réussites relativement à son plan annuel. | Mise en œuvre partielle |

2. Gestion de l'assiduité

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le BHNCDNB devrait trouver une solution automatisée qui permet aux écoles de saisir, à tous le moins hebdomadairement, les données relatives à l'assiduité directement dans le iSYS. Disposant de renseignements exacts au moment opportun, le conseil scolaire pourrait alors concevoir une stratégie de gestion de l'assiduité pour tous les groupes d'employés. Il serait ainsi en mesure de définir des objectifs mesurables en lien avec les politiques, les processus et les procédures applicables. | Mise en œuvre terminée |

1. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des ressources humaines procède actuellement à la rédaction de son rapport annuel, qui sera achevé après la fin de l'exercice du conseil scolaire. Un exemplaire du rapport provisoire n'était pas disponible au moment de l'examen de suivi.

2. Gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire a commencé à élaborer un plan de gestion de l'assiduité, qui prévoit notamment l'embauche d'une coordinatrice ou d'un coordinateur du soutien de l'assiduité en septembre 2009. Le conseil scolaire mettra en œuvre le programme de gestion de l'assiduité de SBCI en 2009-2010. En attendant, il a mis à l'essai la télésaisie de données sur les présences dans certaines écoles. Les données sont examinées et approuvées par les ressources humaines, puis les dossiers du personnel mis à jour.

Grâce à ce système, les ressources humaines sont en mesure d'établir les tendances en matière d'absences et de repérer les cas où un suivi est nécessaire au moyen de critères précis. Les commentaires sur le programme pilote se sont avérés favorables.

5. Gestion financière

1. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| <p>Le service des finances devrait adopter une approche plus structurée dans son plan annuel, notamment en établissant des objectifs, des échéanciers et des responsabilités assignées.</p> <p>Son plan devrait être lié aux orientations et aux priorités stratégiques du BHNCDSD.</p> | Mise en œuvre terminée |

2. Rapports financiers intermédiaires

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| <p>Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré 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> | Mise en œuvre partielle |

3. Fonction de vérification interne

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| <p>La direction et le BHNCDSD devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.</p> | Mise en œuvre partielle |

4. Établissement d'un comité de vérification

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| <p>La direction et le BHNCDSD devraient former un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et contribueraient aux obligations de rendre des comptes du comité.</p> | Aucune mise en œuvre |

5. Élaboration et mise en œuvre d'une politique d'investissement

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| La direction devrait faire approuver une politique d'investissement au BHNCDSD. Elle devrait établir un plan officiel de gestion de l'encaisse et des modalités appropriées de gestion des excédents sur les placements afin de maximiser les revenus de placement. | Mise en œuvre partielle |

6. Modèle officiel de flux de trésorerie

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le service des finances devrait préparer un modèle officiel de flux de trésorerie qui lui permettrait de prévoir et de surveiller l'activité des flux de trésorerie du BHNCDSD. Ce modèle permettrait au BHNCDSD d'optimiser ses revenus de placement et de minimiser les frais d'intérêts. | Mise en œuvre partielle |

7. Système intégré permettant l'analyse des écarts et l'analyse financière

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le BHNCDSD devrait procéder à une analyse coûts-avantages pour déterminer s'il est possible d'ajouter des fonctions automatisées à son système financier actuel. | Mise en œuvre partielle |

8. Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le service devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses faites au moyen de cartes de crédit pour petits achats relativement aux bons de commande émis. Cette analyse aiderait à déterminer les possibilités de hausser le seuil limite des bons de commande afin d'encourager une utilisation accrue des cartes de crédit pour petits achats. | Mise en œuvre terminée |

1. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des finances a fourni un exemplaire de son plan annuel 2008-2009 pendant le suivi. Ce plan comprend des objectifs, des échéanciers et des responsabilités assignées. Le conseil scolaire a indiqué que les gestionnaires du service des finances revoient les objectifs annuels tous les mois, les communiquent au personnel du service et fournissent des mises à jour à cet égard pendant les réunions mensuelles du service.

Le conseil scolaire a souligné que le plan annuel présente des avantages, notamment celui d'orienter le service et d'encadrer l'évaluation du rendement.

Une fois que le nouveau plan stratégique pluriannuel et le plan d'amélioration du conseil scolaire de 2009-2010 seront complétés, le service des finances reverra son plan annuel pour qu'il reflète les nouveaux secteurs de priorité.

2. Rapports financiers intermédiaires

Dans le cadre du plan annuel de 2009-2010 du service, le processus de présentation de rapports financiers intermédiaires sera examiné et révisé.

Le conseil scolaire devrait se pencher sur les recommandations supplémentaires énoncées dans la partie 4.3 du rapport d'examen opérationnel original (voir plus bas) et sur celles qui seront énoncées dans le rapport du comité sur les rapports financiers intermédiaires. Ce comité a été mis en place par le Ministère puisqu'il a été déterminé en septembre 2008 qu'il s'agissait d'une occasion d'amélioration dans l'ensemble du secteur.

1. Comparaison entre le budget annuel approuvé et les dépenses réelles engagées à ce jour, exprimée en pourcentage du budget.
2. Pourcentage comparatif pour chacune des catégories de dépenses et de recettes qui représenterait ce que « les dépenses attendues à ce jour » devraient être, en fonction des moyennes historiques, de l'expérience de l'année précédente, ou encore, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, en fonction du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour.
3. Explications écrites de tout écart important par rapport au pourcentage de dépenses auquel on pourrait normalement s'attendre à ce jour; la direction devrait définir ce qu'elle entend par « important » pour ce qui est de la présentation de rapports sur les écarts.

3. Fonction de vérification interne

Le BHNCDSD a informellement discuté avec deux autres conseils scolaires de sa région de la possibilité de partager un vérificateur interne. Des efforts supplémentaires relatifs à cette recommandation seront possibles à la réception des orientations du Ministère quant à la vérification interne dans les conseils scolaires. Le BHNCDSD devrait poursuivre ses démarches une fois que la portée de la fonction de vérification interne sera clairement définie, de même que le modèle connexe de financement et de prestation.

4. Établissement d'un comité de vérification

Le conseil scolaire reconnaît l'importance de mettre en place un comité de vérification et attend les directives du Ministère pour aller de l'avant. Il a toutefois fait savoir qu'il pourrait être difficile de recruter des membres externes dans de petites villes, surtout en raison de l'ensemble de compétences que cette fonction requiert.

Le conseil scolaire devrait mener à terme cette recommandation une fois que le Ministère lui aura fourni davantage de précisions à cet égard.

5. Élaboration et mise en œuvre d'une politique d'investissement

Le conseil scolaire a indiqué qu'il n'avait pas d'importants placements, mais a admis qu'une politique à cet égard devrait être mise en œuvre. Un gabarit visant à surveiller les flux de trésorerie a été élaboré depuis. Le conseil scolaire devrait mener à terme cette recommandation pour que ce secteur ne soit plus à risque.

6. Modèle officiel de flux de trésorerie

La gestionnaire des finances a examiné cette recommandation et l'a incluse dans ses buts annuels de 2009-1010. Selon un examen, les fonds excédentaires sont habituellement modestes. Le conseil scolaire a validé auprès de la banque que les intérêts sur ses fonds excédentaires sont portés à son compte de fonctionnement. Il s'avère que ces fonds ne généreraient que peu d'intérêts supplémentaires s'ils étaient transférés dans un compte de placement; néanmoins, le service des finances met en place un processus visant à surveiller ses flux de trésorerie de façon à s'assurer que les fonds sont transférés lorsque le solde le justifie.

7. Système intégré permettant l'analyse des écarts et l'analyse financière

Cette recommandation fait actuellement l'objet d'un examen; en effet, le conseil scolaire envisage la possibilité d'incorporer une fonction de triple rapprochement automatique à son système par l'intermédiaire de BAS 2000.

8. Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles

Le service des finances a restreint l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. Il ne prévoit pas accroître leur utilisation en raison des mesures de contrôle qu'il devrait mettre en place. Seuls quelques membres du personnel possèdent des cartes de crédit pour petits achats, et ce, à des fins précises.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

1. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le service de gestion des installations devrait inscrire ses objectifs de planification stratégique dans un plan annuel qui expose en détail ses buts et priorités annuels et qui incorpore ses mesures de rendement et ses responsabilités. Le plan annuel devrait faire partie du plan annuel du BHNCDSD et cadrer avec ses orientations stratégiques générales. | Mise en œuvre terminée |

2. Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait envisager d'établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection faisant état du financement dont elle dispose à cet égard. Elle pourrait ainsi fournir des prévisions claires sur les besoins criants du BHNCDSD pour les quelques prochaines années. | Mise en œuvre terminée |

3. Gestion de l'énergie

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le BHNCDSD devrait continuer d'accroître la portée de ses initiatives actuelles en matière de gestion de l'énergie et mettre en œuvre un plan de gestion pluriannuel pour tout le système qui serait accompagné d'objectifs réalistes en matière de réduction de consommation d'énergie. En outre, il devrait se doter des mécanismes de suivi et de rapport nécessaires pour surveiller sa consommation et les coûts énergétiques de façon à en informer chaque école, l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires. | Mise en œuvre partielle |

4. Plan d'immobilisations pluriannuel

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le BHNCDSD devrait élaborer un plan d'immobilisations décennal plus complet et un plan de financement connexe pour faciliter la compréhension des besoins à court et à long terme en matière d'installations. En outre, il devrait mettre à jour sa base de données RECAPP, puisqu'elle contribuera à l'analyse des exigences en matière de réfection au cours de cette période. Le plan traitera également des effets de la baisse des effectifs et présentera des solutions pour répondre aux besoins continus en matière d'installations. | Mise en œuvre terminée |

1. Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service de gestion des installations a élaboré son nouveau plan, qui intègre des échéanciers et des responsabilités assignées. Ce plan a été mis en œuvre en septembre 2008, et les commentaires du conseil scolaire à ce sujet ont été favorables, puisqu'il a contribué à orienter le service et à encadrer l'évaluation de la réussite. Le service actualisera son plan annuel en 2009-2010 pour l'arrimer au nouveau plan stratégique pluriannuel et le plan d'amélioration du conseil scolaire.

2. Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Le service de gestion des installations a élaboré un plan de réfection à long terme que le BHNCDSD a approuvé en juin 2009. Un exemplaire de ce plan a été présenté pendant l'examen de suivi. Grâce à ce plan, le service s'assure de répondre aux besoins les plus pressants des écoles en temps opportun, étant donné que le personnel peut désormais prévoir les projets et publier des appels d'offres à cet égard sans que le BHNCDSD les approuve dans les moindres détails. Suivant le plan, les membres du personnel doivent respecter les estimations de coûts et fournir des mises à jour annuelles au comité de gestion des installations au sujet des projets terminés et de tout changement dans les dépenses prévues.

3. Gestion de l'énergie

La mise en œuvre de cette recommandation est en cours. Le conseil scolaire effectue actuellement la mise à jour de sa stratégie énergétique à long terme, qui a été élaborée en 2005, et établira une stratégie pour terminer la modernisation des écoles d'ici l'automne 2009.

Les composantes du plan énergétique, dont une stratégie visant la modernisation et l'amélioration des écoles et permettant la réduction future des coûts d'entretien et des coûts énergétiques, ont déjà été incorporées au plan pluriannuel d'entretien et de réfection, de plus grande envergure.

Le conseil scolaire a indiqué que la mise en œuvre de cette recommandation présentait notamment l'avantage de réduire les coûts énergétiques et d'assurer un milieu propice à l'apprentissage.

4. Plan d'immobilisations pluriannuel

Un plan d'immobilisations à long terme a été présenté au BHNCDSD en 2008. Ce plan faisait partie d'un rapport provisoire sur les solutions permettant de répondre aux questions d'adaptation entre 2008 et 2022, rapport produit par un consultant externe. Ce rapport comprend plusieurs recommandations sur la consolidation, les agrandissements, les nouvelles écoles et d'autres questions sur lesquelles se penchera

le BHNCDSD. Le comité de gestion des installations a demandé à des membres du personnel d'examiner le rapport et de lui présenter des recommandations.

La base de données RECAPP a été mise à jour en juin 2008.

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 première et deuxième vagues des examens opérationnels.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2008 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires énumérées ci-dessous. Au cours du présent processus d'examen de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires d'expliquer dans quelle mesure ils ont adopté ces pratiques exemplaires.

Gestion et administration du conseil scolaire

| Nouvelles pratiques exemplaires | Adoptée? |
|---|----------|
| Le modèle de gouvernance du conseil scolaire définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation. Le conseil a établi des tâches et des responsabilités clairement définies pour favoriser des relations de travail efficaces. | En cours |
| Les conseillères et conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. | En cours |
| Les conseillères et conseillers scolaires ainsi que la direction ont des processus appropriés d'établissement et d'entretien régulier des politiques afin que le conseil scolaire fonctionne de façon efficace et efficiente. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. | Oui |
| La direction a établi un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires et administrateurs. | En cours |

Le conseil scolaire a indiqué qu'il avait déjà adopté un bon nombre de ces pratiques exemplaires et qu'il poursuivrait la mise en œuvre de celles qui sont en cours pendant la prochaine année scolaire. À titre d'exemple, le conseil scolaire examine ses politiques périodiquement et les publie toutes sur son site Web. Il travaille également sur un nouveau plan stratégique qui sera prêt à la fin d'août 2009.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire ne possède aucun document qui définit clairement les tâches de la directrice de l'éducation et celles des conseillères et conseillers scolaires. En attendant des directives claires du Ministère à cet égard, le BHNCDNB a entamé des discussions sur la gouvernance avec ses conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire n'a toujours aucun plan de relève officiel, mais la directrice de l'éducation y travaille. Ce plan de relève devrait prendre forme en même temps que le comité directeur pour le leadership, qui sera mis sur pied lorsque le conseil scolaire aura examiné les pratiques exemplaires dans toute la province.

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

| Nouvelles pratiques exemplaires | Adoptée? |
|--|----------|
| La direction rédige périodiquement des rapports sur l'efficacité des processus/programmes de gestion de l'assiduité à l'intention des cadres supérieurs et du conseil scolaire. | En cours |
| La direction a établi des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel et surveille la participation du personnel, le budget et les résultats. | Non |
| 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 programme de gestion de l'assiduité du conseil scolaire est en cours d'élaboration et sera mis en œuvre en 2009-2010. Une fois le programme mis en œuvre, il sera possible de produire des rapports sur son efficacité.

Le conseil scolaire n'a pas de politiques et de modalités établies pour le perfectionnement du personnel. On a indiqué que ce processus n'était habituellement pas officiel. Par exemple, le service de gestion des installations tient une variété d'ateliers destinés à son personnel de conciergerie pour veiller à leur apprentissage continu.

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 en réponse aux recommandations. | Oui |
| La direction effectue régulièrement des prévisions de l'encaisse/du financement pour veiller à ce que les frais de service 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 | Oui |

| Nouvelles pratiques exemplaires | Adoptée? |
|--|----------|
| déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. | |
| 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 indiqué qu'il avait déjà adopté bon nombre de ces pratiques exemplaires. À titre d'exemple, il a produit et classé tous ses rapports financiers selon le calendrier établi. Le gestionnaire veille au respect des politiques et des procédures du conseil scolaire en matière d'approvisionnement conformément à la politique d'achat.

La recommandation d'ajouter des membres externes au comité de vérification n'a pas été adoptée par le conseil scolaire. Cette pratique dépend de l'établissement d'un comité de vérification, dont le conseil scolaire reconnaît l'importance, mais pour lequel il attend des clarifications du Ministère. Le conseil scolaire a fait savoir qu'il pourrait être difficile de recruter des membres externes dans de petites villes, surtout en raison de l'ensemble de compétences que cette fonction requiert.

Le conseil scolaire devrait mener à terme cette recommandation lorsqu'il aura en main les directives du Ministère à cet égard.

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 se conforme aux directives, aux politiques et aux lois du Ministère relativement à la santé dans les écoles. | Oui |

Le conseil scolaire a indiqué qu'il avait mis en œuvre ces deux pratiques exemplaires. La directrice de l'éducation examine les nouvelles politiques élaborées par le Ministère et les transmet aux surintendantes et surintendants concernés pour qu'ils prennent des mesures et assurent un suivi. Le conseil suit les lignes directrices et les politiques du Ministère ainsi que la législation sur les écoles saines et a pris des initiatives qui tiennent compte de la participation des élèves.

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. | Le BHCNDSB devrait élaborer un document de planification stratégique pluriannuel qui définit les objectifs principaux, les échéanciers et les paramètres de rendement de tout le système. Cela lui permettrait de bénéficier d'un cadre général auquel devraient s'harmoniser tous les plans annuels. | Oui | PS |
| 2. | Chaque année, le BHCNDSB devrait élaborer un plan opérationnel pour inclure tous ses domaines d'activités dans son plan d'amélioration. Ce plan devrait définir des initiatives pour l'année qui contribuent à atteindre les objectifs à plus long terme et concordent avec ceux des services non scolaires. | Oui | PS SOA |

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

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|-------------|
| 3. | Le service des ressources humaines devrait produire un rapport annuel faisant état de ses réussites relativement à son plan annuel. | Oui | PS |
| 4. | Le BHNCDSD devrait trouver une solution automatisée qui permet aux écoles de saisir, à tous le moins hebdomadairement, les données relatives à l'assiduité directement dans le iSYS. Disposant de renseignements exacts au moment opportun, le conseil scolaire pourrait alors concevoir une stratégie de gestion de l'assiduité pour tous les groupes d'employés. Il serait ainsi en mesure de définir des objectifs mesurables en lien avec les politiques, les processus et les procédures applicables. | Oui | SOA/ NPE |
| 5. | Le service des ressources humaines devrait examiner la possibilité d'un triple rapprochement automatique des données du système des finances, du système de paie des ressources humaines et du système des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux. | Non | |
| 6. | Le conseil scolaire devrait envisager d'effectuer des entrevues de fin d'emploi confidentielles auprès des membres de son personnel. Il devrait également mener des sondages périodiques sur la satisfaction auprès de tous les groupes d'employés. Ces pratiques permettraient à la direction d'obtenir de renseignements utiles au perfectionnement professionnel et à l'établissement de relations efficaces entre les employés. | Non | |

Gestion financière

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|---------|
| 7. | Le service des finances devrait adopter une approche plus structurée dans son plan annuel, notamment en établissant des objectifs, des échéanciers et des responsabilités assignées. Son plan devrait être lié aux orientations et aux priorités stratégiques du BHNCDSD. | Oui | PS |
| 8. | Le conseil scolaire devrait ajouter une étape au processus de planification budgétaire pour veiller à l'harmonisation entre ses objectifs budgétaires, son plan d'amélioration annuel et ses orientations stratégiques à long terme. | Non | |

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|-------------|
| 9. | Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré 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. | Oui | SOA |
| 10. | La direction et le BHCNDSB devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile. | Oui | SOA/ NPE |
| 11. | La direction et le BHCNDSB devraient former un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et contribueraient aux obligations de rendre des comptes du comité. | Oui | SOA/ NPE |
| 12. | La direction devrait faire approuver une politique d'investissement au BHCNDSB. Elle devrait établir un plan officiel de gestion de l'encaisse et des modalités appropriées de gestion des excédents sur les placements afin de maximiser les revenus de placement. | Oui | CSR 3 |
| 13. | Le service des finances devrait préparer un modèle officiel de flux de trésorerie qui lui permettrait de prévoir et de surveiller l'activité des flux de trésorerie du BHCNDSB. Ce modèle permettrait au BHCNDSB d'optimiser ses revenus de placement et de minimiser les frais d'intérêts. | Oui | CSR 3 |
| 14. | Le conseil scolaire devrait élaborer un système électronique de réservation des installations scolaires par la collectivité. Il pourrait ainsi augmenter l'accessibilité et l'efficacité de son processus d'inscription et renforcer son contrôle relatif à cette source de revenus. | Non | |
| 15. | Le BHCNDSB devrait procéder à une analyse coûts-avantages pour déterminer s'il est possible d'ajouter des fonctions automatisées à son système financier actuel. | Oui | CSR 1 |
| 16. | Le service devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses faites au moyen de cartes de crédit pour petits achats relativement aux bons de commande émis. Cette analyse aiderait à déterminer les possibilités de hausser le seuil limite des bons de commande afin d'encourager une utilisation accrue des cartes de crédit pour petits achats. | Oui | RI |
| 17. | Le personnel du service des finances devrait utiliser le paiement par transfert électronique de fonds pour la plupart de ses fournisseurs afin d'augmenter l'efficacité des | Non | |

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|---------|
| | paiements et de minimiser le risque que ces derniers ne soient altérés avant la compensation bancaire. | | |

Exploitation des écoles et gestion des installations

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|------------|
| 18. | Le service de gestion des installations devrait inscrire ses objectifs de planification stratégique dans un plan annuel qui expose en détail ses buts et priorités annuels et qui incorpore ses mesures de rendement et ses responsabilités. Le plan annuel devrait faire partie du plan annuel du BHCNDSB et cadrer avec ses orientations stratégiques générales. | Oui | SOA |
| 19. | Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer un manuel destiné au personnel de conciergerie, qui comprend les normes de nettoyages applicables dans l'ensemble du conseil scolaire. | Non | |
| 20. | La direction devrait envisager d'établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection faisant état du financement dont elle dispose à cet égard. Elle pourrait ainsi fournir des prévisions claires sur les besoins criants du BHCNDSB pour les quelques prochaines années. | Oui | SOA |
| 21. | Le conseil scolaire devrait examiner s'il serait rentable d'améliorer son système d'ordres de travail pour 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. | Non | |
| 22. | Le BHCNDSB devrait continuer d'accroître la portée de ses initiatives actuelles en matière de gestion de l'énergie et mettre en œuvre un plan de gestion pluriannuel pour tout le système qui serait accompagné d'objectifs réalistes en matière de réduction de consommation d'énergie. En outre, il devrait se doter des mécanismes de suivi et de rapport nécessaires pour surveiller sa consommation et les coûts énergétiques de façon à en informer chaque école, l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires. | Oui | SOA/ RI |
| 23. | Le BHCNDSB devrait élaborer un plan d'immobilisations décennal plus complet et un plan de financement connexe pour faciliter la compréhension des besoins à court et à long terme en matière d'installations. En outre, il devrait mettre à jour sa base de données RECAP, puisqu'elle contribuera à l'analyse des exigences en matière de réfection au cours de | Oui | CSR 3 |

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|---------|
| | cette période. Le plan traitera également des effets de la baisse des effectifs et présentera des solutions pour répondre aux besoins continus en matière d'installations. | | |