

Ministère de l'Éducation

**Rainy River District School Board
Rapport de suivi à l'examen
opérationnel**

juillet 2010

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre.....	3
Introduction.....	3
État des recommandations	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire.....	4
1. Planification stratégique.....	4
2. Plan opérationnel.....	5
3. Planification de la relève	6
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	7
1. Plan de service annuel	7
5. Gestion financière.....	9
1. Plan de service annuel	10
2. Fonction de vérification interne	10
3. Comité de vérification	11
4. Gestion de l'encaisse.....	11
5. Gestion des recettes non tirées de subventions	11
6. Approvisionnement.....	12
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	13
1. Plan de service annuel	13
2. Plan pluriannuel d'entretien	14
3. Système d'ordres de travail	14
4. Gestion de l'énergie.....	15
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires.....	16
Gestion et administration du conseil scolaire.....	16
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	19

1. Introduction

Le Ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. L'objectif du Ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. Le fait de déterminer les possibilités d'amélioration continue permettra d'harmoniser l'administration et les activités du conseil scolaire de façon à soutenir la priorité numéro un du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le Ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 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 douze occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2008 (sept) et celui 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 classées par ordre de priorité.

Dans l'examen de suivi, on vérifie aussi soigneusement, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la troisième édition du Guide d'examen opérationnel, qui leur a été remise 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 Rainy River District School Board a eu lieu le 19 avril 2010, environ un an après la publication du premier rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a participé à une téléconférence avec la surintendante des affaires du conseil scolaire.

État des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès importants concernant l'application des recommandations depuis l'examen opérationnel mené en avril 2009. Il importe de souligner que le conseil scolaire a mis l'accent sur la planification et l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel, d'un plan opérationnel et de plans de services. Le processus de planification s'est terminé au printemps 2009, et la cadre supérieure de l'administration des affaires a souligné que cette façon de faire était fortement encouragée par les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale.

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

Le rapport d'examen opérationnel comprenait vingt-quatre recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur quinze d'entre elles. Sept de ces dernières portaient sur les douze occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels de 2008 et de 2009; six se rapportaient à la planification stratégique, deux avait trait au rendement positif des investissements et trois portait sur des secteurs à risque particuliers. Les recommandations retenues et les critères correspondants sont présentés 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

1. Planification stratégique

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillères et conseillers scolaires, en collaboration avec la directrice de l'éducation, devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel définissant les principaux objectifs, les échéanciers et les mesures de rendement pour l'ensemble du système. Un tel plan fournirait un cadre global au conseil scolaire pour qu'il élabore son plan du système annuel et situerait le contexte dans lequel seraient conçus les plans de service et les plans des écoles en plus de permettre à la directrice de l'éducation de rendre compte des progrès relatifs aux objectifs définis.	Mise en œuvre terminée

2. Plan opérationnel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de consolider ses différentes fonctions opérationnelles (comme les ressources humaines, les finances et les installations) dans le plan du système du conseil scolaire. Cette façon de faire permettrait aux services de rendre leurs plans opérationnels conformes au plan annuel, et d'harmoniser leurs objectifs opérationnels avec l'orientation stratégique globale.	Mise en œuvre terminée

3. Planification de la relève

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires et administrateurs.	Mise en œuvre en cours

1. Planification stratégique

Les conseillères et conseillers scolaires, en collaboration avec la directrice de l'éducation, le personnel de l'administration principale et le personnel du conseil scolaire, y compris les directions d'école et les directions adjointes, ont conçu un plan stratégique pluriannuel pour 2009-2013. Ce plan cerne cinq priorités pour le plan stratégique, que voici :

- appui de chaque élève;
- responsabilisation;

- leadership éducatif;
- Prise de décisions fondées sur des données probantes;
- pensée systématique.

Le plan a été publié sur le site Web public du conseil scolaire pour que le personnel et les membres de la communauté aient une idée de la direction que prendra le conseil scolaire dans les trois à cinq prochaines années.

2. Plan opérationnel

La direction a indiqué qu'un plan opérationnel annuel pour 2009-2010 avait été élaboré pour le conseil scolaire d'après le plan stratégique pluriannuel. Le plan opérationnel est axé sur les sept priorités suivantes :

- écoles efficaces;
- appui de chaque élève;
- milieu d'apprentissage;
- leadership éducatif;
- prise de décisions fondées sur des données probantes;
- responsabilisation;
- pensée systématique.

Chaque objectif est appuyé par des actions précises dont on peut suivre l'état d'avancement dans une colonne à cet effet. C'est à partir du plan opérationnel que les services ont conçu leur plan annuel conformément aux objectifs opérationnels du conseil scolaire. Ils ont par la suite procédé à la clarification des stratégies, des ressources, des indicateurs de réussite et des processus d'enregistrement des progrès qu'il contient. Le personnel a ainsi pu mettre l'accent sur les objectifs planifiés pour chacune des priorités tout au long de l'année et bénéficier d'un soutien au moment de rendre des comptes sur les réalisations du conseil scolaire.

La direction a indiqué que le fait d'avoir un plan opérationnel a favorisé l'intégration du système, puisque chacun des plans de service est transparent. Le plan opérationnel sert également à informer les conseillères et conseillers scolaires des principaux projets de chaque service. De plus, la cadre supérieure de l'administration des affaires a souligné que l'élaboration d'un plan opérationnel avait sensibilisé l'ensemble du

système au fait que toutes les fonctions administratives font partie intégrante du plan opérationnel.

3. Planification de la relève

La direction a indiqué qu'elle avait fait des progrès importants relativement à son plan de relève officiel pour le personnel scolaire, conformément aux Cadre de leadership de l'Ontario. Le conseil scolaire a approuvé en avril 2009 deux nouvelles politiques, l'une portant sur le transfert des directrices et directeurs d'école et des directrices et directeurs adjoints et l'autre, sur la nomination des directrices et directeurs d'école et des directrices et directeurs adjoints. Ces politiques présentent des occasions pour ces deux catégories de personnel d'acquérir de l'expérience en leadership à l'échelle de l'école et du système et précisent les compétences en leadership requises pour l'obtention d'une promotion. Les candidats au programme sont choisis selon les besoins de l'organisation, les initiatives de diversité et d'équité, leur niveau de préparation en matière de leadership, leurs réussites démontrées en gestion, leurs réalisations pédagogiques et professionnelles, leur rendement, leur faculté d'adaptation, leurs valeurs, leur expérience, leurs connaissances et compétences, leur volonté de déplacement et leurs aptitudes dans les relations interpersonnelles.

La direction a indiqué que le conseil scolaire n'avait pas conçu un programme semblable pour leur personnel non scolaire, bien que la planification de la relève ait lieu de manière non officielle. Par exemple le service des ressources humaines et le service des finances sont au courant des retraites à venir et examinent les options dont ils disposent, soit de recruter à l'interne ou à l'externe.

Le conseil scolaire devrait officialiser ses plans de relève et de développement du talent de même qu'élargir ses programmes existants destinés au personnel non scolaire ou cibler de nouvelles possibilités à son intention. Cette manière de faire permettrait d'améliorer et de maintenir les capacités de leadership dans les différents services du conseil scolaire.

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

1. Plan de service annuel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel qui soit lié au plan du système du conseil scolaire. Les priorités du service seraient alors harmonisées à l'orientation globale du conseil scolaire, et le personnel aurait une meilleure vision de la feuille de route du système.	Mise en œuvre terminée

2. Gestion de l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	Mise en œuvre en cours

1. Plan de service annuel

Le service des ressources humaines a élaboré un plan de service annuel pour 2009-2010 qui est aligné sur les priorités du plan stratégique et le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le plan est basé sur un certain nombre d'objectifs, tels qu'élaborer et mettre en œuvre une politique d'accessibilité au sein du conseil scolaire. Le plan porte sur les stratégies, les ressources, les échéanciers, les responsabilités, les indicateurs de réussite et les progrès accomplis relativement à chaque objectif. Chacun des objectifs est particulier, mesurable, réalisable, pertinent et opportun. La direction croit que ce processus a permis au personnel de mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chacune des priorités tout au long de l'année et de bénéficier d'un soutien au moment de rendre des comptes sur les réalisations du conseil scolaire.

La direction a indiqué avoir discuté du plan avec les partenaires communautaires et son personnel dans le cadre d'ateliers intitulés « Regarder ensemble vers l'avenir ». Ces ateliers ont été décrits comme étant une occasion en or pour connaître l'opinion et les commentaires des partenaires communautaires et du personnel du conseil scolaire.

La direction a fait état de progrès dans la mise en œuvre d'un programme officiel de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire a fait l'ébauche d'une politique et d'une procédure portant sur le programme de soutien de l'assiduité des employés pour veiller

à ce que les communications sur la valeur du programme de gestion de l'assiduité soient cohérentes et claires. La politique explique la raison du programme et sa mise en œuvre, définit ce que constitue une absence, et fournit un certain nombre de directives relatives à la gestion des absences.

La politique d'encouragement à l'assiduité des employés devrait être présentée au comité de politiques du conseil scolaire le 20 avril. Les procédures l'accompagnant devraient être présentées à l'équipe de planification du système et à l'équipe de leadership du conseil scolaire en mai 2010.

La direction a indiqué qu'elle avait mis en œuvre cette recommandation. Elle s'attend à ce que cette dernière soit avantageuse en ce qu'elle apporte des éclaircissements sur l'importance d'être ponctuel et assidu et propose des méthodes d'intervention pour les superviseurs et les employés.

Le service devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

5. Gestion financière

1. Plan de service annuel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait élaborer un plan qui soit aligné clairement avec les objectifs établis dans le plan du système du conseil scolaire. Cela permettrait à la direction et au personnel d'avoir la vision nécessaire pour suivre et gérer les progrès du service relativement aux objectifs de ce dernier.	Mise en œuvre terminée

2. Fonction de vérification interne

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'établir officiellement une fonction de vérification interne. Cette fonction comprendrait une évaluation plus vaste des procédures de contrôle des finances et de la gestion et du respect des politiques du conseil scolaire comme elles sont décrites dans la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts estimatifs de chacune des options.	Mise en œuvre terminée

3. Comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au comité de vérification du Conseil des membres externes qui contribueraient à optimiser l'efficacité du comité des finances.	Aucune mise en œuvre

4. Gestion de l'encaisse

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait élaborer un modèle officiel de flux de trésorerie pour prévoir et surveiller les mouvements de trésorerie du conseil scolaire. Ce modèle permettrait au conseil scolaire de maximiser ses recettes en intérêts et de réduire au minimum ses frais d'intérêt.	Mise en œuvre terminée

5. Gestion des recettes non tirées de subventions

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait consigner ses pratiques pour fournir aux conseils de bande des directives claires sur la perception des droits de scolarité. Cette méthode garantirait la cohérence des pratiques et établirait un cadre de normes pour la gestion liée aux comptes débiteurs.	Mise en œuvre terminée

6. Approvisionnement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité. Elle devrait réaliser une analyse des bons de commande (y compris les bons de commande permanents) pour déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures	Mise en œuvre en cours

1. Plan de service annuel

Le service des finances a élaboré un plan de service annuel pour 2009-2010 qui correspond explicitement aux priorités stratégiques du conseil scolaire et au plan opérationnel annuel. Le plan est basé sur un certain nombre d'objectifs, tels que la mise en œuvre d'une fonction de vérification interne (à l'échelle régionale et dans le conseil scolaire) et un comité de vérification externe. Le plan présente les domaines, le plan d'action, les responsabilités, les indicateurs de réussite, et les progrès accomplis relativement à chaque objectif. Chacun des objectifs est particulier, mesurable, réalisable, pertinent et opportun.

Comme pour le service des ressources humaines, la direction croit que ce processus a permis au personnel de mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chacune des priorités tout au long de l'année et de bénéficier d'un soutien au moment de rendre des comptes sur les réalisations du conseil scolaire.

2. Fonction de vérification interne

Les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé l'embauche d'un aide-vérificateur interne pour une durée de 2,5 ans. Son mandat a commencé en mars 2010 et se terminera en août 2012. L'aide-vérificateur doit accomplir les tâches suivantes : vérification interne des finances des écoles, de l'effectif, du processus des comptes débiteurs, du processus de la paie et prestation d'un soutien pour les initiatives du conseil scolaire et des écoles en matière de finances. Le conseil scolaire a indiqué qu'il était encore trop tôt pour connaître les avantages de cette embauche, mais le personnel

a toutefois laissé savoir que l'ajout de l'examen des fonds dans les écoles sera positif. On a également souligné que l'aide-vérificateur pourra contribuer à la formation du personnel des écoles, puisque le conseil scolaire planifie d'utiliser des systèmes sans numéraire dans ces établissements.

Le conseil scolaire a souligné qu'il participera à l'initiative régionale de vérification interne du Ministère en tant que conseil scolaire principal avec le Thunder Bay Catholic DSB. Dans le cadre du modèle régional de vérification interne, un gestionnaire en vérification interne ainsi qu'un employé subalterne interne seront embauchés pour aider tous les conseils scolaires participant à cette initiative. Ceci s'ajoutera au travail de l'aide-vérificateur interne du conseil scolaire.

3. Comité de vérification

La direction a signalé qu'elle surveillait étroitement les directives du ministère de l'Éducation concernant les comités de vérification et qu'elle en mettra un sur pied formé de membres externes conformément à celles-ci. Le conseil scolaire dispose actuellement d'un comité des finances; toutefois, son rôle n'est pas le même que celui du comité de vérification formé de membres externes.

Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel comptant des membres externes conformément à la directive du Ministère sur la vérification interne en cours d'élaboration.

4. Gestion de l'encaisse

La direction a indiqué qu'elle avait créé et mis en œuvre un modèle officiel de flux de trésorerie. Pour cette raison, les comptes de caisse du conseil scolaire sont examinés périodiquement.

5. Gestion des recettes non tirées de subventions

La direction a conclu avec l'institut éducatif des sept générations un partenariat dans le cadre duquel ce dernier emploie une personne à temps partiel depuis quatre ans. Cette personne agit comme un intermédiaire entre le conseil scolaire et la communauté autochtone et favorise les discussions sur les réalisations autochtones et les droits de scolarité. Le conseil scolaire a souligné que la création d'un tel poste s'est avérée avantageuse, puisque le responsable des réalisations autochtones du conseil scolaire travaille actuellement avec la collectivité des Premières nations et la direction pour conclure des ententes sur les droits de scolarité, et le tiers des droits de scolarité impayés a été recouvré jusqu'à présent.

6. Approvisionnement

Le conseil scolaire procède actuellement à l'analyse des transactions et des dépenses liées aux bons de commande dans le cadre de l'évaluation de l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. Cette analyse sera achevée d'ici août 2010. La direction devrait continuer cette évaluation pour déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

1. Plan de service annuel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel qui soit lié au plan du système du conseil scolaire. Les priorités du service seraient alors harmonisées à l'orientation globale du conseil scolaire, et le personnel aurait une meilleure vision de la feuille de route du système.	Aucune mise en œuvre

2. Plan pluriannuel d'entretien

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'établir un plan d'entretien préventif de trois à cinq ans qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cette démarche permettrait d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.	Mise en œuvre en cours

3. Système d'ordres de travail

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait continuer d'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.	Mise en œuvre terminée

4. Gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
L'administration principale 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. Le plan pourrait présenter différentes initiatives déterminées par les conseillers externes et classées par ordre de priorité en fonction de certains critères.	Mise en œuvre terminée

1. Plan de service annuel

La direction a fait savoir que les objectifs du service des installations sont liés aux objectifs globaux du plan stratégique et du plan opérationnel. Les objectifs et les

priorités du service en matière de gestion et d'entretien des installations sont décrits dans la section du plan stratégique portant sur le milieu d'apprentissage, soit l'organisation des écoles et des classes, qui est accessible à tous les intervenants. Le service des installations a choisi de ne pas élaborer de plan de service annuel distinct; toutefois, le gestionnaire de l'entretien des installations participe à l'élaboration du plan stratégique et du plan opérationnel et s'assure que les objectifs du service des installations sont inclus dans le plan à l'échelle du système. Le conseil scolaire a indiqué que ce processus a sensibilisé l'ensemble du système à l'importance des installations dans la création d'un environnement d'apprentissage positif pour le personnel et les élèves.

La direction devrait continuer d'élaborer un plan du service conforme au plan opérationnel et au plan stratégique global. Elle sera 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. La direction a signalé que cette priorité serait réalisée pour le début de l'année scolaire 2010-2011.

2. Plan pluriannuel d'entretien

La direction a fait l'acquisition d'un système d'ordonnancement des travaux d'entretien préventif. Il s'agit d'un premier pas vers l'établissement d'un plan d'entretien préventif.

Les administratrices et administrateurs ont reçu une formation sur le nouveau système en mars 2010, et sa mise en œuvre progressive sera amorcée en mai 2010 pour se terminer en octobre 2010.

3. Système d'ordres de travail

La direction s'est procuré un système de gestion des ordres de travail d'entretien. Les administratrices et administrateurs, les superviseuses et superviseurs, les directrices et directeurs, les techniciennes et techniciens et les demandeurs ont reçu une formation à cet égard entre octobre 2009 et janvier 2010. Le projet pilote du système d'ordres de travail a été mis en œuvre dans deux écoles en novembre et en décembre 2009, et on a procédé à la mise en œuvre globale en janvier 2010.

Le conseil scolaire a mentionné que ce système présente des avantages, car il est accessible sur le Web et permet aux demandeurs de soumettre leurs demandes de services et de consulter l'état de celles-ci en ligne, il avise automatiquement les demandeurs et les directions d'école lorsque les travaux sont assignés et terminés, et les techniciennes et techniciens peuvent y consulter intégralement les ordres de travail. Le système offre aussi la possibilité de consigner la main-d'œuvre et les achats nécessaires pour chacune des transactions. Le conseil scolaire a souligné que ce système a augmenté sa capacité à produire des rapports en fonction des ordres de travail, des sites et du budget.

4. Gestion de l'énergie

La direction a mis en œuvre cette recommandation. En juin 2009, le conseil scolaire a conclu un contrat de rendement avec Honeywell Itée pour réduire ses coûts en matière d'énergie et de fonctionnement. Pendant la première phase, Honeywell doit concevoir et installer des améliorations pour les écoles, les mettre en service, et en assurer le suivi. Le conseil scolaire en est actuellement à la deuxième phase du programme, et Honeywell lui a présenté un rapport en matière d'énergie et de réfection des installations décrivant en détail l'analyse énergétique et de fonctionnement et les options qui s'offrent à lui quant aux stratégies de réduction des coûts.

La direction a mentionné que les avantages de la mise en œuvre du programme comprennent entre autres la réduction des coûts de consommation d'énergie et des coûts afférents, le remplacement de l'équipement vétuste et la mise à profit des économies garanties pour l'autofinancement des travaux de modernisation.

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

Aucune pratique exemplaire n'a été ajoutée dans cette partie.

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

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Le conseil scolaire a adopté le processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel	En cours

Le conseil scolaire a préparé l'ébauche d'une politique et d'une procédure intitulées « programme de soutien de l'assiduité des employés » pour assurer la cohérence et la clarté des communications portant sur la valeur de ce programme. La politique sur le soutien de l'assiduité des employés a été présentée au conseil scolaire le 20 avril. La procédure s'y rapportant doit être présentée à l'équipe de planification du système et à l'équipe du leadership du conseil scolaire en mai 2010.

Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	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 la déclaration annuelle de toute les recettes et 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. La majeure partie de ses recettes non tirées de subventions proviennent de ses ententes se rapportant aux droits de scolarité, et l'embauche d'une responsable des réalisations autochtones a favorisé la négociation de ces ententes et des paiements. De plus, le conseil a choisi d'accorder plus d'importance aux recettes non tirées de subventions en embauchant un aide-vérificateur interne.

En novembre 2009, le conseil scolaire a modifié sa politique d'achat pour qu'elle soit conforme aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement (version 1.0). Cette nouvelle politique tient compte des circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	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.	Oui
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.	En cours
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 administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil scolaire respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	En cours
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte et l'économie verte</i> pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles	Oui
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 mis en œuvre la plupart de ces pratiques exemplaires en matière de gestion des activités et des installations.

Par exemple, le conseil scolaire a mis en place un programme pilote sur le nettoyage écologique dans deux de ses écoles et procède à des appels d'offres pour des produits de nettoyage écologiques. Les commentaires ont été favorables, et le conseil scolaire a

signalé qu'il envisage d'élaborer un programme d'écopropreté officiel d'après le succès des projets pilotes.

Le conseil scolaire dispose d'une politique en matière de santé et de sécurité au travail qui se trouve sur l'intranet du conseil scolaire. De plus, la direction a indiqué qu'elle est en train d'examiner les propositions se rapportant à la prestation d'un service d'apprentissage électronique relativement aux exigences de la loi en matière de santé et de sécurité au travail. S'il est mis en œuvre, ce service permettra au personnel de suivre des cours à ce sujet en ligne.

Le conseil scolaire a déjà en place toutes les principales composantes d'une stratégie de sécurité, notamment 13 politiques différentes sur des domaines tels que les situations d'urgence, la surveillance vidéo, les écoles sécuritaires et la protection des employés. Le conseil scolaire ne dispose pas d'un plan de sécurité global; toutefois, la direction se penchera sur son élaboration. De la même manière, le conseil scolaire est actuellement en train d'élaborer une stratégie relative à la santé.

La direction suit de près la *Loi sur l'énergie verte* pour déterminer ses répercussions sur la construction, l'acquisition, l'exploitation et la gestion de ses installations scolaires. Le conseil scolaire a concrétisé cette pratique en travaillant en partenariat avec Honeywell et en apportant des améliorations à son infrastructure actuelle tout en réduisant en même temps son utilisation des services publics.

La direction a indiqué qu'elle avait cherché à utiliser toutes les installations scolaires disponibles dans les collectivités locales avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Le conseil scolaire a signalé qu'il ne s'agissait pas d'une grande préoccupation pour lui, car il fait face à une décroissance de son effectif et maximise l'utilisation de ses installations.

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 le rapport sectoriel de 2008 (sept) et celui de 2009 (cinq)**
- **NPE – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans 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.	Les conseillères et conseillers scolaires, en collaboration avec la directrice de l'éducation, devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel définissant les principaux objectifs, les échéanciers et les mesures de rendement pour l'ensemble du système. Cette action fournirait un cadre global au conseil scolaire pour qu'il élabore son plan du système annuel et situerait le contexte dans lequel seraient conçus les plans de service et les plans des écoles en plus de permettre à la directrice de l'éducation de rendre compte des progrès relatifs aux objectifs définis.	Oui	PS / DOA
2.	Le conseil scolaire devrait envisager de consolider ses différentes fonctions opérationnelles (comme les ressources humaines, les finances et les installations) dans le plan du système du conseil scolaire. Cette façon de faire permettrait aux services de rendre leurs plans opérationnels conformes au plan annuel, et d'harmoniser leurs objectifs opérationnels avec la direction stratégique globale.	Oui	PS / DOA
3.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires et administrateurs.	Oui	PS / DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/non	Critère
4.	La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel qui soit lié au plan du système du conseil scolaire. Les priorités du service seraient alors harmonisées à l'orientation globale du conseil scolaire, et le personnel aurait une meilleure vision de la feuille de route du système.	Oui	PS
5.	Le service devrait élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	Oui	DOA / RI
6.	La direction devrait documenter son utilisation de mesures disciplinaires progressives afin de s'assurer que ces renseignements sont bien communiqués à l'ensemble des employés.	Non	
7.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme les sondages auprès du personnel, ces entrevues permettent d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/non	Critère
8.	Le service des finances devrait élaborer un plan qui soit aligné clairement avec les objectifs établis dans le plan du système du conseil scolaire. Cela permettrait à la direction et au personnel d'avoir la vision nécessaire pour suivre et gérer les progrès du service relativement aux objectifs de ce dernier.	Oui	PS
9.	La direction devrait envisager d'établir officiellement une fonction de vérification interne. Cette fonction comprendrait une évaluation plus vaste des procédures de contrôle des finances et de la gestion et du respect des politiques du conseil scolaire comme elles sont décrites dans la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts estimatifs de chacune des options.	Oui	DOA
10.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au comité de vérification du Conseil des membres externes qui contribueraient à optimiser l'efficacité du comité des finances.	Oui	DOA
11.	Le service des finances devrait élaborer un modèle officiel de flux de trésorerie pour prévoir et surveiller les mouvements de trésorerie du conseil scolaire. Ce modèle permettrait au conseil scolaire de	Oui	CSR3

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/non	Critère
	maximiser ses recettes en intérêts et de réduire au minimum ses frais d'intérêt.		
12.	La direction devrait communiquer périodiquement au conseil scolaire les résultats des activités d'investissement de ce dernier.	Non	
13.	La direction devrait examiner les relations bancaires du conseil scolaire et envisager de lancer un appel d'offre pour ces services afin d'être certaine de bénéficier de conditions financières et de taux concurrentiels.	Non	
14.	La direction devrait consigner ses pratiques pour fournir aux conseils de bande des directives claires sur la perception des droits de scolarité. Cette méthode garantirait la cohérence des pratiques et établirait un cadre de normes pour la gestion liée aux comptes débiteurs.	Oui	CSR3
15.	La direction devrait étudier l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité. Elle devrait réaliser une analyse des bons de commande (y compris les bons de commande permanents) pour déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire sans accumuler de retard dans le traitement des factures	Oui	RI

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/non	Critère
16.	La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel qui soit lié au plan du système du conseil scolaire. Les priorités du service seraient alors harmonisées à l'orientation globale du conseil scolaire, et le personnel aurait une meilleure vision de la feuille de route du système.	Oui	PS
17.	Le conseil scolaire devrait établir des normes en matière de nettoyage pour toutes ses écoles afin de garantir la cohérence des services et de leur suivi.	Non	
18.	La direction devrait envisager d'établir un plan d'entretien préventif de trois à cinq ans qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cette démarche permettrait d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.	Oui	CSR3
19.	Le conseil scolaire devrait continuer d'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.	Oui	RI
20.	L'administration principale 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. Le plan pourrait	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/non	Critère
	présenter différentes initiatives déterminées par les conseillers externes et classées par ordre de priorité en fonction de certains critères.		
21.	Le conseil scolaire devrait encourager la diffusion des initiatives réussies de conservation de l'énergie entre ses différentes écoles. Il pourrait par exemple transmettre des communiqués et mettre en place des mesures incitatives pour qu'un plus grand nombre de projets d'économies d'énergie soient mis en place dans les écoles.	Non	
22.	Le conseil scolaire devrait concevoir un système qui permettrait de faire un suivi de la consommation et des dépenses et de discerner les possibilités d'économies additionnelles en matière de gestion de l'énergie.	Non	
23.	Le conseil scolaire devrait continuer de demander aux fournisseurs de services qu'ils produisent des factures conciliées en format électronique. Il pourrait ainsi surveiller et prévoir plus efficacement sa consommation énergétique et augmenter l'efficacité du service des comptes créditeurs.	Non	
24.	La direction devrait étudier les avantages que présenterait la coordination de ses différentes initiatives et activités en matière de santé et de sécurité. La direction devrait créer un plan unique en matière de santé et de sécurité qui faciliterait l'établissement des priorités ainsi que des responsabilités et échéanciers se rapportant à chacune. Ce plan devrait être lié au plan du système et avalisé par le conseil scolaire.	Non	