

Ministère de l'Éducation

**Renfrew County Catholic District
School Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

juin 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
N° 1 Développement du leadership et planification de la relève	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
1. Évaluation du rendement.....	6
2. Gestion de l'assiduité.....	6
3. Vérification de la conformité des régimes d'avantages sociaux.....	6
4. Plan de dotation en personnel et processus d'affectation du personnel	6
5. Gestion financière	7
1. Gestion des risques budgétaires	8
2. Processus de planification budgétaire	8
3. Rapports financiers intermédiaires	9
4. Vérification interne	9
5. Plans de vérification interne.....	9
6. Comité de vérification	9
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
1. Plan d'entretien pluriannuel	11
2. Programme d'écopropreté	12
3. Gestion des ordres de travail	12
4. Plan pluriannuel de gestion de l'énergie	12
5. Suivi et rapports sur la consommation d'énergie	12
6. Politique environnementale	13
7. Politique de partenariat pour le partage des installations	13
Annexe A – Sélection des recommandations	14

1. Introduction

Le Ministère a procédé à l'examen opérationnel de chacun des 72 conseils scolaires de district de 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. 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 de l'examen opérationnel du Renfrew County Catholic District School Board a eu lieu le 2 avril 2012, environ 14 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec des cadres supérieurs du conseil scolaire. Avant la téléconférence, l'équipe a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil scolaire d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document à l'appui.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès concernant la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en décembre 2010. Soulignons notamment les mesures prises pour effectuer des vérifications de la conformité des régimes d'avantages sociaux, renforcer la fonction de vérification du conseil et établir une politique officielle sur l'éducation et la gestion en matière d'environnement.

Le rapport d'examen comportait 32 recommandations, et 18 d'entre elles ont fait l'objet du rapport de suivi de l'Équipe d'examen opérationnel. Celles qui ont été retenues constituaient un groupement d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports de secteur ainsi que celles qui présentaient des risques propres au Renfrew County Catholic District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, les cadres supérieurs du conseil scolaire ont pleinement mis en œuvre la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

1. Développement du leadership et planification de la relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait terminer l'élaboration d'un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.	En cours

N° 1 Développement du leadership et planification de la relève

Une des surintendances du conseil scolaire se consacre à l'harmonisation des programmes et activités de développement du leadership du conseil avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Elle participe à divers événements et ateliers liés au développement du leadership offerts par le Ministère. Les cadres supérieurs ont indiqué que les efforts faits en ce sens sont plus importants dans le volet scolaire et qu'il faut en faire davantage dans le volet opérationnel à cet égard. Le conseil scolaire a aussi fait des progrès en ce qui concerne la définition d'un plan de relève pour les postes de gestion dans des secteurs clés, notamment le comblement de postes clés vacants.

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

1. Évaluation du rendement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines (RH) devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel, lequel serait appliqué à la direction de l'éducation, aux surintendances, à la direction ainsi qu'au personnel de soutien. Ce processus officiel devrait être appuyé par des politiques et des procédures documentées.	En cours

2. Gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait mettre en œuvre un programme officiel d'encouragement à l'assiduité dans le cadre duquel seraient utilisées les données sur l'assiduité accessibles. La direction devrait également continuer à trouver des options de mise en œuvre d'un système de gestion de l'information sur les ressources humaines qui permettrait au service des RH de faire le suivi et l'analyse de l'assiduité du personnel.	En cours

3. Vérification de la conformité des régimes d'avantages sociaux

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

4. Plan de dotation en personnel et processus d'affectation du personnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.	Mise en œuvre incomplète

1. Évaluation du rendement

Le conseil scolaire a fait des progrès en établissant un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel à l'intention de la direction de l'éducation, des surintendances et des cadres. Au cours de la dernière année, le conseil scolaire a travaillé de près avec une avocate ou un avocat afin que le libellé des contrats permette de réaliser de telles évaluations du rendement. Les contrats révisés pour les cadres supérieurs ont déjà été rédigés et seront examinés par le Conseil prochainement. De plus, le conseil scolaire en est à la mise au point d'un programme d'évaluation du rendement pour le personnel de soutien.

2. Gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire a introduit un programme officiel d'encouragement à l'assiduité en collaboration avec School Boards' Cooperative Inc. Le programme d'encouragement à l'assiduité a déjà été présenté aux directions d'école et aux représentantes et représentants syndicaux. L'administration du conseil scolaire a recueilli bon nombre de commentaires de l'ensemble des intervenantes et intervenants tout au long du processus.

Le conseil scolaire a aussi planifié se doter d'un nouveau système de gestion de l'information sur les ressources humaines qui permettrait au service des RH de faire le suivi et l'analyse de l'assiduité du personnel de façon plus efficace. Entre-temps, le conseil utilise la base de données sur les ressources humaines déjà en place.

3. Vérification de la conformité des régimes d'avantages sociaux

Le conseil scolaire a effectué une vérification officielle de la conformité de ses programmes d'avantages sociaux. Les cadres supérieurs ont indiqué que la vérification avait été menée pendant l'examen opérationnel. Toutefois, les résultats n'ont pu être communiqués qu'après ce dernier. La vérification a permis de connaître des données utiles quant au niveau de conformité des programmes d'avantages sociaux du conseil scolaire.

4. Plan de dotation en personnel et processus d'affectation du personnel

Le conseil scolaire a établi son processus annuel de dotation en personnel et d'affectation du personnel, mais n'a pas planifié la consignation officielle des politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel. Les cadres supérieurs ont indiqué qu'ils reconnaissaient l'importance de mettre en œuvre cette recommandation. Toutefois, étant donné que la priorité a été accordée à la modernisation du système de gestion de l'information sur les ressources humaines du conseil scolaire, celui-ci a décidé de reporter l'application de cette recommandation à une date ultérieure.

5. Gestion financière

1. Gestion des risques budgétaires

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 budgétaires du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	Mise en œuvre terminée

2. Processus de planification budgétaire

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager de donner au Conseil une présentation annuelle sur le processus budgétaire, y compris les grandes lignes des échéanciers budgétaires et des étapes du processus d'élaboration du budget. Cette présentation permettrait de veiller à ce que le processus d'élaboration du budget soit clairement communiqué et bien compris par l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires. Tout au long de ce processus, la direction devrait informer les conseillères et conseillers scolaires des étapes importantes du processus d'élaboration du budget.	Mise en œuvre terminée

3. Rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) sur la fréquence (un minimum de trois rapports) et le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. La direction devrait continuer de discuter avec les conseillères et conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du CRFP.	En cours

4. Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de	Mise en œuvre terminée

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.	

5. Plans de vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. Elle devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, sa justification devrait être clairement documentée et acceptée par le comité de vérification.	En cours

6. Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le Conseil devrait établir un comité de vérification et recruter des conseillères et conseillers externes pour y siéger, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.	Mise en œuvre terminée

1. Gestion des risques budgétaires

Le service des finances a mis en œuvre la recommandation concernant le plan et le rapport sur la gestion des risques. Le Conseil a adopté un plan d'évaluation des risques le 27 juin 2011 dans le cadre de son budget. Ce plan d'évaluation des risques sera révisé périodiquement et mis à jour en fonction des données de l'heure. Le service des finances a l'intention d'utiliser de nouveau un format similaire pour le cycle budgétaire à venir, le format actuel du rapport sur l'évaluation des risques consistant en un court document d'une page qui résume les risques budgétaires principaux. C'est lors de la présentation orale du budget au Conseil que les cadres supérieurs donnent des explications plus approfondies sur les risques.

2. Processus de planification budgétaire

Le service des finances a suivi la recommandation de donner au Conseil une présentation sur le processus budgétaire, y compris les grandes lignes des échéanciers et des étapes du processus d'élaboration du budget. Une telle présentation a été donnée le 11 avril 2011 pour le dernier cycle budgétaire. Le service des finances prévoit

refaire cet exercice pour le prochain cycle budgétaire, puisqu'il trouve utile d'informer le Conseil des dates importantes et des échéanciers relatifs au budget.

3. Rapports financiers intermédiaires

Le service des finances soumet au Conseil les états financiers intermédiaires tous les mois, en plus de lui présenter une analyse des écarts budgétaires trois fois par année. Bien que le service des finances ait tenté d'adopter le format du rapport financier intermédiaire recommandé, il a constaté qu'un des éléments clés – l'information sur les effectifs – n'était pas disponible dans le système de gestion de l'information sur les ressources humaines déjà en place. Il a donc indiqué qu'une fois le nouveau système de gestion de l'information sur les ressources humaines implanté, il accorderait la priorité au renouvellement du format du rapport financier intermédiaire de façon à le rendre complètement conforme à celui préconisé.

4. Vérification interne

Le conseil scolaire fait partie de l'équipe de vérification interne de la région de l'Est. Cette équipe a été établie au début de l'année 2011 et a, jusqu'à ce jour, réalisé une évaluation des risques pour le Conseil. Une présentation officielle a été donnée au comité de vérification du Conseil le 20 septembre 2011.

5. Plans de vérification interne

Le service des finances a adopté cette recommandation et a établi un calendrier des vérifications à effectuer dans divers domaines tout au long de l'année. La dernière vérification a porté sur le système de la paie. L'objet de la prochaine vérification prévue sera la gestion des avantages sociaux. Les plans de vérification ont été communiqués au Conseil, et le service des finances prévoit en faire rapport de façon officielle au comité de vérification en mai 2012.

6. Comité de vérification

Le Conseil a mis sur pied un comité de vérification le 9 mars 2011. Au début, le Conseil a eu de la difficulté à recruter des candidates et candidats intéressés et qualifiés, principalement en raison de la faible population de la région. Après avoir passé un certain temps à faire connaître la venue du nouveau comité et à sensibiliser les associations professionnelles à ce sujet, le Conseil a pu trouver de bonnes candidates et de bons candidats pour siéger au comité de vérification à titre de conseillères et conseillers externes. Le comité de vérification est maintenant entièrement fonctionnel, et ses activités ont jusqu'à présent été menées à bien.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

1. Plan d'entretien pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer et présenter un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles. Le plan devrait être approuvé par le Conseil, présenté aux administratrices et administrateurs d'école et mis à la disposition de la population.	En cours

2. Programme d'écopropreté

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait terminer l'élaboration des lignes directrices officielles relatives à l'approvisionnement en produits écologiques, lesquelles sont conformes au <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du Ministère. L'élaboration de ces lignes directrices et de la politique en matière d'éducation environnementale globale devrait être la première étape du processus de mise en œuvre d'un programme d'écopropreté officiel.	Mise en œuvre terminée

3. Gestion des ordres de travail

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait étudier la possibilité d'instaurer un système automatisé d'ordres de travail.	En cours

4. Plan pluriannuel de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En se fondant sur les données du système de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de	En cours

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.	

5. Suivi et rapports sur la consommation d'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.	En cours

6. Politique environnementale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.	Mise en œuvre terminée

7. Politique de partenariat pour le partage des installations

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations.	Mise en œuvre terminée

1. Plan d'entretien pluriannuel

Le service des installations dispose d'un plan d'un an exposant les gros travaux d'entretien projetés par le conseil scolaire. Ce plan est le fruit de consultations avec les directions d'école et les divers intervenantes et intervenants. Le service des installations se concentre actuellement sur la migration des données des bases ReCAPP vers le logiciel TCPS®. Il prévoit par ailleurs élargir de trois à cinq ans l'horizon de planification relativement à l'entretien une fois que les données pertinentes seront disponibles dans le TCPS®.

2. Programme d'écopropreté

Le service des installations a élaboré des lignes directrices en matière d'approvisionnement conformes au *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère. Déjà bon nombre de produits et d'équipement de nettoyage utilisés par le personnel du conseil scolaire sont certifiés écologiques. De plus, le Conseil a déjà mis en œuvre une politique officielle sur l'éducation et la gestion en matière d'environnement (mise en vigueur le 28 novembre 2011), laquelle énonce que le Conseil « s'engage vers une gestion en matière d'environnement qui s'appliquera à tous les domaines du conseil scolaire et à toutes ses pratiques opérationnelles et qu'il sera important d'en tenir compte pour la prise de décisions ».

3. Gestion des ordres de travail

Le service des installations reste à l'affût des possibilités qui pourraient se présenter avant de mettre en place un système automatisé d'ordres de travail, dans l'éventualité où une solution de services communs permettrait d'éviter d'avoir à implanter un système autonome pour le conseil scolaire. Jusqu'à maintenant, le service des installations a présenté aux cadres supérieurs les avantages d'un tel système et a communiqué avec les autres conseils scolaires pour recueillir de l'information à ce sujet. Toutefois, il n'a encore prévu aucune action concrète pour se procurer un tel système.

4. Plan pluriannuel de gestion de l'énergie

Le service des installations a rapporté qu'il n'avait pas la capacité requise pour mettre en œuvre cette recommandation dans son entièreté. Il a cependant pris des mesures initiales pour résoudre certains problèmes, notamment le rassemblement de données sur les coûts en énergie et l'élaboration d'un plan pluriannuel dans lequel figure une liste de tous les projets relatifs à la gestion de l'énergie. Par contre, le service des installations n'a pas été en mesure d'analyser l'ensemble des données recueillies jusqu'à maintenant, ni d'utiliser l'information ainsi obtenue pour élaborer un plan de gestion de l'énergie assorti de jalons et d'objectifs.

5. Suivi et rapports sur la consommation d'énergie

Bien que le service des installations ait commencé à faire le suivi des coûts en énergie, il ne possède pas la capacité nécessaire pour recueillir et analyser les données en matière de consommation d'énergie. Le service des installations a recours à la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère pour télécharger les données pertinentes, mais il n'est pas en mesure de réaliser une analyse qui permettrait d'orienter la prise de décisions ou d'établir des objectifs.

6. Politique environnementale

Comme mentionné précédemment, le Conseil a établi une politique officielle sur l'éducation et la gestion en matière d'environnement (mise en vigueur le 28 novembre 2011), laquelle énonce que le Conseil « s'engage vers une gestion en matière d'environnement qui s'appliquera à tous les domaines du conseil scolaire et à toutes ses pratiques opérationnelles et qu'il sera important d'en tenir compte pour la prise de décisions ». Cinq aspects viennent à l'appui de la politique sur l'éducation et la gestion en matière d'environnement, soit l'engagement des élèves, le leadership environnemental, la réduction et l'élimination des déchets, la conservation de l'énergie et les pratiques d'achat.

7. Politique de partenariat pour le partage des installations

Le Conseil s'est doté d'une politique de partenariat pour le partage des installations (mise en vigueur le 26 septembre 2011), laquelle engage le conseil scolaire à « travailler de concert avec les partenaires communautaires afin de partager les installations au profit du Conseil, des élèves et de la collectivité, et d'optimiser l'utilisation des biens publics appartenant au Conseil ». La politique énonce les principes directeurs à la base du partage des installations et fournit un cadre pour :

- déterminer les locaux non excédentaires et inoccupés dans les bâtiments du Conseil;
- aviser les partenaires communautaires;
- sélectionner les partenaires communautaires;
- collaborer avec des partenaires communautaires pour la construction d'écoles.

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** – 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation	Suivi O/N	Critères
1.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait terminer l'élaboration d'un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.	O	DOA

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

N°	Recommandation	Suivi O/N	Critères
2.	Le conseil scolaire devrait revoir ses politiques et procédures d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin de clarifier les rôles que jouent les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire dans le processus d'embauche. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient pas	N	

N°	Recommandation	Suivi O/N	Critères
	siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.		
3.	Le service des RH devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel, lequel serait appliqué à la direction de l'éducation, aux surintendances, à la direction ainsi qu'au personnel de soutien. Ce processus officiel devrait être appuyé par des politiques et des procédures documentées.	O	DOA
4.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation et ne pas participer directement aux négociations.	N	
5.	Le service des RH devrait mettre la dernière main à l'adoption de directives officielles sur les mesures disciplinaires et communiquer ces directives aux directions d'école ainsi qu'au personnel occupant un rôle de supervision.	N	
6.	La direction devrait mettre en œuvre un programme officiel d'encouragement à l'assiduité dans le cadre duquel seraient utilisées les données sur l'assiduité accessibles. La direction devrait également continuer à trouver des options de mise en œuvre d'un système de gestion de l'information sur les ressources humaines qui permettrait au service des RH de faire le suivi et l'analyse de l'assiduité du personnel.	O	DOA
7.	La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.	N	
8.	La direction devrait régulièrement effectuer des vérifications indépendantes afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	O	CSR3
9.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.	N	
10.	La direction devrait également mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.	N	
11.	La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.	O	DOA

Gestion financière

N°	Recommandation	Suivi O/N	Critères
12.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques budgétaires du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	O	CSR3
13.	La direction devrait envisager de donner au Conseil une présentation annuelle sur le processus budgétaire, y compris les grandes lignes des échéanciers budgétaires et des étapes du processus d'élaboration du budget. Cette présentation permettrait de veiller à ce que le processus d'élaboration du budget soit clairement communiqué et bien compris par l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires. Tout au long de ce processus, la direction devrait informer les conseillères et conseillers scolaires des étapes importantes du processus d'élaboration du budget.	O	DOA
14.	La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) sur la fréquence (un minimum de trois rapports) et le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. La direction devrait continuer de discuter avec les conseillères et conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du CRFP.	O	DOA
15.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.	N	
16.	La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.	O	DOA
17.	La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. Elle devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, sa justification devrait être clairement documentée et acceptée par le comité de vérification.	O	CSR3

N°	Recommandation	Suivi O/N	Critères
18.	Le Conseil devrait établir un comité de vérification et recruter des conseillères et conseillers externes pour y siéger, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.	O	DOA
19.	Le conseil scolaire devrait étendre son utilisation du processus central de triple rapprochement à toutes les commandes avant le règlement des factures. Dans cette optique, la direction devrait étudier les options du système des achats existant afin d'automatiser la totalité ou une partie des éléments du processus.	N	
20.	La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	N	
21.	Le conseil scolaire devrait continuer de collaborer avec son institution bancaire en vue d'établir des TEF pour ses fournisseurs.	N	

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation	Suivi O/N	Critères
22.	En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer et présenter un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles. Le plan devrait être approuvé par le Conseil, présenté aux administratrices et administrateurs d'école et mis à la disposition de la population.	O	DOA
23.	Le conseil scolaire devrait terminer l'élaboration des lignes directrices officielles relatives à l'approvisionnement en produits écologiques, lesquelles sont conformes au Guide du Programme d'écopropreté du Ministère. L'élaboration de ces lignes directrices et de la politique en matière d'éducation environnementale globale devrait être la première étape du processus de mise en œuvre d'un programme d'écopropreté officiel.	O	RI
24.	La direction devrait étudier la possibilité d'instaurer un système automatisé d'ordres de travail.	O	RI
25.	La direction devrait terminer l'inventaire des principaux équipements de conciergerie et d'entretien.	N	
26.	En se fondant sur les données du système de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel	O	DOA

N°	Recommandation	Suivi O/N	Critères
	de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la Loi de 2009 sur l'énergie verte, la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Ce plan devrait aussi présenter les possibilités à court et à long terme en précisant les jalons, les rôles et responsabilités, ainsi que les budgets, doublés d'un processus visant à obtenir l'appui de la population.		
27.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en ce qui concerne l'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.	N	
28.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.	O	DOA
29.	Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.	O	CSR2
30.	La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.	N	
31.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.	N	
32.	Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations.	O	CSR2