

Ministère de l'Éducation

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

octobre 2012

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3 Gestion et administration du conseil scolaire	4
No 1 Politique officielle de gestion.....	4
No 2 Plan opérationnel annuel	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	6
No 1 Plan annuel du service	6
No 2 Programme de gestion de l'assiduité	7
No 3 Vérification de la conformité de la compagnie d'assurance	7
5. Gestion financière	9
No 1 Plan annuel du service	10
No 2 Consignation du processus d'élaboration du budget annuel.....	10
No 3 Amélioration du processus de production de rapports	11
No 4 Recrutement de conseillères et conseillers externes pour le comité de vérification	11
No 5 Utilisation des cartes de crédit pour petits achats	11
No 6 Examen du cycle de paiement	11
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	13
No 1 Élaboration d'un plan annuel.....	13
No 2 Élaboration d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie	13
Annexe A – Sélection des recommandations	15

1. Introduction

Le Ministère a procédé à l'examen opérationnel de chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. 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 District School Board a eu lieu le 2 mai 2012, soit environ 14 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel.

L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec la surintendance des affaires. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil 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 d'un bon nombre de recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en novembre 2011. Il convient de souligner les efforts soutenus des cadres supérieurs et des conseillères et conseillers scolaires pour réviser les politiques de gestion afin qu'elles s'harmonisent mieux au projet de loi 177. En outre, le conseil scolaire poursuit ses efforts afin d'améliorer son programme de gestion de l'assiduité.

Le rapport d'examen opérationnel comportait 25 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 13 d'entre elles. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé des progrès importants en ce sens.

3 Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Politique officielle de gestion

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer une politique de gestion officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires, la présidence du Conseil et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177) et devrait comprendre un code de conduite à l'intention des conseillères et conseillers scolaires.	En cours

No 2 Plan opérationnel annuel

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

No 1 Politique officielle de gestion

Donnant suite à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177), le conseil scolaire achève d'élaborer une politique du Conseil sur la gestion après avoir examiné les politiques et règlements existants en matière de gestion du conseil. Dans le cadre de ce processus, un comité ad hoc a été formé, puis mandaté d'examiner les ajouts et modifications apportés au code de conduite à l'usage des conseillères et conseillers scolaires de l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACSPO). Cet examen visait à repérer les éléments récents présentés par l'ACSPO qui mettraient le mieux en valeur la mission, la vision et les valeurs actuelles du conseil scolaire. Cet examen maintenant terminé, l'administration principale, sous réserve du processus de révision périodique des politiques du Conseil, vient tout juste d'être mandatée pour esquisser une politique du Conseil sur la gestion qui distingue clairement les tâches et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires, de la présidence du Conseil et de la direction de l'éducation.

Outre l'examen des politiques et règlements sur la gestion existants, les conseillères et conseillers scolaires, de concert avec l'administration principale, ont commencé à réajuster le type et nombre de ses comités traditionnels en fonction de la quantité réelle de travail à réaliser au conseil scolaire ainsi que du modèle de gestion utilisé.

L'administration principale a indiqué que cet exercice a déjà généré des résultats : les séances de travail, la prise de décision et la production de rapport ont été simplifiées.

Le conseil scolaire est invité à continuer son travail en vue d'appliquer l'ensemble des dispositions du projet de loi 177 dans le cadre de son processus de révision périodique des politiques afin d'établir une distinction claire entre les tâches et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et celles de la direction de l'éducation. Une fois terminée, la politique officielle de gestion devra être communiquée à l'ensemble des intervenantes et intervenants et publiée sur le site Web public du conseil scolaire, comme c'est déjà le cas.

No 2 Plan opérationnel annuel

Le conseil scolaire a franchi des étapes importantes dans l'élaboration de son plan opérationnel annuel. Les efforts en ce sens ont été entrepris par la direction de l'éducation et l'administration principale, qui ont notamment procédé à des consultations internes auprès des chefs de service, des surintendances et d'autres intervenantes et intervenants internes. Ces consultations ont mené à l'élaboration d'un modèle et d'un processus de planification normalisés. Le plan opérationnel annuel de l'année scolaire 2012-2013 est fondé sur ce modèle et ce processus; on y trouve les buts et objectifs pour l'année courante, la description de cibles mesurables, les échéanciers, les principaux responsables et l'état du plan.

L'administration principale a signalé que le fait de consigner toutes les grandes initiatives dans un seul document a simplifié le processus de collaboration dans les services administratifs et scolaires et entre ceux-ci. Cet exercice a également permis de présenter des rapports au Conseil plus facilement. Le plan opérationnel annuel, élaboré et approuvé par le comité mixte, est désormais harmonisé au plan stratégique pluriannuel du Conseil. De plus, il est actuellement géré et suivi à partir du portail intranet du conseil scolaire, ce qui permet à la direction et aux chefs de service de le consulter.

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

No 1 Plan annuel du service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait envisager l'élaboration d'un plan annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire, ce qui lui permettrait de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Mise en œuvre terminée

No 2 Programme de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction 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 lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.	Mise en œuvre terminée

No 3 Vérification de la conformité de la compagnie d'assurance

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait effectuer une vérification afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux, ce qui garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.	En cours

No 1 Plan annuel du service

Le cycle de planification du service des ressources humaines (RH) est conçu à partir des modèles et du processus de planification opérationnelle annuelle nouvellement révisés. Une fois les modèles du service établis, la direction du service des RH a rencontré le personnel à plusieurs reprises pendant quelques mois pour choisir les principaux projets qui répondront aux besoins du service et du conseil scolaire dans son ensemble et qui correspondent aux grandes initiatives présentées dans le plan opérationnel annuel du conseil.

Le plan annuel du service est harmonisé au format du plan opérationnel annuel puisqu'il définit un objectif pluriannuel, la principale initiative correspondante pour le service des

RH, le responsable de cette initiative, les étapes importantes, les échéanciers et l'état du plan. L'état du plan est consigné au moyen d'un tableau détaillé hébergé dans le système de partage de fichiers interne du conseil scolaire.

No 2 Programme de gestion de l'assiduité

À la suite des recommandations qu'on lui avait formulées concernant le problème de signalement des absences, le conseil scolaire a réalisé d'importants progrès en matière d'encouragement à l'assiduité et a terminé la mise en oeuvre d'un programme de gestion à l'assiduité. L'administration principale a relancé et bonifié son programme PARTNER (Prévention et bien-être, Assiduité, Rôles et responsabilités, Tolérance et équité, Notes médicales [preuves fournies], Échéanciers, Retour au travail et adaptation), programme contrôlé de façon centralisée et axé sur l'encouragement à l'assiduité pour tous les groupes d'employés. À l'origine, le programme PARTNER ne visait que certains groupes d'employés. En voici les objectifs : favoriser un climat qui encourage une attitude positive sur l'importance d'une bonne assiduité et du bien-être en milieu de travail, et aider les membres du personnel qui pourraient avoir besoin d'aide pour améliorer leurs cahiers des présences quotidiennes.

Le conseil scolaire a également souligné que la coordination responsable de l'invalidité et du mieux-être a rencontré les directions d'école, les superviseuses et superviseurs et tous les dirigeants syndicaux pour examiner le programme et les attentes à cet égard. Les superviseuses et superviseurs procèdent actuellement à l'analyse des types d'absences des employés avant d'écrire aux membres du personnel qui n'étaient auparavant pas visés par le programme, et de les rencontrer. En novembre 2011, une personne a été engagée pour gérer les questions d'assiduité et produire des rapports à cet égard. Grâce à cette personne, le conseil scolaire estime que le programme de gestion de l'assiduité permettra de signaler les absences de façon plus rapide et précise du personnel sur le terrain pour assurer un suivi et cerner les tendances en matière d'absentéisme selon le groupe d'employés et les moyennes d'absence.

No 3 Vérification de la conformité de la compagnie d'assurance

La vérification des régimes d'avantages sociaux du personnel du conseil scolaire est toujours considérée comme en cours. Le conseil scolaire a constaté que les responsabilités liées aux régimes d'avantages sociaux sont réparties entre de multiples services et devraient être simplifiées et centralisées avant de procéder à une vérification. Ces responsabilités sont actuellement assumées par des services généraux; il est cependant prévu qu'un agent des finances responsable des avantages sociaux et de la paie gère l'ensemble des avantages sociaux en juin 2012. Le conseil scolaire a discuté de la vérification des régimes d'assurance, vérification qu'elle effectuera lorsque la réorganisation des avantages sociaux et des autres fonctions connexes sera terminée. Le conseil scolaire est également allé de l'avant et a consulté

d'autres conseils scolaires pour avoir une meilleure idée des pratiques exemplaires en la matière dans la région en plus d'étudier les conclusions du comité du Council of Senior Business Officials (COSBO) afin d'avoir un point de vue mieux éclairé sur le processus de vérification des avantages sociaux.

Lorsque la direction aura réalisé un examen exhaustif de ses régimes d'avantages sociaux, les conclusions de cet examen pourraient exiger une réorganisation complète, soit un élément de réflexion déjà au programme du conseil scolaire. Ce dernier est invité à poursuivre ses efforts en vue de procéder à une vérification pour s'assurer que sa compagnie d'assurance se conforme aux conditions de ses régimes d'avantages sociaux, lorsque la structure organisationnelle aura été solidifiée.

5. Gestion financière

No 1 Plan annuel du service

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

No 2 Consignation du processus d'élaboration du budget annuel

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

No 3 Amélioration du processus de production de rapports

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les directives décrites dans la section 4.2 du présent rapport. 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.	En cours

No 4 Recrutement de conseillères et conseillers externes pour le 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

No 5 Utilisation des cartes de crédit pour petits achats

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le service devrait envisager de permettre l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats à certains membres du personnel, puisque l'utilisation de ces cartes peut aider à la réduction du nombre de factures des fournisseurs qui doivent être traitées.</p> <p>Des politiques et procédures de contrôle appropriées devraient être mises en place pour appuyer l'accroissement de l'utilisation de ce type de carte.</p>	<p>En cours</p>

No 6 Examen du cycle de paiement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.</p>	<p>En cours</p>

No 1 Plan annuel du service

Le service des finances termine actuellement son plan annuel du service. Le travail de mise en œuvre de cette recommandation a permis au conseil de constater que par le passé, le plan annuel du service des finances avait servi d'outil de mesure de toutes les initiatives puisqu'on y trouve le budget et les échéanciers. Le conseil scolaire a signalé que l'actuelle version provisoire du plan du service répond aux objectifs du plan stratégique pluriannuel et correspond au plan opérationnel annuel. Le conseil scolaire est invité à mettre la dernière main au plan annuel du service des finances.

No 2 Consignation du processus d'élaboration du budget annuel

Au moment où le conseil scolaire travaillait à la mise en œuvre de plusieurs autres recommandations, comme l'élaboration d'un plan opérationnel annuel et d'un plan stratégique pluriannuel, il a pris pour habitude de consigner toutes les principales procédures opérationnelles normalisées.

Le conseil scolaire a également souligné que de manière générale, la mise en œuvre des recommandations de l'examen opérationnel lui a permis de jeter de la lumière sur les points à améliorer et de les préciser. De plus, le processus de mise en œuvre a permis d'enclencher un processus de consultation au cours duquel le service des finances s'informe désormais auprès des autres services pour trouver des possibilités d'économie et de création de revenus. Le conseil scolaire est invité à consigner les derniers éléments de son processus d'élaboration du budget afin d'ajouter à la transparence de celui-ci et de préciser davantage les attentes de tous les groupes, sans

compter qu'il favorisera une plus grande sensibilisation au processus d'élaboration du budget.

No 3 Amélioration du processus de production de rapports

La direction a indiqué que différentes mesures visant à améliorer le processus de production de rapports pour l'élaboration du budget seront ajoutées au plan de travail de la prochaine année scolaire. Actuellement, le conseil scolaire prévoit des difficultés à toutes les étapes du processus d'élaboration du budget annuel.

Le conseil scolaire est invité à terminer la mise en œuvre de cette recommandation puisqu'elle permettra aux conseillères et conseillers scolaires et à d'autres intervenantes et intervenants de mieux comprendre la nature et les répercussions des risques liés au budget ainsi que les stratégies d'atténuation qui peuvent être adoptées.

No 4 Recrutement de conseillères et conseillers externes pour le comité de vérification

Le recrutement de conseillères et conseillers externes étant terminé, le conseil scolaire compte actuellement trois conseillères et conseillers externes au sein de son comité de vérification, notamment un comptable agréé, un avocat et un ancien membre du Conseil.

No 5 Utilisation des cartes de crédit pour petits achats

Le conseil scolaire met actuellement en œuvre la recommandation concernant l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. Il a tout récemment relancé un appel d'offres pour ses services bancaires et prévoit mettre en œuvre l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats dans ce cadre. Indépendamment du soumissionnaire retenu, la direction prévoit lancer un programme pilote pour l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats auprès d'une ou de plusieurs écoles dans un secteur rapproché dès que le contrat définitif sera conclu avec le soumissionnaire retenu de l'appel d'offres.

No 6 Examen du cycle de paiement

Le conseil scolaire a étudié le processus de triple rapprochement et procédé à une analyse coûts-avantages de sa mise en place. Il a décidé de n'utiliser le triple rapprochement que pour les bons de commande dont la somme s'élève à plus de 5 000 \$. Après avoir étudié cette option, la direction continuera à surveiller les risques associés au triple rapprochement, et ses besoins à cet égard, à partir des résultats d'une vérification régionale. L'administration principale cherche constamment à recueillir les commentaires du personnel et des intervenantes et intervenants de tout le conseil

scolaire sur les possibilités permettant d'adopter des mesures rentables et de générer des économies.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Élaboration d'un plan annuel

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

No 2 Élaboration d'un 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 en matière de consommation d'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 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.	Mise en œuvre terminée

No 1 Élaboration d'un plan annuel

Le conseil scolaire a terminé le plan annuel du service des opérations et des installations. Le plan comprend les grandes initiatives, les délais d'achèvement et les membres du personnel affectés à chaque initiative. Cependant, il ne se limite pas à l'année scolaire suivante, mais porte également sur des projets de plus grande envergure s'étalant sur cinq ou dix ans. Réalisé à la suite d'une analyse approfondie des besoins du service, ce plan est fondé sur les données des années précédentes et s'harmonise au plan opérationnel annuel et au plan stratégique à long terme.

No 2 Élaboration d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie

Le service a élaboré un plan de gestion de l'énergie faisant état des grandes initiatives, des échéanciers et des responsabilités. La première initiative du plan est de veiller à l'existence d'un ensemble de données précises afin d'établir une base de référence en matière de consommation d'énergie pour toutes les écoles. Lorsque les données auront été vérifiées, elles seront intégrées à la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère de l'Éducation. Cette dernière deviendra alors la principale

source pour aider la direction du conseil scolaire à surveiller la consommation d'énergie et les économies par rapport au plan.

Dans le cadre du processus de planification, le conseil scolaire a retenu les services de Direct Energy pour évaluer l'actuelle consommation d'énergie et la comparer aux cibles souhaitables dans l'avenir. Pour atteindre ses cibles de réduction de la consommation d'énergie à long terme, le conseil scolaire possède une politique stricte régissant l'approvisionnement d'appareils, d'installations fixes et de produits éconergétiques.

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 occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
1.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique de gestion officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires, la présidence du Conseil et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177) et devrait comprendre un code de conduite à l'intention des conseillères et conseillers scolaires.	Oui	CSR 2
2.	Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA /PS
3.	L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu'ils sont au point.	Non	

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

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
4.	Le service des RH devrait envisager l'élaboration d'un plan annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire, ce qui lui permettrait de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA /PS
5.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient établir la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire, mais ne devraient pas participer activement aux négociations collectives.	Non	
6.	La direction 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 lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.	Oui	DOA
7.	La direction devrait effectuer une vérification afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux, ce qui garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.	Oui	DOA / CSR 3
8.	La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi auprès de 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.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
9.	Le service des finances devrait envisager l'élaboration d'un plan annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA /PS
10.	La direction devrait consigner le processus d'élaboration du budget annuel, afin d'en accroître la transparence pour les surintendances et les gestionnaires qui y participent, et favoriser les discussions internes entre les services pendant le processus.	Oui	RI / CSR 2

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
11.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget 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.	Oui	RI / CSR 3
12.	Le service devrait envisager de fournir aux conseillères et conseillers scolaires un minimum de trois rapports financiers intermédiaires qui tiendraient compte des recommandations faites par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).	Non	
13.	Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient officiellement signés par la haute direction afin d'assurer l'intégrité de l'information financière publiée.	Non	
14.	La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques pour cibler les secteurs prioritaires qui devraient prioritairement faire l'objet d'une vérification interne.	Non	
15.	La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. La direction devrait aussi faire le suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction décide de ne pas faire suite à l'une des recommandations présentées dans le rapport de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion du rapport, sa justification devrait être clairement documentée et acceptée par le comité de vérification.	Non	
16.	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.	Oui	DOA
17.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats de toute activité d'investissement, y compris, si tel est le cas, les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée.	Non	
18.	Le service devrait envisager de permettre l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats à certains membres du personnel, puisque l'utilisation de ces cartes peut aider à la réduction du nombre de factures des fournisseurs qui doivent	Oui	DOA / RI

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
	être traitées. Des politiques et procédures de contrôle appropriées devraient être mises en place pour appuyer l'accroissement de l'utilisation de ce type de carte.		
19.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.	Oui	DOA / RI

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
20.	Le service des opérations et des installations devrait envisager d'élaborer un plan annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Ce plan permettrait au service de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA / PS
21.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du Ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non	
22.	En se fondant sur les données en matière de consommation d'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 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.	Oui	DOA / RI
23.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine, tant pour les élèves que pour tous les groupes d'employés.	Non	
24.	Le conseil scolaire devrait établir une stratégie de sécurité qui correspond à ses politiques relatives à la sécurité des élèves et qui se conforme aux exigences de la loi en la matière, tant pour les élèves que pour tous les groupes d'employés.	Non	
25.	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	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi/oui/non	Critères
	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.		