

Ministère de l'Éducation

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

août 2009

TABLES 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 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	4
N° 2 Cycle de renouvellement des politiques.....	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	6
5. Gestion financière.....	7
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	8
N° 2 Présentation de rapports financiers intermédiaires	8
N° 3 Fonction de vérification interne	8
N° 4 Comité de vérification	9
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	11
N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection.....	11
N° 3 Plan de gestion de l'énergie.....	12
N° 4 Planification des immobilisations	13
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires.....	15
Gestion et administration du conseil scolaire.....	15
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	16
Gestion financière.....	16
Exploitation des écoles et gestion des installations	16
Annexe A – Sélection des recommandations	18

1. Introduction

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

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le Ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant de 8 à 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 sept occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2007?
- La recommandation représente-t-elle un pas vers une meilleure planification stratégique au sein des conseils?
 - Les services responsables des fonctions opérationnelles prennent de nombreuses mesures pour favoriser la réussite des élèves. La mise à jour doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
 - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles venaient à se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

- Par exemple, un système de gestion de l'assiduité permettrait de réaliser de plus grandes économies qu'un système de transferts électroniques de fonds.
- La recommandation tient-elle compte des changements apportés aux pratiques exemplaires?

Pour chacune des recommandations retenues, le conseil scolaire a été invité à fournir les renseignements suivants à l'Équipe d'examen opérationnel :

- Une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations;
- La documentation justificative;
- La date de mise en œuvre, le cas échéant, et la description des avantages qui en ont été retirés, si possible.

On trouvera à l'annexe A du présent rapport les recommandations en ordre de priorité.

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel, qui leur a été remis en septembre 2008. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

Introduction

Le suivi à l'examen opérationnel du Simcoe County District School Board a eu lieu le 8 juin 2009, environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec la surintendante des affaires et d'autres membres de l'administration principale.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a accepté toutes les recommandations et leur mise en œuvre est bien avancée.

La direction a indiqué qu'elle avait adopté un nouveau modèle de rapport financier intermédiaire, conformément à la recommandation du rapport d'examen opérationnel, de façon à ce qu'il soit plus clair. De plus, des améliorations ont été apportées au processus de planification des immobilisations, et la saisie des données sur les immobilisations dans RECAPP et d'autres bases de données est étroitement surveillée afin d'en garantir l'intégrité.

Après avoir reçu le rapport d'examen opérationnel, la direction l'a présenté aux conseillères et conseillers scolaires.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait 14 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 10 d'entre elles : 5 de ces recommandations portaient sur les 7 occasions d'amélioration relevées dans le rapport sommaire de 2007-2008, 3 concernaient la planification stratégique et 2 traitaient des secteurs de risques potentiels. Les recommandations retenues et les critères correspondants sont présentés à l'Annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre les recommandations retenues pour le suivi ou a réalisé un progrès considérable en ce sens. L'administration principale n'a rejeté aucune recommandation.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Afin d'améliorer le plan du système, le conseil scolaire devrait examiner l'ensemble de ses indicateurs de réussite, dégager ceux qui sont potentiellement mesurables et leur attribuer des mesures de rendement précises. Il pourrait ainsi mesurer ses progrès de façon précise et quantifiable. Le conseil scolaire devrait également envisager de réduire le nombre de « responsables principaux » (membres du personnel responsables d'un certain volet du plan) pour que des responsabilités claires soient attribuées à des personnes précises.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Cycle de renouvellement des politiques

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un cycle de renouvellement prédéterminé pour chacune des politiques et des procédures qui s'y rapportent. Chaque cycle de renouvellement devrait refléter la nature de la politique sur laquelle il porte et être assigné à un service qui en effectuerait le suivi.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

L'administration principale a accepté cette recommandation et a commencé à se pencher sur les indicateurs de réussite mentionnés dans le plan du système du conseil scolaire afin de s'assurer qu'ils contiennent tous des mesures de rendement qui leur sont propres, s'il y a lieu.

La direction a mentionné qu'il était plus difficile de définir des mesures de rendement précises pour des priorités de portée générale, mais qu'elle l'avait déjà fait pour les domaines prioritaires plus faciles à étayer.

En outre, l'administration principale s'applique à n'assigner qu'une priorité par personne. Cette pratique a également été mise en œuvre par les différents services au cours de leurs activités de planification annuelle.

N° 2 Cycle de renouvellement des politiques

Le conseil scolaire a établi un comité d'examen continu des politiques pour répondre à la recommandation de l'examen opérationnel. Ce comité doit présenter un plan annuel d'examen des politiques chaque année, en septembre. Il est également responsable

d'élaborer un plan d'établissement de nouvelles politiques, lorsque cela s'avère nécessaire.

Le comité d'examen des politiques est formé de cinq conseillères et conseillers scolaires, du vice-président du conseil scolaire et d'une autre personne nommée par ce dernier. Il est présidé par le vice-président du conseil scolaire ou par sa ou son délégué.

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

Aucune recommandation relative aux ressources humaines n'a été retenue dans le cadre du suivi.

5. Gestion financière

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le service devrait envisager d'étendre la portée de son plan annuel en y incluant des mesures de rendement, des échéanciers et des responsabilités précis afin d'améliorer l'obligation de rendre des comptes sur les résultats. De cette façon, l'administration principale aurait une meilleure idée des obstacles auxquels se heurte le service et de la façon dont le plan cadre avec les objectifs du conseil scolaire. Le service présenterait chaque année un rapport à l'administration principale sur ses réussites en lien avec le plan.</p>	<p>En cours</p>

N° 2 Présentation de rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction devrait envisager d'améliorer ses rapports financiers intermédiaires en comparant les dépenses cumulatives actuelles aux dépenses prévues, en fonction des moyennes historiques, de l'expérience de l'année précédente ou encore, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, en fonction du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour. De plus, le conseil scolaire devrait envisager de mettre à jour la structure ou le modèle de ses rapports intermédiaires afin que ces derniers cadrent mieux avec la structure et le modèle du budget du conseil scolaire. Les lecteurs pourraient ainsi établir des liens plus évidents entre la situation financière intermédiaire et le budget.</p>	<p>Mise en œuvre terminée</p>

N° 3 Fonction de vérification interne

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

N° 4 Création d'un comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>La direction et le conseil scolaire devraient former un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui</p>	<p>Mise en œuvre terminée</p>

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
agirait comme conseillers et contribueraient aux obligations de rendre des comptes du comité.	

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

La direction a accepté la recommandation selon laquelle elle devait étendre la portée de son plan annuel en y incluant des mesures de rendement, des échéanciers et des responsabilités précis afin de faciliter son obligation de rendre des comptes sur les résultats.

Le plan annuel du service sera officialisé pour l'exercice financier de 2009-2010 et devra respecter les objectifs stratégiques du conseil scolaire et le plan d'amélioration de ce dernier. Il précisera les responsables du plan, les responsabilités, les échéanciers et les indicateurs quantifiables pour les activités qui y figurent.

N° 2 Présentation de rapports financiers intermédiaires

Après l'examen opérationnel, la direction a décidé de renouveler le budget de 2008-2009 approuvé par le conseil scolaire en juin dernier. Le modèle de ce budget a par la suite été appliqué aux rapports financiers intermédiaires présentés au conseil scolaire en novembre, en février, en mai et en août. Ces rapports comprennent une colonne exprimant le pourcentage de dépense prévu au budget, conformément à la recommandation de l'examen opérationnel.

De plus, les rapports financiers intermédiaires correspondent au modèle et à la structure budgétaires; ils font état des dépenses relatives aux immobilisations et à la subvention Lieux propices à l'apprentissage, du personnel occupant des postes permanents et des dépenses engagées sur le financement qui sont ciblées.

La direction a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires ont accueilli ce changement et ont trouvé que le nouveau modèle de rapport était plus concluant et compréhensible.

N° 3 Fonction de vérification interne

La direction a confirmé connaître l'intention du Ministère de financer l'établissement d'un comité de vérification et d'une fonction de vérification interne. Bien que le conseil scolaire attende toujours l'annonce des fonds qui lui seront accordés et des attentes du Ministère à ce chapitre, il prévoit amorcer la mise en œuvre de cette recommandation.

N° 4 Comité de vérification

Le conseil scolaire reconnaît le besoin d'établir un comité de vérification et les avantages qui en découlent; il a décidé de mettre en œuvre la recommandation visant la création d'un comité de vérification autonome doté de membres externes.

Au 17 octobre 2007, le comité permanent des services centraux du conseil scolaire avait recommandé la mise sur pied d'un comité de vérification. Ce projet avait été refusé à l'époque.

Le conseil scolaire a approuvé une motion visant l'établissement d'un comité de vérification. Le comité de vérification sera établi au cours d'une réunion indépendante qui se tiendra avant ou après la rencontre du comité permanent des finances. Ce comité assumerait le rôle et le mandat d'un comité de vérification et serait formé de trois conseillères et conseillers scolaires.

Une nouvelle structure de comité a été adoptée en septembre 2008. Le sous-comité de vérification est formé de trois conseillères et conseillers scolaires, de la surintendante des affaires et de deux membres de la collectivité. La première réunion du comité s'est tenue en mai 2009.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'améliorer le document de planification du service de gestion des installations en définissant des mesures de rendement pour chaque tâche, en réduisant le nombre d'intervenants qui agissent à titre de « responsable principal » et en déterminant des échéanciers précis pour la surveillance et la production de rapports.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réparation

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réparation de trois à cinq ans qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	En cours

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait se hâter de terminer son plan pluriannuel de gestion de l'énergie. Le plan devra comprendre des données de référence quantifiables sur la consommation d'énergie des écoles, et des objectifs d'économie pour chacune d'entre elles. En outre, il devrait faire état des investissements en matière de gestion de l'énergie et des sources de financement.	En cours

N° 4 Planification des immobilisations

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait faire une mise au point complète de ses engagements actuels en matière d'immobilisations et des exigences futures, dont une évaluation du financement nécessaire pour soutenir les frais de service de la dette et un aperçu des sources de financement pour satisfaire aux exigences futures du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réparation des installations.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

Les gestionnaires du service de gestion des installations ont rencontré le surintendant de leur service dans le but de fixer des buts et des objectifs mesurables pour leur portefeuille respectif; ils ont établi un plan d'action pour le service pour 2008-2009.

L'ensemble des stratégies et des indicateurs de réussite énoncés dans le plan correspondent à des responsabilités principales, à des mesures de rendement et à des échéanciers détaillés précis, et sont ainsi plus faciles à comparer au plan pour évaluer les progrès réalisés.

Les gestionnaires du service de gestion des installations discutent du suivi des progrès et de la production de rapports à cet égard avec leur surintendant tous les deux ou trois mois dans le cadre du processus d'évaluation individuelle du rendement.

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

La direction a mis la recommandation en œuvre en déterminant, dans un premier temps les travaux d'entretien ou de réfection pour les cinq années à venir au moyen de la fenêtre de planification tactique dans le RECAPP et a, dans un deuxième temps créé un plan de réfection quinquennal continu qui correspond aux priorités et aux besoins les plus pressants et qui fait état des allocations du Fonds de réfection des installations et de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage prévues pour l'année.

Elle a également établi un processus de révision annuelle du plan quinquennal pour confirmer les priorités après une vérification des installations et ajuster les dates de remplacement proposées, s'il y a lieu. En outre, le personnel présente chaque année un plan de réfection pour l'exercice budgétaire en question qui correspond aux principales priorités et au financement disponible.

De plus, la base de données RECAPP, qui contient des données sur l'état des bâtiments, est actualisée au moyen d'inspections annuelles effectuées par un tiers selon un cycle de trois ans – c'est-à-dire que, chaque année, le tiers des écoles sont inspectées, l'état de leurs parties constituantes datant d'au moins dix ans est évalué et la base de données RECAPP est mise à jour.

La direction bénéficie désormais du Système informatisé de gestion de l'entretien (SIGE), récemment installé, qui lui permet d'effectuer le suivi des coûts d'entretien résultant des ordres de travail et de cibler les éléments dont les coûts d'entretien sont élevés en vue de les remplacer ou rénover.

Pour établir une priorité relative, la direction se sert du RECAPP et du SIGE, examine les demandes de réfection non traitées, les exigences connues en matière de protection des personnes et les exigences réglementaires et tient compte des besoins relatifs à

l'accessibilité et de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, de même que des initiatives en matière d'économie d'énergie.

Elle élabore ensuite un plan de réfection quinquennal provisoire en fonction de ces priorités et du financement qu'elle prévoit recevoir au cours des cinq prochaines années.

Le premier plan quinquennal sera élaboré parallèlement au plan annuel de réfection proposé pour 2009-2010.

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

La direction a élaboré un plan de gestion de l'énergie pluriannuel dont la mise en œuvre est prévue pour 2009. Le plan comprendra des données de référence quantifiables sur la consommation d'énergie des écoles, et des objectifs d'économie pour chacune d'entre elles. En outre, il déterminera des stratégies visant à réaliser davantage d'économies et en fera la promotion dans toutes les écoles.

Au moment du suivi, l'élaboration du plan de gestion de l'énergie était en cours, le conseil scolaire mettant en œuvre dans un certain nombre de secteurs des initiatives et des stratégies techniques ainsi que des mesures visant à modifier le comportement de consommation.

Un certain nombre de mesures techniques d'économie d'énergie ont été mises en œuvre au cours des quelques dernières années; le conseil a notamment installé le logiciel BAS et apporté des modifications à celui-ci, remplacé le système de chauffage par un système à haute efficacité et amélioré les enveloppes de bâtiments (remplacement des toits et des fenêtres). Les données sur le rendement énergétique de ces bâtiments sont recueillies et analysées pour évaluer la réussite relative de la mise en œuvre de ces mesures techniques. Celles qui améliorent considérablement le rendement énergétique continueront d'être mises en œuvre dans d'autres projets. On estime que la réduction de consommation de gaz au cours des quelques dernières années est en partie attribuable à ces mesures. Cette hypothèse sera confirmée par des analyses de données.

Le programme EcoSchools de l'Ontario a été mis en œuvre dans six écoles en 2009, et le conseil prévoit le mettre en œuvre dans vingt écoles supplémentaires en 2010 au moyen d'un plan de plus grande envergure qui permettrait à l'ensemble des écoles d'obtenir la certification EchoSchools dans un délai de quatre à cinq ans.

Le conseil scolaire est maintenant membre à part entière du consortium Catholic School Boards Services Association pour l'approvisionnement en électricité, ce qui lui permet de profiter de meilleurs tarifs.

En outre, le conseil scolaire participe activement au comité consultatif de l'énergie du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario, qui travaille à l'élaboration d'une stratégie de sélection de fournisseurs en matière d'approvisionnement de gaz naturel pour les collèges, les universités et les écoles de l'Ontario. Une demande de proposition pour l'approvisionnement en gaz naturel sera présentée en mars et se traduira probablement par des économies sur le prix de ce combustible.

Enfin, le conseil scolaire a installé un nouveau logiciel de gestion de l'énergie. Ce logiciel comporte des fonctions améliorées en matière de vérification et de présentation de rapports et permet de produire des rapports sur le rendement énergétique de chaque école. Toutes les écoles recevront des rapports graphiques sur leur rendement énergétique, notamment leur consommation d'électricité, de gaz naturel, d'huile de chauffage et d'eau, et pourront comparer leur rendement énergétique à celui des autres écoles. Le personnel du service des finances pourra utiliser ces données pour identifier les écoles ayant le meilleur rendement et cerner les secteurs présentant des occasions d'économies d'énergie dans les écoles affichant un rendement inférieur.

N° 4 Planification des immobilisations

Le processus de planification des immobilisations a connu des changements depuis 2008 en raison des demandes des écoles des quartiers à forte croissance, des demandes d'agrandissements et de coûts de réparation prohibitifs ainsi que des projets d'immobilisations prioritaires présentés au Ministère le 31 octobre 2008. Les demandes mentionnées précédemment faisaient notamment partie des projets prioritaires, tout comme des analyses de cas et d'autres projets d'immobilisations.

Grâce aux nouveaux modèles adoptés et à l'outil de planification des immobilisations en ligne, le conseil scolaire dispose d'un lien direct vers les fonds disponibles pour appuyer le service des finances. Le personnel du service de la planification et de la propriété travaille en étroite collaboration avec le service des finances et le service de la construction pour déterminer les pratiques exemplaires en matière de financement pour les nouveaux projets d'immobilisations présentés au moyen d'analyses de cas.

Les tâches assignées aux membres du service de la planification et de la propriété ont été redéfinies dans le but de maximiser l'efficacité du travail, vu le grand volume de travail et la diversité des tâches. Le service s'occupe des priorités en matière d'aménagement du territoire, de politiques, d'immobilisations, de programmes et du système d'information géographique afin de mieux répondre aux exigences du processus de planification des immobilisations; il est aussi responsable des catégories de secteurs de risque et des redevances d'exploitation relatives à l'éducation et ainsi de suite.

Les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé les projets d'immobilisations prioritaires du conseil scolaire en octobre 2008 et ont présenté le plan au Ministère sur le site Web du plan d'immobilisations. Ils ont donné leur aval à ce plan en

décembre 2008 et y ont intégré les propositions des projets d'immobilisation prioritaires et d'autres projets concernant les écoles des quartiers à forte croissance, des agrandissements, l'effectif des classes élémentaires, les écoles au coût de réparation prohibitif et l'assiduité, dont l'examen a commencé au début de 2009.

L'outil de planification des immobilisations en ligne est mis à jour régulièrement, au fur et à mesure que des projets font l'objet d'une analyse de cas ou sont exécutés.

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 des conclusions tirées lors des première et deuxième vagues d'examens opérationnels.

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

Gestion et administration du conseil scolaire

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

La direction a indiqué que le conseil scolaire avait déjà adopté un bon nombre de ces pratiques exemplaires. Par exemple, il a créé un plan stratégique pluriannuel, dont un exemplaire a été fourni pendant l'examen opérationnel. La direction a également établi des politiques et des procédures pour toutes les fonctions, dont un processus pour veiller à ce que ces politiques soient à jour et pertinentes.

Le plan de relève de l'administration principale est une occasion d'amélioration. Actuellement, le conseil scolaire n'est pas doté d'un plan de relève formel. Les membres de la direction ont indiqué qu'ils souhaiteraient recevoir l'appui du secteur pour apporter des améliorations à cet égard.

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

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction rédige périodiquement des rapports sur l'efficacité des processus et des programmes de gestion des présences à l'intention des cadres supérieurs et du conseil scolaire.	Oui
La direction a établi des politiques et modalités pour le perfectionnement du personnel et surveille la participation du personnel, le budget et les résultats.	Oui
Des systèmes ont été adoptés et peuvent être utilisés par le personnel des ressources humaines et du service des finances pour déterminer les besoins en dotation et veiller à ce qu'ils soient respectés.	Oui

Le service des ressources humaines a adopté toutes ces pratiques exemplaires.

Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui
Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Oui
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil, et la direction prend des mesures à la suite des recommandations.	Oui
La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles.	Oui
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices et politiques du ministère et la législation sur la sécurité dans les écoles.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà adopté ces pratiques exemplaires.

Annexe A – Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
 - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
 - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
 - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **SOA** – Sept occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la troisième vague à l'aide de la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Afin d'améliorer le plan du système, le conseil scolaire devrait examiner l'ensemble de ses indicateurs de réussite, dégager ceux qui sont potentiellement mesurables et leur attribuer des mesures de rendement précises. Il pourrait ainsi mesurer ses progrès de façon précise et quantifiable. Le conseil scolaire devrait également envisager de réduire le nombre de « responsables principaux » (membres du personnel responsables d'un certain volet du plan) pour que des responsabilités claires soient attribuées à des personnes précises.	Oui	PS
2.	Le conseil scolaire devrait établir un cycle de renouvellement prédéterminé pour chacune des politiques et des procédures qui s'y rapportent. Chaque cycle de renouvellement devrait refléter la nature de la politique sur laquelle il porte et être assigné à un service qui en effectuerait le suivi.	Oui	CSR 2

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
3.	La direction devrait étendre la mise en œuvre de son système d'évaluation des employés à tout le système. Elle devrait également élaborer une politique qui régirait le système d'évaluation : un complément aux futures procédures qui verront le jour. Un rapport périodique sur le statut des groupes d'employés intégrés au système et une date de fin d'intégration seraient utiles au conseil exécutif.	Non	
4.	Le service des ressources humaines devrait mener des sondages périodiques sur la satisfaction des employés pour mieux cerner les besoins de perfectionnement professionnel de tous les groupes d'employés. La direction devrait aussi effectuer des entrevues confidentielles de fin d'emploi.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
5.	Le service devrait envisager d'étendre la portée de son plan annuel en y incluant des mesures de rendement, des échéanciers et des responsabilités précis afin d'améliorer l'obligation de rendre des comptes sur les résultats. De cette façon, l'administration principale aurait une meilleure idée des obstacles auxquels se heurte le service et de la façon dont le plan cadre avec les objectifs du conseil scolaire. Le service présenterait chaque année un rapport à l'administration principale sur ses réussites en lien avec le plan.	Oui	PS
6.	La direction devrait envisager d'améliorer ses rapports financiers intermédiaires en comparant les dépenses cumulatives actuelles aux dépenses prévues, en fonction des moyennes historiques, de l'expérience de l'année précédente ou encore, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, en fonction du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour. De plus, le conseil scolaire devrait envisager de mettre à jour la structure ou le modèle de ses rapports intermédiaires afin que ces derniers cadrent mieux avec la structure et le modèle du budget du conseil scolaire. Les lecteurs pourraient ainsi établir des liens plus évidents entre la situation financière intermédiaire et le budget.	Oui	SOA
7.	La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options. L'évaluation proactive	Oui	SOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.		
8.	La direction et le conseil scolaire devraient former un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et contribueraient aux obligations de rendre des comptes du comité.	Oui	SOA
9.	Le service des finances a fait du transfert électronique de fonds une priorité. La direction devrait mettre ce plan à exécution.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
10.	La direction devrait envisager d'améliorer le document de planification du service de gestion des installations en définissant des mesures de rendement pour chaque tâche, en réduisant le nombre d'intervenants qui agissent à titre de « responsable principal » et en déterminant des échéanciers précis pour la surveillance et la production de rapports.	Oui	PS
11.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection de trois à cinq ans qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Oui	SOA
12.	Le conseil scolaire devrait se hâter de terminer son plan pluriannuel de gestion de l'énergie. Le plan devra comprendre des données de référence quantifiables sur la consommation d'énergie des écoles, et des objectifs d'économie pour chacune d'entre elles. En outre, il devrait faire état des investissements en matière de gestion de l'énergie et des sources de financement.	Oui	SOA
13.	La direction devrait étendre ses capacités de production de rapport sur la consommation d'énergie de chaque école. Le conseil scolaire devrait également examiner la possibilité concilier la facture de services publics de toutes ses écoles. Le conseil scolaire pourrait ainsi prévoir les dépenses liées à l'énergie plus en détail et cerner des possibilités d'économies.	Non	
14.	La direction devrait faire une mise au point complète de ses engagements actuels en matière d'immobilisations et des exigences futures, dont une évaluation du financement nécessaire pour soutenir les frais de service de la dette et un aperçu des sources de financement pour satisfaire aux exigences futures du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.	Oui	CSR 3