

Ministère e l'Éducation

**Waterloo Catholic District School
Board
Rapport de suivi à l'examen
opérationnel**

août 2009

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire	4
N° 1 Restructuration des rôles et responsabilités	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	5
N° 1 Rôles et responsabilités de l'organisme.....	5
N° 2 Gestion de l'assiduité.....	6
5. Gestion financière	7
N° 1 Rapports financiers intermédiaires	7
N° 2 Comité de vérification	8
No 3 Modèle d'analyse financière des immobilisations.....	8
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	9
N° 1 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection.....	9
N° 2 Plan de gestion de l'énergie.....	9
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires	11
Gestion et administration du conseil scolaire.....	11
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	12
Gestion financière.....	12
Exploitation des écoles et gestion des installations	13
Annexe A – Sélection des recommandations	14

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 7 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 Waterloo Catholic District School Board a eu lieu le 25 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 réalisé des progrès considérables dans la mise en œuvre de la plupart des recommandations depuis l'examen opérationnel mené en juin 2008. Il importe de souligner les mesures prises pour instaurer un programme complet d'encouragement à l'assiduité. Le conseil scolaire a approuvé l'achat et la mise en œuvre d'un logiciel de gestion des données relatives aux présences, et a recruté un employé additionnel qui s'occupe des questions relatives à la gestion de l'assiduité. Autre progrès remarquable, le conseil scolaire a harmonisé les rôles et responsabilités au sein des services opérationnels et des services de gestion des installations.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires. Les recommandations du rapport ont aussi été affichées sur le site Web.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait quinze recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur huit d'entre elles. Cinq des recommandations portent sur les sept occasions d'améliorations relevées pour tout le secteur dans le rapport sectoriel de 2008, et trois visent des secteurs de risque en particulier. Les recommandations retenues et les critères correspondants sont présentés à l'Annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre presque toutes les recommandations retenues pour le suivi, ou a réalisé un certain progrès en ce sens. Dans le cas de la recommandation d'établir un plan pluriannuel des travaux d'entretien et de réfection, la direction a annoncé son intention d'aller de l'avant dès que seront connus les détails de la récente annonce de subventions pour l'efficacité énergétique des écoles.

Aucune recommandation n'a été rejetée par l'administration principale.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Restructuration des rôles et responsabilités

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le directeur de l'éducation devrait procéder à la restructuration des responsabilités du service de gestion des installations en temps opportun.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Restructuration des rôles et responsabilités

Le conseil scolaire a appliqué intégralement la recommandation de procéder à la restructuration des responsabilités propres au service de gestion des installations.

Plus précisément, il confiera au service de gestion des installations, à partir du 1^{er} août 2009, le portefeuille de la surintendante des affaires et des services financiers. La surintendante des affaires, le surintendant des ressources humaines et des services de gestion des installations et le principal gestionnaire des services de gestion des installations ont élaboré un plan de transition dans le cadre duquel le budget du service de gestion des installations pour 2009-2010 a été élaboré conjointement, et dont la mise en œuvre est en cours. La transition et le transfert des responsabilités seront finalisés d'ici le 1^{er} août 2009.

Une fois mises en œuvre, toutes les fonctions relatives aux installations et aux immobilisations relèveront de la surintendante des affaires.

La direction prévoit que cette restructuration améliorera la transparence et signifiera une prise de décisions et une planification coordonnées quant à ces deux portefeuilles.

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

N° 1 Rôles et responsabilités de l'organisme

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH, de concert avec les services touchés, devrait examiner les rôles et responsabilités actuels afin d'assigner les fonctions essentielles liées à l'affectation du personnel, à l'établissement et au contrôle des budgets liés au personnel ainsi qu'à d'autres fonctions relatives à la gestion des données organisationnelles.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Gestion de l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer de compiler des données sur l'assiduité en temps opportun pour établir une base de référence sur l'absentéisme. Ainsi, le conseil scolaire pourra concevoir des stratégies visant à accroître l'efficacité de la gestion de l'assiduité et à réduire les coûts liés à l'absentéisme.	En cours

N° 1 Rôles et responsabilités de l'organisme

En réaction à l'examen opérationnel, le service des ressources humaines a entrepris de redéfinir ses rôles et responsabilités dans le cadre d'un important remaniement. Il a notamment clarifié les suivants :

- Le processus de préparation du budget pour 2009-2010 a été transféré aux services opérationnels.
- Les rapports d'effectif au palier élémentaire et ceux sur les classes de petite taille sont transférés au surintendant des affaires pédagogiques pour l'année 2009.
- À compter de septembre 2008, une personne est affectée à l'analyse et à la surveillance des budgets réservés aux avantages sociaux.
- Le processus semestriel de facturation des avantages sociaux est passé aux services opérationnels en janvier 2009.
- Les lettres et les paiements de gratification de retraite relèvent des services opérationnels depuis janvier 2009.

- Le poste d'agente ou agent au service de l'évaluation et des admissions fera partie des services opérationnels à partir de septembre 2010.
- Les renouvellements des avantages sociaux et le processus d'adjudication de contrat passeront aux services opérationnels en septembre 2009.

La direction a déclaré que le transfert de ces responsabilités permettra d'harmoniser les processus opérationnels avec les services opérationnels, et d'assurer une nette division des responsabilités, une cohérence avec la fonction administrative du conseil scolaire et une conciliation des recettes et dépenses dans l'ensemble du conseil.

N° 2 Gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire a réalisé des progrès considérables dans la mise en œuvre d'un programme formel de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant externe pour l'aider à mettre en place un programme de gestion de l'assiduité. Les données sur les congés de maladie pour l'année scolaire 2007-2008 ont été compilées et envoyées au consultant pour analyse. Les résultats n'étaient pas encore disponibles au moment du suivi.

Le conseil scolaire a aussi signé un contrat de licence avec un fabricant de logiciels de suivi des absences. Le logiciel en question permet de faire le suivi des rapports d'incidents, des absences autorisées par la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents au travail (CSPAAT) et des autres cas d'absences. Ce logiciel transmettra les données directement au consultant externe, qui s'en servira dans son analyse annuelle. Le logiciel sera activé en septembre 2009.

Par ailleurs, faisant suite à la recommandation du consultant externe, le service des ressources humaines a recruté un employé additionnel, qu'il a chargé du programme de gestion des absences global. Cette mesure a été prise en octobre 2008.

Finalement, les transferts et promotions internes au groupe d'employés de soutien administratif professionnel seront examinés pour déceler les tendances en matière d'absentéisme chronique.

La direction a souligné que ces initiatives aideront le conseil scolaire à mieux comprendre les habitudes d'absentéisme, ce qui lui permettra de préparer une estimation des coûts et des rapports de contrôle plus justes. L'objectif ultime de la direction est de réduire l'absentéisme et les coûts qui en découlent pour le conseil scolaire.

5. Gestion financière

N° 1 Rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager de présenter des rapports financiers intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel, ce qui permettrait de mieux comprendre les résultats obtenus à ce jour.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de mettre sur pied un comité de vérification autonome. La direction et le conseil scolaire devraient également envisager d'augmenter le nombre de membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers qui favoriseraient la responsabilisation du comité.	En cours

No 3 Modèle d'analyse financière des immobilisations

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les cadres supérieurs du conseil scolaire, en particulier ceux chargés des finances, devraient continuer d'accorder la priorité absolue à l'élaboration d'un plan visant à régler les créances au titre du capital. Le conseil scolaire ne devrait entreprendre aucun nouveau projet d'immobilisations avant d'avoir résolu la question liée au financement actuel de ses créances au titre du capital.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Rapports financiers intermédiaires

Cette recommandation a été mise en œuvre en mars 2009. La direction a étudié en profondeur les rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire et d'autres conseils, tout en examinant les normes propres à chacun des secteurs. Après avoir préparé un nouveau modèle et produit un exemple de rapport financier intermédiaire, elle a demandé une rétroaction aux intervenants. Le nouveau modèle a été adopté et est maintenant utilisé. Les rapports sont présentés au conseil scolaire chaque trimestre.

Le cadre supérieur de l'administration des affaires est également membre du Comité sur les rapports financiers intermédiaires du Ministère. Toutes les recommandations émanant de ce groupe seront analysées et adoptées au besoin.

La direction a signalé que, de l'avis des conseillères et les conseillers scolaires, les rapports sont maintenant compréhensibles et utiles.

N° 2 Comité de vérification

Le conseil scolaire a adopté la recommandation de former un comité de vérification officiel. Pendant la première année d'existence du comité, l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires agira comme comité plénier. Au cours de la prochaine année scolaire, le comité deviendra autonome et sera formé de seulement trois conseillères et conseillers scolaires et de quelques membres de la communauté.

Le mandat du comité a été approuvé et signé par les conseillères et conseillers scolaires. Le comité a approuvé la diffusion d'une invitation aux membres de la communauté pour combler trois sièges du comité. On s'attend à ce que les membres de la communauté commencent leur mandat en septembre 2009.

Le directeur de l'éducation, le surintendant des affaires et le vérificateur interne font partie des candidats possibles au comité de vérification.

La direction a en outre souligné que le vérificateur interne a approuvé le plan de vérification du conseil scolaire pour l'année en cours et l'année suivante.

Pour ce qui est des avantages, la direction a déclaré que cette recommandation avait permis de faire connaître au personnel du conseil le rôle que jouent les vérificateurs interne et externe. La direction a également indiqué que les avantages seront plus marqués au cours des prochaines années, lorsque le comité sera plus efficace et que les membres de la communauté auront été nommés.

No 3 Modèle d'analyse financière des immobilisations

Depuis l'examen opérationnel, la direction a complété le modèle d'analyse financière des immobilisations du Ministère, qui a été approuvé par ce dernier. Le modèle complété a fourni à la direction et au Ministère suffisamment d'information pour qu'ils adoptent d'un commun accord une stratégie de réduction de la dette.

De plus, la direction a suivi la recommandation de ne lancer aucun nouveau projet d'immobilisations avant que soit réglée la question liée au financement actuel de ses créances. La direction a affirmé que tous les nouveaux projets postérieurs à l'examen opérationnel seront approuvés par le Ministère avant d'être lancés.

La direction a signalé que ces mesures ont aidé le conseil scolaire à reprendre de l'assurance en ce qui touche le financement des opérations en capital.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait transformer son plan annuel d'entretien et de réfection en un plan pluriannuel. Le plan devrait comprendre une analyse du financement disponible pouvant l'appuyer. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Aucune mise en œuvre

N° 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait donner suite à son projet d'élaborer un plan de gestion de l'énergie et examiner la possibilité d'en faire un plan pluriannuel. Le plan devrait refléter toutes les initiatives importantes (y compris le programme EcoSchools, s'il est adopté) et intégrer des mesures de rendement pour faire état des résultats découlant des initiatives de conservation de l'énergie. La direction devrait déterminer s'il serait préférable de nommer un responsable de cet important dossier.	En cours

N° 1 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

La direction a affirmé qu'elle souscrit à la recommandation de prolonger son plan annuel d'entretien et de réfection sur une base pluriannuelle, et d'y prévoir le financement disponible permettant de couvrir les coûts estimés.

En raison de la récente annonce de subventions à l'efficacité énergétique, le service de gestion des installations revoit les prévisions du conseil scolaire quant aux travaux de réfection. À l'heure actuelle, aucune prévision n'est disponible aux fins d'examen.

Puisqu'en matière de réfection, le conseil scolaire ajuste ses prévisions à la lumière de l'annonce de subventions à l'efficacité énergétique, la direction s'attend à être en meilleure position pour appliquer cette recommandation dans son intégralité.

N° 2 Plan de gestion de l'énergie

La direction a procédé à une vérification détaillée de la consommation d'énergie du conseil scolaire et établi une tendance sur les trois dernières années. Ce travail, qui comprend une vérification de la consommation d'énergie par établissement et l'élaboration d'un plan de conservation d'énergie, a permis à la direction de repérer les

écoles qui affichent des résultats inférieurs. Le début des vérifications internes est prévu pour le 13 juillet 2009.

La direction a fixé la mise en œuvre du plan à janvier 2010 et a souligné qu'a priori, elle ne pouvait mettre en place des mesures d'économie d'énergie sans obtenir un portrait de la consommation dans les écoles.

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 qui a été communiqué au secteur en septembre 2008. Certaines de ces pratiques exemplaires résultent des observations et apprentissages réalisés au cours des phases 1 et 2 d'examens.

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 les conseillers scolaires et la directrice et le directeur 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 les conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction ont des processus appropriés d'établissement et d'entretien régulier des politiques afin que le conseil scolaire fonctionne de façon efficace et efficiente. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.	Oui
La direction a établi un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires et administrateurs.	Non

La direction a indiqué que le conseil scolaire a déjà adopté un bon nombre de ces pratiques exemplaires. Par exemple, il a créé un plan stratégique pluriannuel dont copie a été fournie au cours de l'examen opérationnel initial. La direction a également établi des politiques et des procédures pour toutes les fonctions, y compris un processus permettant d'assurer que ces politiques sont à jour et pertinentes.

Un autre aspect qui retient l'attention est celui de la planification de la relève des membres de l'administration principale. À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a pas de plan de relève officiel. La direction a indiqué qu'elle aimerait obtenir l'aide du secteur 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/programmes de gestion de l'assiduité à l'intention des cadres supérieurs et du conseil scolaire.	En cours
La direction a établi des politiques et modalités 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

Comme il a été mentionné précédemment au rapport, le conseil scolaire a réalisé des progrès importants en instaurant progressivement un programme formel de gestion de l'assiduité.

Comme il avait été initialement déclaré dans l'examen opérationnel, le conseil scolaire possède des systèmes appropriés pour permettre au personnel des ressources humaines et du service des finances de déterminer les besoins en dotation et de veiller à ce qu'ils soient respectés.

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 suite aux recommandations.	Oui
La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de gestion 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. Le conseil scolaire a accepté la recommandation d'inviter des membres externes au comité de vérification à titre de conseillers.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui
La gestion de l'exploitation 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 toutes 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.	Le directeur de l'éducation devrait procéder à la restructuration des responsabilités du service de gestion des installations en temps opportun.	Oui	CSR 1

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
2.	Le service des RH, de concert avec les services touchés, devrait examiner les rôles et responsabilités actuels afin d'assigner les fonctions essentielles liées à l'affectation du personnel, à l'établissement et au contrôle des budgets liés au personnel ainsi qu'à d'autres fonctions relatives à la gestion des données organisationnelles.	Oui	CSR 1
3.	La direction devrait continuer de compiler des données sur l'assiduité en temps opportun pour établir une base de référence sur l'absentéisme. Ainsi, le conseil scolaire pourra concevoir des	Oui	SOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	stratégies visant à accroître l'efficacité de la gestion de l'assiduité et à réduire les coûts liés à l'absentéisme.		
4.	La direction devrait étendre le système d'évaluation du personnel actuel à l'ensemble des employés. Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de créer une politique régissant le système d'évaluation pour compléter les méthodes qui seront élaborées dans l'avenir. Un rapport périodique résumant l'état du processus et le calendrier d'exécution permettrait de tenir l'administration principale au courant des activités du service des RH.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
5.	La direction devrait envisager de présenter des rapports financiers intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel, ce qui permettrait de mieux comprendre les résultats obtenus à ce jour.	Oui	SOA
6.	Comme le rôle du vérificateur interne est en évolution, il serait davantage approprié que la personne occupant cette fonction fasse officiellement rapport au comité de vérification du conseil scolaire.	Non	
7.	Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de mettre sur pied un comité de vérification autonome. La direction et le conseil scolaire devraient également envisager d'augmenter le nombre de membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers qui favoriseraient la responsabilisation du comité	Oui	SOA
8.	La direction devrait élaborer une politique d'investissement conforme à la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non	
9.	Les cadres supérieurs du conseil scolaire, en particulier ceux chargés des finances, devraient continuer d'accorder la priorité absolue à l'élaboration d'un plan visant à régler les créances au titre du capital. Le conseil scolaire ne devrait entreprendre aucun nouveau projet d'immobilisations avant d'avoir résolu la question liée au financement actuel de ses créances au titre du capital.	Oui	CSR 3
10.	Le conseil scolaire devrait continuer de chercher un système électronique d'inscription et de paiement en ce qui a trait aux programmes d'éducation permanente et de location des installations et procéder à une analyse du rendement du capital investi dans un tel système. Par la même occasion, la direction devrait examiner les solutions électroniques adoptées par plusieurs autres conseils scolaires.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
11.	La direction devrait terminer ses plans visant à mettre en place des normes uniformisées en matière d'entretien (particulièrement en ce qui concerne le matériel important) pour toutes les installations du conseil scolaire. La direction devrait veiller à ce que les résultats soient mesurés, surveillés et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.	Non	
12.	La direction devrait transformer son plan annuel d'entretien et de réfection en un plan pluriannuel. Le plan devrait comprendre une analyse du financement disponible pouvant l'appuyer. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Oui	SOA
13.	La direction devrait allouer des ressources pour assurer la mise à jour continue des données contenues dans la base de données RECAPP afin d'accroître l'efficacité de la planification de l'entretien et de la réfection.	Non	
14.	La direction devrait donner suite à son projet d'élaborer un plan de gestion de l'énergie et examiner la possibilité d'en faire un plan pluriannuel. Le plan devrait refléter toutes les initiatives importantes (y compris le programme EcoSchools, s'il est adopté) et intégrer des mesures de rendement pour faire état des résultats découlant des initiatives de conservation de l'énergie. La direction devrait déterminer s'il serait préférable de nommer un responsable de cet important dossier.	Oui	SOA
15.	Le service de gestion des installations devrait terminer le projet prévu de conversion des plans en format numérique, ce qui permettrait au conseil scolaire d'avoir en main des plans précis des sites et des étages de chacune des installations.	Non	