

**Ministère de l'Éducation**

**Windsor-Essex Catholic District School  
Board  
Rapport de suivi de l'examen  
opérationnel**

**août 2010**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre</b> .....	<b>3</b>
Introduction .....	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire</b> .....	<b>4</b>
N° 1 Modèle de gestion .....	4
N° 2 Planification de la relève .....	4
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>6</b>
N° 1 Gestion de l'assiduité.....	6
N° 2 Vérification de la conformité des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux .....	7
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>8</b>
N° 1 Rapports financiers intermédiaires .....	8
N° 2 Vérification interne .....	9
N° 3 Comité de vérification .....	9
N° 4 Rapport de vérification externe .....	10
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>11</b>
N° 1 Plan de gestion de l'énergie.....	11
N° 2 Suivi de la consommation d'énergie .....	12
N° 3 Politique de gestion de la construction .....	12
N° 4 Gestion des projets de construction.....	12
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....	<b>13</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	13
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	13
Gestion financière.....	13
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	14
<b>Annexe A - Recommandations sélectionnées</b> .....	<b>15</b>

## 1. Introduction

Le ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les pratiques exemplaires et en communiquant ces dernières. 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.

Dans le cadre du cycle d'examen opérationnel et conformément à ses objectifs, le ministère a demandé aux conseils scolaires de lui communiquer, environ douze mois après la publication du rapport d'examen opérationnel final, les progrès effectués concernant l'application des recommandations formulées dans ce rapport afin de pouvoir en discuter avec chacun d'entre eux. Cette mesure offrira aux conseils scolaires la possibilité d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Comme les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, les critères suivants ont été établis pour aider l'Équipe d'examen et le conseil scolaire à se concentrer sur des recommandations précises :

- La recommandation est-elle liée aux 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur publié en août 2008 (sept) et dans celui publié en 2009 (cinq)?
- La recommandation représente-t-elle un pas vers une meilleure planification stratégique au sein des conseils?
  - Les services responsables des fonctions opérationnelles prennent de nombreuses mesures pour favoriser la réussite des élèves. La mise à jour doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
  - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles devaient se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

- Par exemple, un système de soutien 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 troisième édition du Guide d'examen opérationnel, qu'il a reçue en septembre 2009. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

### **Introduction**

Le suivi à l'examen opérationnel du Windsor-Essex Catholic District School Board a eu lieu le 4 août 2010, soit environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a tenu une téléconférence avec le surintendant des affaires.

### **Résumé de l'état des recommandations**

Le conseil scolaire a fait des progrès concernant l'application des recommandations depuis la publication du rapport en juillet 2009. Il a pris la décision importante d'effectuer des vérifications de la conformité de ses fournisseurs de régimes d'avantages sociaux. Le conseil scolaire a également demandé que le fournisseur de services de vérification externe produise un rapport, puis a pris des mesures à l'égard de ses recommandations.

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

Celui-ci comptait 33 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 12 de ces recommandations. Neuf d'entre elles portaient sur les douze occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels de 2008 et de 2009, deux portaient sur des secteurs à risque particuliers et une concernait les mises à jour sur les possibilités de rendement des investissements. Les recommandations sélectionnées et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a réalisé des progrès dans la majorité des recommandations retenues pour le suivi. Cependant, de nombreuses recommandations n'ont pas encore été mises en œuvre. Dans certains cas, par exemple dans celui du plan de gestion de l'énergie, le manque de temps et de ressources faisaient partie des raisons données. Dans le cas du programme d'encouragement à l'assiduité, le conseil scolaire était préoccupé par l'opposition des syndicats locaux.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### N° 1 Modèle de gestion

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait mettre au point le modèle de gestion en définissant clairement la division des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et le directeur de l'éducation. Ce processus de gestion, qui comprend une définition claire des tâches et des responsabilités, devrait être décrit dans les politiques du conseil.	En cours

#### N° 2 Planification de la relève

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire a mis au point des processus de planification non officiel et des programmes de perfectionnement des employés pour assurer la continuité du leadership et soutenir la planification de la relève dans tous les échelons de l'administration. Toutefois, il devrait élaborer un plan de relève officiel en prévision des départs des principaux membres du personnel.	En cours

#### N° 1 Modèle de gestion

Le conseil scolaire a accepté cette recommandation. Depuis l'examen opérationnel, le conseil a rédigé des politiques pour le projet de loi 177. Celles-ci comprennent des principes directeurs et des définitions claires des rôles des conseillères et conseillers scolaires, du directeur de l'éducation et des membres de l'administration du conseil.

Par conséquent, le conseil a révisé ses règlements pour mieux refléter ces politiques.

Les politiques et les règlements, actuellement sous forme d'ébauche, sont prêts à être mis en œuvre et officialisés avant l'élection de nouvelles conseillères et de nouveaux conseillers qui aura lieu plus tard en 2010.

#### N° 2 Planification de la relève

La direction a indiqué que le conseil a apporté des changements importants dans les postes de cadres supérieurs au cours des trois à quatre dernières années. Un nouveau directeur de l'éducation est également entré en fonction. Par conséquent, le conseil est parfaitement conscient de l'importance d'établir un plan de relève.

Le nouveau directeur de l'éducation a présenté verbalement son plan de relève lors de la dernière réunion du conseil. Toutes les surintendances ont également exposé les

plans de relève de leur service respectif. Le conseil discute d'ailleurs de ces plans pendant l'été 2010.

Le conseil prévoit présenter un plan de relève officiel en septembre 2010. Celui-ci comprendra les services scolaires et administratifs et exposera en détail les postes importants relevant du directeur de l'éducation. Plus particulièrement, le plan de relève comprendra les noms des successeurs pour assurer la continuité des opérations.

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

### N° 1 Gestion de l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines (RH) devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif du personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	Aucune mise en œuvre

### N° 2 Vérification de la conformité des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux

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

### N° 1 Gestion de l'assiduité

Les conseillères et conseillers scolaires ont décidé de ne pas appliquer cette recommandation. La direction a indiqué que bien que ces derniers reconnaissent le besoin potentiel et les avantages d'un programme complet d'encouragement à l'assiduité, les groupes des relations de travail du conseil y sont très réticents. Les conseillères et conseillers scolaires redoutent que les syndicats s'opposent à la recommandation.

De plus, les membres de la direction ont des perspectives différentes concernant les avantages d'un programme d'encouragement à l'assiduité. Aucun consensus n'a été atteint à ce sujet dans la haute direction.

Néanmoins, la direction a nommé une personne responsable qui aura comme tâche d'examiner les problèmes d'assiduité et d'analyser les tendances sous-jacentes.



## **N° 2 Vérification de la conformité des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux**

Le conseil scolaire a retenu les services d'un conseiller en gestion des avantages sociaux pour vérifier les demandes de prestations. Les résultats indiquent que le processus de demande est complexe et qu'il y a très peu d'anomalies mineures qui nécessitent un suivi.

## 5. Gestion financière

### N° 1 Rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les rapports financiers intermédiaires devraient être plus détaillés et comprendre les explications des écarts et la prévision des dépenses dans chaque catégorie, et ce, à partir des données historiques ou (pour les salaires et les avantages sociaux) du nombre de membres du personnel et des salaires versés à ce jour.	Aucune mise en œuvre

### N° 2 Vérification interne

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait commencer par déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, ainsi que le coût annuel estimatif de chacune des options.	En cours

### N° 3 Comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le comité de vérification devrait être élargi de façon à inclure au moins deux membres externes ayant l'expérience et les titres professionnels appropriés qui agiraient en tant que conseillers et contribueraient à l'efficacité du comité	En cours

### N° 4 Rapport de vérification externe

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait s'assurer que les vérificatrices et vérificateurs externes produisent un rapport présentant leurs conclusions, et que la direction prend des mesures à l'égard de leurs recommandations.	Mise en œuvre terminée

### N° 1 Rapports financiers intermédiaires

La direction n'a pas encore pu mettre en œuvre cette recommandation. Depuis l'examen opérationnel, le conseil scolaire travaille de près avec le ministère en ce qui concerne sa situation budgétaire. Les discussions avec le ministère ont permis au

conseil de trouver des moyens d'éliminer son déficit accumulé et de combler son déficit d'immobilisations.

Dans le cadre des discussions sur le déficit budgétaire, et pour plusieurs raisons qui ne sont pas visées par ce rapport de suivi, la direction a dû retraiter les états financiers du conseil pour les années scolaires 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.

Le service des finances a dû investir beaucoup de temps et de ressources pour faire le retraitement. Par conséquent, la direction n'a pas eu le temps de mettre en œuvre la recommandation concernant la production de rapports financiers intermédiaires plus détaillés. Elle a indiqué qu'elle comptait la mettre en œuvre pour le prochain exercice, où l'on prévoit un surplus budgétaire.

## **N° 2 Vérification interne**

Le conseil participe au programme de services communs de vérification interne régionaux financé par le ministère. Le conseil scolaire principal de la région est le Thames Valley District School Board. La direction a indiqué que la région embauchera une ou un chef de la vérification interne qui supervisera de quatre à cinq vérificatrices et vérificateurs internes.

La décision d'engager une ou un chef de la vérification interne a pris plus de temps que prévu. Il n'y a actuellement pas d'échéancier fixe pour la mise en œuvre complète du service commun. Une fois que la ou le chef de la vérification interne aura été engagé, le conseil prévoit accélérer la mise en œuvre de cette recommandation.

## **N° 3 Comité de vérification**

Le comité de vérification est actuellement composé de trois conseillères et conseillers scolaires. Ces derniers ont décidé de continuer la mise en œuvre de cette recommandation malgré leurs craintes.

Le conseil scolaire a communiqué avec le ministère pour obtenir un mandat et les paramètres pour les membres du comité de vérification externe. Une fois le mandat établi, le conseil se mettra à la recherche de candidates et de candidats qualifiés.

Le conseil envisage également la mise en œuvre de cette recommandation par l'intermédiaire d'échanges avec d'autres conseils scolaires. De cette façon, chaque conseil permettrait à certains de ses membres ou à des membres de l'administration de participer au comité de vérification des autres conseils. Au moins un membre du comité de vérification externe serait issu du secteur privé.

#### **N° 4 Rapport de vérification externe**

La direction a examiné cette recommandation avec le fournisseur de services de vérification externe du conseil à la suite de l'examen opérationnel. Ce dernier a produit un rapport comprenant ses conclusions et ses recommandations afin de répondre aux inquiétudes que soulevait la vérification. Ce rapport a été remis à la direction en novembre 2009.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### N° 1 Plan de gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui intègre des mesures quantifiables et correspond à son orientation stratégique.	Aucune mise en œuvre

### N° 2 Suivi de la consommation d'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait faire le suivi des données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles. Le suivi et l'analyse des données fournies par les entreprises de services publics permettrait à la direction d'effectuer un meilleur suivi des habitudes de consommation des diverses installations. Cela permettrait également de poursuivre l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et de produire un rapport annuel officiel sur les économies d'énergie réalisées.	Aucune mise en œuvre

### N° 3 Politique de gestion de la construction

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans le cadre de l'élaboration de politiques et de modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, le conseil scolaire devrait prendre en considération les frais et les normes de construction adoptés par les autres conseils scolaires.	En cours

### N° 4 Gestion des projets de construction

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir un processus de gestion efficace lui permettant d'assurer le suivi et le contrôle des projets de construction et de leurs coûts.	En cours

### N° 1 Plan de gestion de l'énergie

La direction a indiqué que le conseil n'a pas élaboré de plan de gestion de l'énergie global. Bien que le conseil puisse faire un suivi précis des habitudes de consommation,

la direction n'a pas fixé ni inclus d'objectifs mesurables dans le plan de gestion de l'énergie.

La direction a expliqué que le manque de temps et de ressources est la raison principale du statu quo de cette recommandation.

## **N° 2 Suivi de la consommation d'énergie**

La direction n'a pas réalisé de progrès en ce qui concerne cette recommandation. Le service des installations a indiqué que les entreprises de services publics de la région n'ont pas pu fournir de données sur le comptage ni sur les habitudes de consommation dans les installations locales.

## **N° 3 Politique de gestion de la construction**

Le conseil a accepté cette recommandation. La direction a indiqué qu'elle attend que le ministère lui fournisse des lignes directrices concernant la gestion des immobilisations. Elle connaît le contenu des lignes directrices provisoires et estime que celles-ci correspondent à cette recommandation.

La direction a affirmé qu'elle envisage d'adopter cette recommandation dans le cadre du prochain grand projet d'immobilisations.

## **N° 4 Gestion des projets de construction**

La direction a indiqué qu'elle consulterait différents intervenants pour savoir comment améliorer ses processus de gestion de projets dans le but de mieux surveiller et contrôler les futurs projets de construction et leurs coûts.

La direction a affirmé qu'elle envisage d'adopter cette recommandation dans le cadre du prochain grand projet d'immobilisations.

## 7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district, qui a été publié en septembre 2008. Certaines de ces pratiques résultent des observations et apprentissages réalisés au cours des phases 1 et 2 des examens opérationnels.

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

### Gestion et administration du conseil scolaire

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

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire adopte les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel	Non

Le conseil scolaire dispose déjà de systèmes de suivi de l'assiduité du personnel. Toutefois, il a encore besoin d'élaborer des processus appropriés pour surveiller et contrôler les objectifs en matière d'encouragement à l'assiduité au fil du temps, produire des rapports à cet égard et fournir des renseignements à la direction à des fins de prise de décisions.

### Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner toutes les déclarations annuelles des recettes et des dépenses.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui

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

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles	Oui
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Le conseil scolaire a affirmé avoir déjà adopté la plupart de ces pratiques exemplaires. En ce qui concerne le programme d'écopropreté, le conseil utilise des produits écologiques certifiés depuis déjà un bon moment. Il n'a toutefois pas mis en œuvre de programme d'écopropreté complet permettant d'assurer une continuité et de produire des rapports sur les résultats. Le conseil scolaire devrait revoir et utiliser le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère en vue d'élaborer un programme d'écopropreté officiel.



## Annexe A - Recommandations sélectionnées

- **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 les rapports sectoriels de 2008 (sept) et de 2009 (cinq)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la quatrième vague à l'aide de la troisième édition du Guide d'examen opérationnel

### Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait mettre au point le modèle de gestion en définissant clairement la division des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et le directeur de l'éducation. Ce processus de gestion, qui comprend une définition claire des tâches et des responsabilités, devrait être décrit dans les politiques du conseil.	Oui	DOA
2.	Le conseil scolaire devrait s'assurer que les priorités, en particulier celles relatives à la gestion, soient fixées quant à l'élaboration des politiques et que toutes les politiques soient révisées selon le cycle d'examen des politiques.	Non	
3.	Le conseil scolaire a mis au point des processus de planification non officiel et des programmes de perfectionnement des employés pour assurer la continuité du leadership et soutenir la planification de la relève dans tous les échelons de l'administration. Toutefois, il devrait élaborer un plan de relève officiel en prévision des départs des principaux membres du personnel.	Oui	DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
4.	La direction devrait instaurer des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Il faudrait rendre officielles les pratiques disciplinaires progressives actuelles et les communiquer à tous les membres du personnel.	Non	
5.	Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif du personnel en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	Oui	DOA
6.	Le service des RH devrait présenter périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes et des programmes de gestion de l'assiduité.	Non	
7.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui	DOA
8.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.	Non	
9.	La direction devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH ainsi que les processus et programmes établis.	Non	
10.	La direction devrait comparer ses dépenses de dotation en personnel et ses modèles de financement à ceux de conseils scolaires semblables pour assurer une utilisation efficace des ressources.	Non	

## Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
11.	Les rapports financiers intermédiaires devraient être plus détaillés et comprendre les explications des écarts et la prévision des dépenses dans chaque catégorie, et ce, à partir des données historiques ou (pour les salaires et les avantages sociaux) du	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	nombre de membres du personnel et des salaires versés à ce jour.		
12.	La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait commencer par déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, ainsi que le coût annuel estimatif de chacune des options.	Oui	DOA
13.	Dans le cadre du mandat du fournisseur de services de vérification interne, le conseil scolaire devrait élaborer et consigner des plans de vérification. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à cet égard.	Non	
14.	Le comité de vérification devrait être élargi de façon à inclure au moins deux membres externes ayant l'expérience et les titres professionnels appropriés qui agiraient en tant que conseillers et contribueraient à l'efficacité du comité.	Oui	DOA
15.	La direction devrait s'assurer que tous les rapports financiers sont remplis et classés conformément aux échéances établies.	Non	
16.	Le conseil scolaire devrait s'assurer que les vérificatrices et vérificateurs externes produisent un rapport présentant leurs conclusions, et que la direction prend des mesures à l'égard de leurs recommandations.	Oui	CSR
17.	Bien que le conseil scolaire n'ait actuellement aucun investissement, la direction devrait envisager d'élaborer une politique d'investissement et communiquer périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement.	Non	
18.	Le conseil scolaire devrait comparer ses conditions bancaires avec celles de conseils scolaires de taille semblable.	Non	
19.	La direction devrait faire un appel d'offres pour ses services bancaires de façon à regrouper toutes ses activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière.	Non	
20.	La direction devrait envisager de mettre en œuvre un système électronique de paiement et d'inscription pour les permis d'utilisation des locaux et l'éducation permanente. Pour ce faire, la direction devrait continuer d'examiner les solutions électroniques utilisées par la municipalité locale et par d'autres conseils scolaires.	Non	
21.	La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.	Non	
22.	La direction devrait effectuer des transferts électroniques de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs. L'utilisation de TEF	Oui	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	permettrait d'augmenter l'efficacité en simplifiant et en automatisant le processus de paiement.		

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
23.	La direction du service des installations devrait élaborer un plan annuel correspondant aux objectifs du plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs mesurables et des échéanciers précis, et attribuer les responsabilités des principales activités du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Non	
24.	Le conseil scolaire devrait envisager d'améliorer son modèle d'affectation du personnel de conciergerie en y ajoutant des facteurs tels que l'utilisation des installations et des salles de classe mobiles de façon à simplifier davantage l'affectation. La direction devrait également envisager de modifier les horaires de travail des employées et employés. Avant de ce faire, le conseil scolaire devrait comparer son modèle d'affectation du personnel à celui d'autres conseils.	Non	
25.	La direction devrait veiller à la mise en œuvre d'un système d'entretien informatisé en ligne qui lui permettrait, entre autres, de générer automatiquement des ordres de travail et d'en faire le suivi. Le conseil scolaire devrait également conserver des données exactes et à jour dans le système RECAPP.	Non	
26.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui intègre des mesures quantifiables et correspond à son orientation stratégique.	Oui	DOA
27.	La direction devrait faire le suivi des données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles. Le suivi et l'analyse des données fournies par les entreprises de services publics permettrait à la direction d'effectuer un meilleur suivi des habitudes de consommation des diverses installations. Cela permettrait également de poursuivre l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et de produire un rapport annuel officiel sur les économies d'énergie réalisées.	Oui	DOA
28.	La direction devrait tenter d'obtenir de chaque service public une facturation consolidée pour toutes les installations du conseil scolaire.	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
29.	Pour appuyer la planification des immobilisations, la direction devrait conserver des données exactes et à jour dans le système RECAPP.	Non	
30.	La direction devrait établir des pratiques économiques dans la construction et l'aménagement d'installations, notamment grâce à des conceptions économiques, à des superficies au sol normalisées et à des mesures de conservation d'énergie.	Non	
31.	Dans le cadre de l'élaboration de politiques et de modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, le conseil scolaire devrait prendre en considération les frais et les normes de construction adoptés par les autres conseils scolaires.	Oui	RI
32.	La direction devrait établir un processus de gestion efficace lui permettant d'assurer le suivi et le contrôle des projets de construction et de leurs coûts.	Oui	CSR
33.	La direction devrait tenir une liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels. Cette liste devrait être évaluée et mise à jour au moins tous les cinq ans.	Non	