

**Ministère de l'Éducation**

**Dufferin-Peel Catholic District School  
Board  
Rapport de suivi de l'examen  
opérationnel**

**juin 2011**

## 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>
No 1 Modèle de gestion.....	4
No 2 – Planification stratégique .....	5
No 3 Planification de la relève .....	5
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>6</b>
No 1 Soutien à l'assiduité .....	6
No 2 Programme d'équité salariale.....	6
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>8</b>
No 1 Rapports financiers intermédiaires.....	8
No 2 Comité de vérification.....	8
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>9</b>
No 1 Plan d'entretien et de réfection pluriannuel .....	9
No 2 Plan de gestion de l'énergie .....	10
No 3 Politique environnementale .....	10
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....	<b>11</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	11
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	11
Gestion financière.....	12
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	13
<b>Annexe A - Sélection des recommandations</b> .....	<b>14</b>

## 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. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le Ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Étant donné que les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, on a établi les critères suivants pour que les recommandations de l'Équipe d'examen et du conseil scolaire soient précises :

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

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

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

- Une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations);
- La documentation justificative;
- La date de mise en œuvre, 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 quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui a été publié en septembre 2010. 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 Dufferin-Peel Catholic District School Board a eu lieu le 23 février 2011, environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec un cadre supérieur de l'administration des affaires du conseil scolaire. Avant la téléconférence, l'équipe de PricewaterhouseCoopers a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document à l'appui.

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

Le conseil scolaire a accompli d'importants progrès dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication de son rapport d'examen en février 2010. Il convient de souligner les mesures qui ont été prises pour clarifier le modèle de gestion, mettre sur pied un programme d'encouragement à l'assiduité et améliorer la procédure concernant les rapports financiers intermédiaires et les plans pluriannuels d'entretien.

La direction a présenté les conclusions du rapport d'examen opérationnel au Conseil.

Le rapport d'examen opérationnel comportait dix-neuf recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur neuf de ces recommandations. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des douze occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels ainsi que celles qui présentaient des risques propres au Dufferin-Peel Catholic District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

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

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Modèle de gestion

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le Conseil devrait mettre au point et documenter son modèle de gestion en définissant clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation.	Terminée

#### No 2 Plan stratégique

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait mettre au point un plan stratégique pluriannuel et poursuivre l'élaboration d'un plan opérationnel annuel englobant les services scolaires et non scolaires. Ce plan devrait comporter des objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns. Le plan opérationnel annuel de l'ensemble du conseil devrait être conforme aux orientations stratégiques et servir de cadre à la planification annuelle du service.	Terminée

#### No 3 Plan de relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait continuer à élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> .	En cours

#### No 1 Modèle de gestion

Le Conseil a approuvé une politique en matière d'examen et d'élaboration des politiques le 23 novembre 2010. Celle-ci délimite clairement les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires conformément à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* ou projet de loi 177. Les objectifs et les priorités qu'elle présente découlent de l'énoncé de mission du conseil scolaire. Cette politique précise la procédure à suivre pour l'élaboration et l'examen des politiques, et elle vise à insuffler plus de rigueur et de cohérence dans les politiques du Conseil. Elle prévoit que toutes les politiques et tous les règlements et règlements administratifs doivent être suffisamment généraux pour permettre aux cadres supérieurs de prendre des initiatives discrétionnaires dans le cadre des activités

courantes, et suffisamment précises pour établir clairement l'orientation du conseil scolaire et de son personnel.

## **N<sup>o</sup> 2 – Planification stratégique**

Le conseil scolaire a mis au point en juin 2010 un plan de système ou plan stratégique pluriannuel de trois ans pour la période 2010-2015 qui s'applique autant aux fonctions scolaires qu'aux fonctions administratives. Ce plan permet d'élaborer des objectifs annuels qui sont précis, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour l'ensemble du conseil et pour les services. À partir de ce plan stratégique pluriannuel, les services élaborent leurs objectifs annuels, dont ils assureront le suivi et la surveillance au cours de l'année.

## **N<sup>o</sup> 3 Planification de la relève**

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité sur le leadership, le mentorat et le coaching qui est présidé par le directeur de l'éducation. Ce comité a déjà commencé l'élaboration de plans axés sur le développement du leadership et la planification de la relève, dont la portée englobe l'ensemble du personnel, y compris l'administration principale. Le conseil scolaire et son comité sur le leadership, le mentorat et le coaching devraient continuer d'harmoniser les programmes et activités de développement du leadership du conseil avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Ils devraient continuer à élaborer un plan formel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences: Attentes et continuum de mise en œuvre*.

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

### No 1 Soutien à l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction doit mettre la touche finale à son programme de gestion de l'assiduité et élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité à l'administration principale et au conseil.	Terminée

### No 2 Programme d'équité salariale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait poursuivre la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.	Terminée

#### No 1 Soutien à l'assiduité

Le conseil scolaire a terminé la conception et déterminé les exigences du programme de gestion de l'assiduité qu'il s'affaire à mettre en œuvre. L'embauche d'un agent de soutien à l'assiduité vient appuyer ce programme. La création de ce poste fait partie de la restructuration qui a placé le Service de promotion de la santé et du mieux-être sous la responsabilité du surintendant des ressources humaines. L'agente ou l'agent de recherche aux relations avec le personnel fait toujours partie du groupe de travail de même que le Service des ressources humaines et le Service de promotion de la santé et du mieux-être. La portée du programme de gestion de l'assiduité englobe l'ensemble du personnel.

#### No 2 Programme d'équité salariale

Le conseil scolaire a mis à jour les plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés au conseil scolaire. Il a affiché un programme d'équité salariale à l'intention des cadres intermédiaires en 2010. Le Conseil et la section locale 2026 du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) sont sur le point de terminer leurs délibérations en vue d'établir une entente sur l'équité salariale. Au cours de l'année qui s'achève, le conseil scolaire et le syndicat ont entamé des discussions, à l'aide d'un conseiller externe, sur un nouveau système d'évaluation des postes et un outil devant servir à l'évaluation de tous les postes de la section locale 2026 du SCFP. Les parties s'entendent pour dire que les négociations sur le nouveau comparateur concernant la

Dufferin-Peel Education Resource Workers Association débuteront dès que l'outil à l'intention de la section locale 2026 du SCFP sera prêt.

## 5. Gestion financière

### No 1 Rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait finir de mettre au point la forme des rapports financiers intermédiaires selon un certain nombre de recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).	Terminée

### No 2 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Conformément à la stratégie du ministère en ce qui concerne la vérification interne et le comité de vérification, le Conseil devrait ajouter deux conseillères ou conseillers externes à son comité de vérification.	Terminée

### No 1 Rapports financiers intermédiaires

Le Service des finances a mis au point le format définitif des rapports financiers intermédiaires d'après les recommandations et les modèles du CRFP. Le premier rapport à utiliser ce nouveau format sera présenté au Comité d'administration et des finances pour le premier trimestre de 2011.

### No 2 Comité de vérification

Le Conseil a nommé deux conseillères ou conseillers externes en février 2011. Le Conseil affirme que ces postes non rémunérés ont soulevé beaucoup d'intérêt dans la communauté, puisqu'il a reçu 50 candidatures. Les huit candidats reçus en entrevue étaient tous compétents. Ces deux personnes, toutes deux experts-comptables, ont été nommées pour un mandat de trois ans.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### No 1 Plan d'entretien et de réfection pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service de la planification et des opérations devrait consolider ses activités de planification et établir un plan d'entretien et de réfection pluriannuel comprenant le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	En cours

### No 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire doit élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.	En cours

### No 3 Politique environnementale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire doit élaborer une politique environnementale qui créera un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et qui accroîtra les occasions de communication.	En cours

### No 1 Plan d'entretien et de réfection pluriannuel

Le service de gestion des installations a rédigé un nouveau rapport qui comprend un plan d'entretien et de réfection de deux ans. Ce rapport annonce les projets du Conseil en matière de financement et de priorités touchant à la réfection des écoles, à l'efficacité énergétique et à l'entretien, ainsi que les projets de modernisation pour donner aux élèves du programme PIP accès aux installations et aux toilettes. Le plan d'entretien et de réfection de deux ans sera intégré avec les projets de modernisation des immobilisations dans le cadre du plan à long terme du Conseil et du Programme

d'apprentissage des jeunes enfants à temps plein. Ce rapport doit être présenté au conseil exécutif en mars 2011.

## **N° 2 Plan de gestion de l'énergie**

Le Service de gestion des installations est allé de l'avant en élaborant un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de mesure de la consommation d'énergie. Le Conseil a retenu les services d'un technicien en gestion de l'énergie pour coordonner et mettre en œuvre son plan de gestion de l'énergie. Les membres du personnel préparent actuellement des demandes aux programmes incitatifs d'efficacité énergétique qui sont applicables. Il existe environ 30 autres programmes incitatifs en efficacité énergétique qui pourraient être envisagés pour les anciennes écoles si on y installait de l'équipement écoénergétique. De plus, le personnel travaille actuellement à l'élaboration de programmes d'entretien préventif pour assurer l'efficacité énergétique, installer de l'équipement écoénergétique, surveiller la consommation d'énergie et rapporter les économies ainsi réalisées. Enfin, certaines analyses sont menées pour normaliser la température et des paramètres de contrôle dans le but de réaliser des économies. Le conseil scolaire devrait continuer l'élaboration et la mise en œuvre de son plan pluriannuel de gestion de l'énergie et celle de ses initiatives en gestion de l'énergie et en économie d'énergie.

## **N° 3 Politique environnementale**

Une politique environnementale vient d'être rédigée. L'administration principale prévoit que cette ébauche sera approuvée d'ici la fin de l'année scolaire au cours de la réunion sur les règlements et les politiques. Le plan stratégique du conseil pour 2010-2015 relève la « bonne intendance des ressources » comme l'un des objectifs qui s'accordent avec l'engagement du Conseil à créer un milieu scolaire propre, sain et sécuritaire. Le Conseil démarre un certain nombre d'activités en gestion de l'environnement et en éducation environnementale, ce qui comprend l'augmentation du nombre d'écoles ayant la certification EcoSchools, les programmes d'enseignement en plein air, le programme « Virtues » et le développement des offres de cours et du curriculum en éducation environnementale. Le conseil scolaire devrait mettre au point une politique environnementale définitive et continuer ses initiatives de gestion de l'environnement et d'éducation environnementale.

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

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui a été distribué aux représentants du secteur. Certaines de ces pratiques découlent des observations et des apprentissages réalisés au cours des examens effectués durant les vagues précédentes.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2010 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

Nouvelle pratique exemplaire	Pratique adoptée?
Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	Oui

Le conseil scolaire a mis à jour son modèle de gestion à la suite d'un processus d'examen en profondeur de façon à respecter les rôles et les responsabilités prévus par le projet de loi 177.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Pratique adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Oui
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	Oui

L'administration principale souligne que le conseil scolaire a adopté les trois nouvelles pratiques exemplaires dans le service des RH.

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent aux décisions d'embauche que dans le seul cas de la direction de l'éducation et orientent les politiques pour l'embauche de tous les autres membres de l'administration principale et du conseil scolaire. Dans le cadre des programmes de leadership et de formation du Conseil, le conseil scolaire établit un bassin des direction d'écoles aptes à assumer le rôle de surintendance. Les conseillères et conseillers n'interviennent pas dans la sélection des surintendances ni dans celle du personnel cadre de l'administration principale.

Le conseil a créé un poste d'agente ou agent de la diversité et de l'équité qui relève du directeur de l'éducation. La question de la diversité et de l'équité fait l'objet d'un service interne pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Les politiques et pratiques actuelles du conseil sont également conformes à de tels principes.

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi, grâce au travail du Comité sur les négociations de contrats, une politique et un cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire. Selon le projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas participer directement aux processus de négociation. Les conseillères et conseillers scolaires devraient continuer à fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités pour les négociations, et ils ne devraient pas jouer un rôle direct dans les négociations.

## Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Pratique adoptée?
Les politiques et modalités établies qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0).	Oui
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité.	Oui

Le conseil scolaire s'est conformé aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0) et est prêt à apporter de nouvelles modifications à ses politiques, procédures et processus en matière de chaîne d'approvisionnement pour qu'ils soient conformes à la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic* diffusée en avril 2011.

L'administration principale a fait remarquer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les chefs de service relativement à la conformité.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.	Oui
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Il doit notamment procéder à des mises à jour périodiques sur la situation du projet et à une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant indépendant en matière de coûts est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Oui

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique de partenariats de partage des installations, la politique no 704, qui porte sur ces types de partenariats.

Le service de gestion des installations s'est doté d'un gestionnaire de projets attribué pour superviser les grands projets de construction et d'entretien. Ce poste présente l'avantage de constituer un point de contact unique pour tous les projets : projets individuels, projets de construction d'envergure ou projets d'entretien. Il incombe au gestionnaire de projet de superviser et de surveiller l'avancement du projet, de traiter avec l'architecte et l'entrepreneur général de façon à ce que le projet soit livré à temps et dans les limites du budget.

Le conseil scolaire a fait appel aux services d'un conseiller en coûts indépendant pour les projets de construction d'école dans le passé, et fait appel au même conseiller pour les projets actuels. La décision de retenir les services d'un conseiller en coûts dépend de la taille et du niveau de complexité du projet. Dans le cas des projets de construction, le conseil scolaire fait appel aux services de conseillers en coût pour obtenir l'avis d'un tiers sur les propositions financières des fournisseurs et pour suivre l'évolution du marché.

## Annexe A - Sélection des recommandations

- PS – Planification stratégique)
- **CSR – Catégories de secteurs de risque**
  - CSR 1 - Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
  - CSR 2 - Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
  - CSR 3 - Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- RI – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA – 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)**
- **NPE – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la cinquième vague à l'aide de la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel.**

### Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le Conseil devrait mettre au point et documenter son modèle de gestion en définissant clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation.	Oui	NPE
2.	Le conseil scolaire devrait mettre au point un plan stratégique pluriannuel et poursuivre l'élaboration d'un plan opérationnel annuel englobant les services scolaires et non scolaires. Ce plan devrait comporter des objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns. Le plan opérationnel annuel de l'ensemble du conseil devrait être conforme aux orientations stratégiques et servir de cadre à la planification annuelle du service.	Oui	PS
3.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait continuer à élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre.</i>	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 doit mettre la touche finale à son programme de gestion de l'assiduité et élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité à l'administration principale et au conseil.	Oui	DOA

## Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
5.	La direction devrait finir de mettre au point la forme des rapports financiers intermédiaires selon un certain nombre de recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).	Oui	DOA
6.	Conformément à la stratégie du ministère en ce qui concerne la vérification interne et le comité de vérification, le Conseil devrait ajouter deux conseillères ou conseillers externes à son comité de vérification.	Oui	DOA

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
7.	Le service de la planification et des opérations devrait consolider ses activités de planification et établir un plan d'entretien et de réfection pluriannuel comprenant le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et à leurs intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Oui	DOA
8.	En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire doit élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des	Oui	NPE

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.		
9.	Le conseil scolaire doit élaborer une politique environnementale qui créera un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et qui accroîtra les occasions de communication.	Oui	NPE