

**Ministère de l'Éducation**

**Grand Erie District School Board  
Rapport de suivi de l'examen  
opérationnel**

**octobre 2012**

## 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. Plan stratégique .....	4
No 2. Plan opérationnel annuel .....	5
No 3. Développement du leadership.....	5
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>6</b>
No 1. Recrutement.....	6
No 2. Relations de travail.....	7
No 3. Évaluation du rendement .....	7
No 4. Encouragement à l'assiduité .....	7
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>9</b>
No 1. Rapports financiers intermédiaires.....	10
No 2. Vérification interne .....	10
No 3. Comité de vérification.....	11
No 4. Achat.....	11
No 5. Pouvoir d'achat .....	11
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>12</b>
No 1. Programme d'écopropreté.....	12
No 2. Plan pluriannuel de gestion de l'énergie .....	13
No 3. Suivi de la consommation d'énergie.....	14
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>15</b>

## 1. Introduction

Le ministère a procédé à l'examen opérationnel de chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. L'objectif du ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

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

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

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

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

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

- une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations;
- la documentation justificative;
- la date de mise en œuvre, 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.

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

### **Introduction**

L'examen de suivi du Grand Erie District School Board (GEDSB) a eu lieu le 18 juin 2012, environ 14 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec l'administration principale du conseil scolaire, après avoir choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document à l'appui.

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

Le conseil scolaire a fait des progrès concernant la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en avril 2011. Il importe de souligner que le conseil a pris des mesures pour renforcer ses capacités de planification opérationnelle annuelle, ses fonctions de vérification et ses procédures d'achat.

Le rapport d'examen opérationnel comportait 28 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen s'est penchée sur 14 d'entre elles. Les possibilités présentaient un échantillon d'initiatives de planification stratégique, certaines tirées des 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports de secteur ainsi que celles qui présentaient des risques propres au Grand Erie 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 des progrès en ce sens.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### 1. Plan stratégique

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Au moyen d'un exercice de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer un plan stratégique pluriannuel (d'au moins trois ans) conforme aux dispositions du projet de loi 177.</p> <p>Lorsque le plan sera terminé, il devrait être communiqué à tous les intervenants. Ce plan devrait faire état à la fois des priorités d'apprentissage et de fonctionnement et constituer un cadre à suivre pour la planification annuelle.</p>	Terminée

#### 2. Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le conseil scolaire devrait préparer un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique du conseil scolaire, tenir compte des services scolaires et non scolaires et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.</p>	Terminée

#### 3. Développement du leadership

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait également concevoir un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.</p>	Terminée

#### No 1. Plan stratégique

Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire travaillait à la révision de son plan stratégique quinquennal couvrant la période de 2005 à 2010. C'est dans ce contexte que l'Équipe d'examen opérationnel lui a recommandé d'élaborer un nouveau plan ou de mettre à jour le plan existant pour qu'il concorde avec les dispositions du projet de loi 177.

Depuis, le conseil scolaire a achevé la révision de son plan stratégique et adopté un nouveau plan pour la période de 2011 à 2015. Ce dernier cadre avec les dispositions

du projet de loi 177 et a été distribué aux intervenants. Le conseil a également harmonisé le budget annuel et les plans opérationnels annuels en fonction des objectifs globaux du plan stratégique pluriannuel.

## **No 2. Plan opérationnel annuel**

La direction de l'éducation a approuvé les plans opérationnels annuels élaborés pour les principaux domaines du conseil scolaire. Chaque plan décrit les principales initiatives opérationnelles de l'année courante, les mesures à prendre et les critères de réussite. À la fin de chaque année, le conseil sera en mesure de déterminer ce dont il a besoin pour poursuivre ses améliorations en suivant le plan stratégique pluriannuel. Les plans opérationnels sont conformes au plan stratégique pluriannuel du conseil, incorporent aussi bien les services scolaires que les services non scolaires et comportent des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.

## **No 3. Développement du leadership**

Le plan opérationnel annuel du conseil scolaire renferme un plan d'action pour le développement du leadership du personnel, visant à offrir des occasions de perfectionnement à tous les employés. Ce plan d'action prévoit la mise en œuvre et l'expansion du programme de mentorat du conseil, programme relevant d'une surintendance et de l'agente de développement du leadership et de formation.

Jusqu'ici, toutes les séances de formation en leadership ont été remplies, et dans bon nombre de cas, on a même eu recours à des listes d'attente. D'ailleurs, on a remarqué une hausse considérable de l'intérêt et de la participation chez les leaders potentiels et les leaders opérationnels. En outre, toutes les nouvelles directions d'école et directions adjointes ont participé au programme de mentorat.

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

### 1. Recrutement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait revoir ses processus actuels de recrutement et d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin d'en clarifier les rôles pour les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.	Aucune mise en œuvre

### 2. Relations de travail

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation et ne pas participer directement aux négociations.	Terminée

### 3. Évaluation du rendement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction des RH devrait élaborer des politiques et procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tout le personnel.	En cours

### 4. Encouragement à l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Lorsque le programme d'encouragement à l'assiduité sera en place, la direction devrait rendre compte de son efficacité à l'administration principale et au Conseil.	En cours

#### N<sup>o</sup> 1. Recrutement

Le conseil scolaire permet depuis longtemps à des conseillères et conseillers scolaires de siéger aux comités d'embauche chargés d'examiner les candidatures aux postes de différents échelons du personnel scolaire.



À la suite de l'examen opérationnel, le conseil a revu ses processus de recrutement et d'embauche dans le but de clarifier les rôles des conseillères et conseillers scolaires et du personnel administratif du conseil. Cependant, après avoir examiné les processus existants ainsi que les politiques pertinentes, les conseillères et conseillers scolaires ont jugé qu'aucune modification aux politiques et procédures n'était nécessaire.

Par conséquent, les conseillères et conseillers scolaires continuent de siéger aux comités d'embauche du personnel scolaire en général et ne se limitent pas à l'embauche de directions de l'éducation.

## **No 2. Relations de travail**

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas aux négociations collectives. Par contre, ce sont eux qui établissent les politiques que met en œuvre l'administration principale et, ce faisant, qui règlent le cadre des priorités régissant les négociations.

La surintendance des ressources humaines travaille en étroite collaboration, à huis clos, avec les conseillères et conseillers scolaires et, grâce à ce mécanisme, l'équipe de l'administration principale reçoit régulièrement des mises à jour et des commentaires concernant les priorités et l'orientation des négociations collectives.

## **No 3. Évaluation du rendement**

Au moment de l'examen opérationnel, deux groupes d'employés n'avaient pas reçu de politiques et de procédures d'évaluation du rendement : celui de l'éducation permanente (sans crédit) et celui de l'éducation de la petite enfance (EPE).

En juin 2012, une entente a été conclue avec le personnel de l'EPE afin de créer des outils et des procédures d'évaluation du rendement appropriés. Le conseil scolaire collabore donc avec les représentantes et représentants de négociation de ce groupe pour mettre sur pied ce cadre d'évaluation. Le service des ressources humaines compte demander à d'autres conseils scolaires de lui fournir des modèles pour accélérer ce processus.

Quant au groupe de l'éducation permanente, le travail se poursuit.

## **No 4. Encouragement à l'assiduité**

Le conseil scolaire a instauré un programme d'encouragement à l'assiduité. Le personnel administratif du conseil assure le suivi des données clés correspondantes, comme les taux d'assiduité par catégorie de personnel, ce qui lui permet de surveiller l'efficacité du programme au fil du temps. L'administration principale reçoit régulièrement des rapports à ce sujet. Les conseillères et conseillers scolaires sont au fait des taux d'assiduité, mais ne reçoivent aucun rapport officiel de l'administration

principale concernant l'efficacité des programmes de gestion de l'assiduité du conseil scolaire.

L'administration principale devrait présenter au Conseil des rapports officiels ou des mises à jour périodiques sur ce type de programme, ce qui permettra aux conseillères et conseillers scolaires de repérer les problèmes d'assiduité ainsi que les points forts ou les occasions d'amélioration du programme, à l'échelle du conseil scolaire.

## 5. Gestion financière

### 1. Rapports financiers intermédiaires

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires sur la fréquence (un minimum de trois rapports) et le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait continuer de discuter avec les conseillères et conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du Comité.	En cours

### 2. Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. Elle devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, ses motifs devraient être clairement documentés et acceptés par le comité de vérification.	En cours

### 3. Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le Conseil devraient poursuivre le recrutement de consultantes et consultants externes au sein du comité de vérification du Conseil conformément à la directive du ministère.	Terminée

### 4. Achat

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait y ajouter un énoncé qui décrit les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'approvisionnement concurrentiel ou non concurrentiel dans la version révisée de la politique et des procédures.	Terminée

## 5. Pouvoir d'achat

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait indiquer les pouvoirs d'autorisation des achats dans la politique et les procédures révisées.	Terminée

### N<sup>o</sup> 1. Rapports financiers intermédiaires

Le service des finances présente au Conseil des états financiers intermédiaires, tous les mois, ainsi qu'une analyse des écarts budgétaires, trois fois par année.

Le service a examiné les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires et a déterminé que certaines sources de données sont difficiles à compiler dans un seul rapport. En outre, les conseillères et conseillers scolaires ont indiqué que le format actuel des états financiers intermédiaires leur convenait dans le cadre de leur examen. Par conséquent, le service des finances poursuit son évaluation en vue de déterminer le moment idéal pour mettre en œuvre les modifications recommandées dans leur intégralité.

Le conseil scolaire devrait tout de même continuer d'envisager le format de rapports recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires, qui fournirait aux conseillères et conseillers scolaires les renseignements financiers dont ils ont besoin.

### N<sup>o</sup> 2. Vérification interne

Le conseil scolaire fait partie de l'équipe régionale de vérification interne de London. La région de London a accusé un retard quant à la nomination d'une ou d'un gestionnaire à son équipe de vérification interne. C'est pourquoi l'évaluation initiale des risques du conseil a été effectuée plus tard que prévu.

Les résultats de cette évaluation ont révélé certains points prioritaires : la planification de la relève, les cessations d'emploi et les départs à la retraite. L'équipe de vérification interne présentera les progrès accomplis plus tard dans l'année scolaire.

Le conseil scolaire devrait poursuivre sa collaboration avec l'équipe régionale de vérification interne pour continuer de renforcer et de surveiller ces points prioritaires. De plus, l'administration principale devrait assurer le suivi et la mise en œuvre de toute recommandation ou de tout point prioritaire.

### **No 3. Comité de vérification**

Le Conseil a mis sur pied un comité de vérification formé de trois conseillères et conseillers scolaires et de deux membres externes de la communauté. Le rôle principal du comité de vérification est d'aider les conseillères et conseillers scolaires à s'acquitter de leurs fonctions de gestion et de supervision.

Les responsabilités du comité de vérification s'inscrivent dans les domaines clés suivant : le processus de production de rapports financiers, le cadre de contrôle interne, les pratiques de gestion des risques, le rendement et la fonction des vérificatrices et vérificateurs internes et externes du conseil scolaire, ainsi que le respect des obligations législatives imposées au conseil.

Les membres du comité se rencontrent au moins trois fois par année, sans compter les rencontres ponctuelles, au besoin. Une formation officielle leur est offerte pour clarifier le rôle et les responsabilités des comités de vérification au sein des conseils scolaires.

### **No 4. Achat**

La version révisée de la politique et des procédures d'achat du conseil scolaire comprend une section qui décrit les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'approvisionnement concurrentiel ou non concurrentiel. Cette section est intitulée *Dollar Thresholds that Require a Quotation or Tender* (Seuils de valeur des achats qui requièrent une proposition ou une soumission).

Lorsqu'on s'attend à ce que les fournitures et les services acquis au nom du Conseil excèdent certains seuils de valeur prévus, un processus de soumissions concurrentielles doit être entamé. Le superviseur des achats publiera un appel d'offres concurrentielles au nom de l'école ou du service, qui fournira les détails dans la demande d'achat.

### **No 5. Pouvoir d'achat**

La procédure d'achat du conseil scolaire comprend plusieurs niveaux de pouvoir d'achat, lesquels sont délégués aux conseillères et conseillers scolaires, à la direction de l'éducation, au gestionnaire du service de gestion des installations ou aux gestionnaires d'autres services, aux surintendances de l'éducation, aux directions d'école et à d'autres membres du personnel du conseil scolaire.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### 1. Programme d'écopropriété

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropriété par un programme d'écopropriété officiel qui est conforme aux éléments du <i>Guide du Programme d'écopropriété du ministère</i> .	En cours

### 2. Plan pluriannuel de gestion de l'énergie

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

### 3. Suivi de la consommation d'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.	En cours

#### N<sup>o</sup> 1. Programme d'écopropriété

Le service de gestion des installations a mis en œuvre des lignes directrices d'approvisionnement conformes au *Guide du Programme d'écopropriété* du ministère. Une grande partie du matériel et des produits de nettoyage du conseil scolaire est déjà certifiée écologique.

Le Conseil a également adopté une politique officielle sur l'éducation et la gérance environnementales (Politique SO18), selon laquelle le conseil « encourage et appui l'éducation et la gérance environnementales dans ses écoles et ses services

administratifs » et « reconnaît l'importance de l'environnement pour le bien-être à long terme des élèves et du personnel ».

De plus, la procédure d'achat du conseil scolaire précise que « le personnel des achats, en consultation avec le service qui en fera l'utilisation, s'efforcera de s'approvisionner en produits et services écologiques et d'en faire la promotion ». Le personnel du service de gestion des installations reconnaît que la mise en œuvre complète du Programme d'écopropreté est un processus à long terme et il continuera de progresser vers cet objectif, d'année en année. Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à finaliser un programme d'écopropreté officiel.

## **No 2. Plan pluriannuel de gestion de l'énergie**

Le service de gestion des installations a créé un poste de direction pour superviser l'exercice des responsabilités du conseil scolaire en matière de gestion de l'énergie. La superviseuse ou le superviseur de la conservation de l'énergie et de l'environnement est redevable au chef de division de l'entretien et de la gestion de l'énergie et responsable des tâches suivantes :

- élaborer, mettre en œuvre, gérer et surveiller le programme de gestion de l'énergie du Conseil, lequel prévoit entre autres la création de plans annuels de gestion et de conservation de l'énergie conformément à la *Loi sur l'énergie verte*;
- fixer des objectifs annuels et adopter des stratégies permettant d'économiser de l'énergie, effectuer des vérifications, ainsi que mesurer et surveiller le rendement énergétique des installations du conseil;
- sensibiliser les gens aux enjeux environnementaux et aux questions de conservation d'énergie et servir de personne-ressource en la matière;
- assurer le suivi de l'utilisation des services publics par le conseil et des coûts connexes;
- coordonner et surveiller la collecte des déchets et des matières recyclables du conseil, effectuer des vérifications élaborer des plans visant à réduire la production de déchets;
- fournir des ressources et des renseignements concernant les possibilités de financement et aider le personnel scolaire à remplir des demandes de subvention et de bourse pour répondre à des besoins ou des projets environnementaux.

Le conseil scolaire fait des progrès vers l'atteinte de ces objectifs et devrait continuer de développer son plan de gestion de l'énergie, lequel devrait être approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

### **No 3. Suivi de la consommation d'énergie**

Le conseil scolaire assure actuellement le suivi de sa consommation d'électricité, d'essence et d'eau. Il a investi dans des systèmes de contrôle automatique des bâtiments et continue de miser sur ses systèmes pour surveiller sa consommation en temps réel.

Le service de gestion des installations vise à instaurer un système de surveillance complète de la consommation d'électricité et d'essence en temps réel d'ici la fin de l'année civile. La consommation d'eau devrait faire l'objet d'une surveillance complète à partir de l'année prochaine. De plus, le conseil scolaire devrait profiter de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère pour permettre au service de recueillir et d'analyser les données de consommation d'énergie. Le conseil scolaire devrait demander l'aide du ministère quant à l'utilisation de la base de données, au besoin.



## Annexe A – Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
  - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
  - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
  - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA** – Douze occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)

### Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
1.	Au moyen d'un exercice de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer un plan stratégique pluriannuel (d'au moins trois ans) conforme aux dispositions du projet de loi 177. Lorsque le plan sera terminé, il devrait être communiqué à tous les intervenants. Ce plan devrait faire état à la fois des priorités d'apprentissage et de fonctionnement et constituer un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui	PS
2.	Le conseil scolaire devrait préparer un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique du conseil scolaire, tenir compte des services scolaires et non scolaires et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	Oui	PS
3.	Lorsque le conseil scolaire aura élaboré un nouveau plan stratégique ainsi qu'un plan opérationnel annuel pour tout le conseil, la direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire.	Non	
4.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait également concevoir un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.		

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

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
5.	La direction des RH devrait détailler ses buts et priorités dans un plan annuel du service qui comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ces éléments devraient correspondre au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants.	Non	
6.	Le conseil scolaire devrait revoir ses processus actuels de recrutement et d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin d'en clarifier les rôles pour les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.	Oui	DOA
7.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation et ne pas participer directement aux négociations.	Oui	DOA
8.	La direction des RH devrait élaborer des politiques et procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tout le personnel.	Oui	DOA
9.	La direction des RH devrait consigner des politiques et procédures disciplinaires officielles et en faire part aux directions d'école et aux superviseuses et superviseurs.	Non	
10.	La direction devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.	Oui	RI
11.	Lorsque le programme d'encouragement à l'assiduité sera en place, la direction devrait rendre compte de son efficacité à l'administration principale et au Conseil.	Non	
12.	La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait mettre la dernière main aux procédures visant les entrevues de fin d'emploi avec le personnel du bureau du Conseil.		

## Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
13.	Le service des finances devrait améliorer son processus de planification par l'élaboration d'un plan opérationnel annuel qui correspond à celui du conseil scolaire. Le plan du service devrait refléter des cibles et des indicateurs précis et mesurables et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.	Non	
14.	La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires sur la fréquence (un minimum de trois rapports) et le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait mettre la dernière main à l'élaboration du format des rapports financiers intermédiaires, conformément aux recommandations du CRFP, et continuer à présenter ces rapports au Conseil.	Oui	DOA
15.	La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. Elle devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, ses motifs devraient être clairement documentés et acceptés par le comité de vérification.	Oui	DOA
16.	La direction et le Conseil devraient poursuivre le recrutement de consultantes et consultants externes au sein du comité de vérification du Conseil conformément à la directive du ministère.	Oui	DOA
17.	La direction devrait terminer l'harmonisation de la politique et des procédures d'achat avec les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement.	Non	
18.	Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait y ajouter un énoncé qui décrit les circonstances dans lesquelles le	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'approvisionnement concurrentiel ou non concurrentiel dans la version révisée de la politique et des procédures.		
19.	Lorsque la politique et les procédures d'achat approuvées qui sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> seront en place, la direction devrait veiller à ce que les activités d'achat soient surveillées afin qu'elles respectent la politique et les procédures d'approvisionnement du Conseil.	Non	
20.	Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait indiquer les pouvoirs d'autorisation des achats dans la politique et les procédures révisées.	Oui	DOA

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
21.	Le service de gestion des installations devrait améliorer ses activités de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire. Le plan du service devrait refléter des cibles et des indicateurs précis et mesurables et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.	Non	
22.	Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropreté par un programme d'écopropreté officiel qui est conforme aux éléments du <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du ministère.	Oui	DOA
23.	La direction devrait tenir compte de différents facteurs en plus de la superficie en pieds carrés pour le modèle d'affectation des concierges afin de profiter de l'utilisation optimale du personnel.	Non	
24.	En se fondant sur les données de consommation d'énergie et les renseignements provenant de vérifications externes de la consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources.	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	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.		
25.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques d'approvisionnement et ses procédures administratives en la matière sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi envisager de spécifier les exigences en matière d'efficacité énergétique dans les politiques d'approvisionnement et les procédures administratives ou dans la politique environnementale.	Non	
26.	Après l'établissement d'un plan officiel de gestion de l'énergie, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.	Non	
27.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.	Oui	DOA
28.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures administratives actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.	Non	