

Ministère de l'Éducation

**Hastings and Prince Edward District
School Board
Rapport de suivi à l'examen
opérationnel**

juillet 2011

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre.....	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire.....	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
No 1 Vérification de la conformité de la compagnie d'assurances.....	5
5. Gestion financière.....	6
No 1 Consigner les principaux risques	7
No 2 Système financier intégré.....	7
No 3 Vérification – Consultantes et consultants externes.....	7
No 4 Triple rapprochement	8
No 5 Transfert électronique de fonds.....	8
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	9
No 1 Politique environnementale	9
No 2 Plan d'immobilisations pluriannuel	9
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire.....	11
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
Annexe A – Sélection des recommandations	15

1. Introduction

Le ministère est en train de terminer l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district de 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.

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 et, le cas échéant, 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 Hastings and Prince Edward District School Board a eu lieu le 18 mai 2011, environ 15 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a tenu une téléconférence avec le surintendant des ressources humaines (devenu directeur de l'éducation en septembre 2011) et le surintendant des affaires. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a choisi des recommandations parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et de joindre tout document justificatif.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a réalisé des progrès considérables dans la mise en œuvre des recommandations depuis l'examen opérationnel mené en février 2010. Notons en particulier l'ajout de deux membres au comité de vérification externe et les progrès constants et remarquables en vue de la mise en œuvre d'un système financier totalement intégré.

La direction a présenté les conclusions du rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires. Les points saillants du rapport d'examen ont été présentés au public par le biais d'un rapport du Conseil et une publication sur le site Web du conseil scolaire.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait 14 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur huit d'entre elles. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

En condensé, l'administration principale a mis en œuvre la totalité des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un certain progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

Aucune recommandation

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

No 1 Vérification de la conformité de la compagnie d'assurances

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.	Terminée

No 1 Vérification de la conformité de la compagnie d'assurances

Le conseil scolaire a effectué une vérification indépendante des prestations versées par sa compagnie d'assurances pour les soins médicaux et dentaires du 1^{er} janvier 2009 au 30 septembre 2010. Dans le rapport, aucun écart important n'est signalé dans les relevés et l'historique de paiement de la compagnie d'assurance. Un problème mineur a toutefois été constaté dans la codification d'un type particulier de médicaments. Néanmoins, on a déterminé que cette erreur n'avait pas généré de coûts pour le conseil scolaire ou son personnel. La direction indique que la vérification a été utile; elle surveillera dorénavant les tendances et les changements dans les coûts des régimes d'avantages sociaux et réalisera d'autres vérifications indépendantes au besoin.

5. Gestion financière

No 1 Consigner les principaux risques

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil devrait consigner les principaux risques et les stratégies d'atténuation qui leur sont associées dans un plan unique de gestion.	En cours

No 2 Système financier intégré

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un système financier totalement intégré pour tous les services.	En cours

No 3 Vérification – Consultantes et consultants externes

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes.	Terminée

No 4 Triple rapprochement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.	En cours

No 5 Transfert électronique de fonds

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour maximiser son efficacité.	En cours

No 1 Consigner les principaux risques

Le conseil scolaire travaille de concert avec l'équipe régionale de vérification interne du ministère dans le but d'évaluer les risques des processus du conseil scolaire associés aux secteurs suivants : enseignement et écoles, opérations, installations, ressources humaines, technologie de l'information et transport. Le processus d'évaluation des risques est actuellement en cours; la prochaine phase consiste à produire un document décrivant les risques liés à six grandes catégories, soit la gouvernance, les ressources humaines, les finances, le contentieux et la conformité, la prestation de services, et la gestion des opérations et de l'information. Pour chaque catégorie, l'équipe de vérification effectuera un suivi avec les responsables du conseil scolaire dans le but de bien comprendre les stratégies d'atténuation des risques en place. À partir des données recueillies, elle produira un tableau détaillant les secteurs à risque élevé. L'évaluation des risques et les recommandations formulées fourniront à la direction des outils qui l'aideront à élaborer un plan central d'atténuation des risques.

La direction devrait continuer à collaborer avec l'équipe régionale de vérification interne et de suivre les recommandations issues de l'évaluation des risques afin de brosser un portrait clair et bien documenté des principaux risques et des stratégies d'atténuation qui y sont associées.

No 2 Système financier intégré

Au cours de l'année scolaire 2009-2010, la direction a envisagé l'instauration d'un système de planification des ressources organisationnelles dans le conseil scolaire, proposition qu'elle a présentée au Conseil. En juin 2010, le Conseil a donné son aval au projet. En septembre 2010, le conseil scolaire a commencé à planifier l'intégration du système, et il prépare actuellement la mise en service complète du système financier, qui devrait être en ligne en septembre 2011. Il se peut qu'en raison des lacunes du système financier actuel, la date de mise en service complète doivent être reportée, ou encore celle de certaines de ses composantes. La mise en service de la partie intégrée sur la paie et les RH est prévue pour janvier 2012. La direction devrait poursuivre la mise en service et continuer à utiliser le système intégré de gestion financière.

No 3 Vérification – Consultantes et consultants externes

Le conseil scolaire a nommé deux consultantes ou consultants externes pour faire partie du comité de vérification, conformément au règlement sur les comités de vérification entré en vigueur en septembre 2010. Les changements dans la composition du comité ont été officialisés dans une politique du Conseil. Le conseil scolaire a annoncé les postes à pourvoir dans les journaux locaux et sur le site Web public du Conseil et en a informé les connaissances personnelles de la haute direction. Cinq candidats locaux ont postulé pour les deux postes du comité de vérification.

N^o 4 Triple rapprochement

La fonctionnalité de triple rapprochement sera incluse dans le nouveau système intégré de gestion des finances. La direction continue à évaluer les coûts et les avantages d'une mise en œuvre complète, compte tenu de la situation actuelle en matière de dotation en personnel. Si le nouveau système financier intégré est mis en service en septembre 2011 comme prévu, la direction propose d'y inclure la fonctionnalité de triple rapprochement ultérieurement. Cette approche progressive permettra de faire les changements appropriés dans les processus de gestion et fera en sorte que les procédures correspondantes seront adoptées de façon efficace et intégrale. Le conseil scolaire devrait attendre le moment opportun pour ajouter la fonctionnalité de triple rapprochement dans le système intégré de gestion des finances et l'utiliser.

N^o 5 Transfert électronique de fonds

Tout comme pour le triple rapprochement, la direction envisage d'inclure la fonctionnalité de TEF dans le nouveau système intégré de gestion des finances. Elle prévoit d'abord y intégrer un système de remboursement des dépenses de transport des employés et d'autres dépenses. Une fois le système fonctionnel, il sera adapté pour pouvoir payer les fournisseurs. La direction devrait aller de l'avant avec ce plan, c'est-à-dire s'assurer que le conseil scolaire peut exploiter le TEF au maximum, puis collaborer avec les fournisseurs afin que ceux-ci adoptent le système.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Politique environnementale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	En cours

No 2 Plan d'immobilisations pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.	En cours

No 1 Politique environnementale

Le conseil scolaire a rédigé l'ébauche d'un plan environnemental portant principalement sur les fonctions scolaires. La direction a indiqué que l'examen et la mise à jour de cette ébauche seraient effectués en 2011-2012, l'examen du plan environnemental ayant été intégré au plan stratégique du conseil scolaire en 2011-2012. La mise à jour assurera l'inclusion des fonctions non scolaires et des considérations d'ordre opérationnel. Le conseil scolaire devrait tenir compte des pratiques exemplaires dans l'élaboration d'une politique environnementale globale visant à assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

No 2 Plan d'immobilisations pluriannuel

Le conseil scolaire a mandaté un tiers d'analyser la rentabilisation de tous les projets d'immobilisations prioritaires prévus entre 2011-2012 et 2015-2016. Ces analyses ont été entreprises à la suite d'une demande du ministère aux fins d'approbation du financement des immobilisations. Les documents produits s'avèrent une mise à jour des analyses de rentabilisation menées par la même entreprise en 2007; on y constate des progrès dans la mise en œuvre de la recommandation initiale de l'examen opérationnel du conseil scolaire. Bien que les documents actuels orientent clairement les projets d'immobilisations, le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan d'immobilisations pluriannuel approuvé par le Conseil. À l'aide des renseignements contenus dans les projets d'immobilisations prévus pour 2011-2012 à 2015-2016, le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations pluriannuel comprenant le plan de

financement connexe approuvé par le Conseil. Ce document permettra d'assurer la prévision à long terme de la planification des immobilisations.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées ou modifiées dans 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 qui sont 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	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

La direction indique que grâce à un examen précédent de toutes les politiques et au cycle triennal d'examen des politiques établi par le Conseil, la majorité des politiques sont à jour et conformes au projet de loi 177. Le Conseil et l'administration travaillent de concert pour assurer le respect des exigences du projet de loi 177. Une entreprise indépendante organisera une séance de formation sur la gouvernance et le projet de loi 177 pour les conseillères et conseillers scolaires, le directeur de l'éducation et le cadre supérieur de l'administration des affaires en juin 2011.

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

Nouvelle pratique exemplaire	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.	Non
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.	Non

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	Oui

Le conseil scolaire est conscient des répercussions du projet de loi 177 et du fait que les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas siéger à des comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation. Il a donc aboli la pratique permettant aux conseillères et conseillers scolaires de siéger au comité d'embauche des directions d'école. Comme aucune nouvelle surintendance n'a été embauchée depuis les changements apportés aux lois, la nouvelle structure n'a pas encore été mise à l'épreuve, mais le conseil scolaire rappelle que de toute son histoire, les conseillères et conseillers scolaires ont toujours siégé aux comités d'embauche de la surintendance. Le directeur de l'éducation devrait modifier les pratiques actuelles et la composition des divers comités d'entrevue, et élaborer des politiques et procédures officielles d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

Le conseil scolaire dispose de processus et politiques 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, mais ceux-ci n'ont pas encore été officialisés. La direction prévoit officialiser les pratiques et les procédures de recrutement et d'embauche d'ici septembre 2011 et est encouragée à le faire. Le conseil fait également d'autres démarches pour éliminer les préjugés et les barrières; il travaille à la création d'un formulaire d'auto-identification qui permettra de dresser une image plus claire des effectifs et de la dynamique de l'ensemble du personnel, et d'un portefeuille actif sur l'équité et l'inclusion géré par les surintendantes adjointes et surintendants adjoints.

Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire, mais ne participent pas directement au processus de négociation. Les conseillères et conseillers scolaires n'ont jamais eu l'habitude de participer aux négociations collectives; ils sont plutôt tenus au courant des questions liées aux relations de travail par les comités du Conseil et au moyen de rapports verbaux et écrits pendant le processus de négociation.

Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Les politiques et modalités établies qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et	Oui

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0).	
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les niveaux de pouvoir d'achat 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.	Non

Les lignes directrices balisant les pratiques d'approvisionnement du conseil scolaire sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les procédures ont été mises à jour pour correspondre à la nouvelle *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic* et seront soumises au Conseil en juin 2011. La direction n'a pas encore consigné les niveaux de pouvoir d'achat de façon formelle, mais elle a commencé à élaborer une procédure à cet effet. Le conseil scolaire devrait décrire clairement les niveaux de pouvoir d'achat correspondant aux tâches et aux responsabilités qui s'y rattachent.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	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 la surveillance du budget et de l'échéancier, et pour 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. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant externe 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 dispose d'une politique de partenariats de partage des installations et loue des locaux à plusieurs groupes. Une coordonnatrice ou un coordonnateur de l'engagement communautaire s'occupe de gérer les procédures et d'entretenir les relations.

La direction s'est dotée d'un processus de gestion efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts, conformément aux exigences du ministère. Le conseil scolaire confie les travaux de réfection, de rénovation et d'agrandissement à un gestionnaire de projet interne. Celui-ci dirige le processus du début à la fin, en

commençant par le Conseil d'examen des installations, puis en collaborant avec l'architecte pour superviser le projet pendant la construction.

Le conseil scolaire a fait appel à des consultants indépendants en matière de coûts pour chaque projet récent où c'était nécessaire. La direction indique que le recours à des consultants indépendants a donné lieu à différents résultats. Dans certains cas, la grande différence entre l'estimation des coûts du consultant et celle de l'entrepreneur compliquait davantage les projets. On a indiqué que les consultants en matière de coûts ajoutaient une étape au processus de construction, ce qui créait parfois des contraintes de temps supplémentaires.

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.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	Aucune recommandation		

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.	Non	
2.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.	Non	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
3.	La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.	Oui	RI
4.	La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.	Non	
5.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
6.	Le conseil devrait consigner les principaux risques et les stratégies d'atténuation qui leur sont associées dans un plan unique de gestion.	Oui	CSR 3
7.	Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un système financier totalement intégré pour tous les services.	Oui	RI
8.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes.	Oui	DOA
9.	Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.	Non	
10.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.	Oui	RI / DOA
11.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser son efficacité.	Oui	RI

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
12.	La direction devrait collaborer avec les entreprises de services publics pour obtenir des factures électroniques consolidées, ce qui lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.	Non	
13.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Oui	CSR 2
14.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.	Oui	CSR 3