

Ministère de l'Éducation

**Simcoe Muskoka Catholic District
School Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

octobre 2012

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
1. Plan stratégique.....	4
2. Plan opérationnel.....	5
3. Plan de relève.....	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	6
1. Recrutement	6
2. Relations de travail	7
3. Évaluation du rendement.....	7
4. Encouragement à l'assiduité.....	7
5. Gestion financière	9
1. Rapports financiers intermédiaires	10
2. Vérification interne	10
3. Comité de vérification	10
4. Achat	10
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	11
1. Programme d'écopropreté	11
2. Plan pluriannuel de gestion de l'énergie	12
3. Suivi de la consommation d'énergie	12
Annexe A – Sélection des recommandations	13

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 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.

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

Introduction

L'examen de suivi du Simcoe Muskoka Catholic District School Board a eu lieu le 18 septembre 2012, soit environ un an et demi après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel PricewaterhouseCoopers a tenu une téléconférence avec la direction associée de l'éducation (affaires et finances) 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 scolaire 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 convient de souligner les mesures adoptées pour améliorer les pratiques de recrutement du conseil scolaire, sa fonction de vérification et ses procédures d'achat.

Le rapport d'examen opérationnel comportait 28 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel 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 d'examen opérationnel ainsi que celles qui présentaient des risques propres au Simcoe Muskoka 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 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>	En cours

2. Plan opérationnel

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>	En cours

3. Plan de relève

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>	Aucune mise en œuvre

1. Plan stratégique

Le plan stratégique du Conseil a été élaboré en 2000 au terme d'un processus de consultation exhaustif; il est actuellement passé en revue par l'équipe de leadership. Le Conseil reconnaît l'importance de mettre à jour le plan stratégique et a, au cours de la dernière année, entrepris une démarche pour concevoir un nouveau plan stratégique révisé. Cette démarche suit toujours son cours et devrait se poursuivre l'année prochaine. L'administration principale a indiqué que les grands principes et éléments du plan sont restés inchangés au fil des ans. L'actuel plan stratégique comporte cinq volets qui ont été conçus de façon à fournir de solides assises pour traiter des questions

quotidiennes et permettre au Conseil de se préparer à relever les défis à venir. Enfin, le Conseil reconnaît avoir besoin d'un plan clair pour diriger le conseil scolaire au fil des nouvelles occasions qui se présenteront dans les années à venir.

2. Plan opérationnel

L'administration principale reconnaît l'importance pour tous les services d'élaborer des plans opérationnels annuels qui s'harmonisent au plan stratégique pluriannuel du Conseil. Étant donné que le plan stratégique du Conseil fait actuellement l'objet d'une révision et d'une mise à jour, l'administration principale a décidé de reporter la mise en œuvre de cette recommandation. Il convient par ailleurs de souligner que l'administration principale a déjà élaboré des plans d'amélioration du conseil scolaire, conformément aux directives du Ministère, et qu'elle dispose également de plans pour chaque service. Il reste cependant du travail à effectuer pour que le plan de chaque service réponde aux exigences précisées dans les recommandations (c.-à-d. qu'il doit s'harmoniser avec le plan stratégique du Conseil et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps). L'administration principale a précisé qu'elle collabore avec un collègue de la région pour élaborer un programme de formation sur la gestion stratégique et la mise en œuvre afin d'appuyer le processus d'élaboration de plans opérationnels annuels pour chaque service. Le conseil scolaire vise à achever la mise en œuvre de cette recommandation au printemps 2013.

3. Plan de relève

L'administration principale du conseil scolaire reconnaît l'importance de concevoir un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires. Toutefois, cette recommandation n'a guère progressé depuis la publication du rapport d'examen opérationnel en raison de ressources et de capacités limitées. Les vérificateurs internes du conseil scolaire ont également souligné que l'absence d'un plan de relève des cadres supérieurs constitue un risque pour le conseil scolaire.

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 de clarifier les rôles que jouent les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire dans ce processus. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais sans siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.	Mise en œuvre terminée

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.	Mise en œuvre terminée

3. Évaluations 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
La direction devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.	Mise en œuvre terminée

1. Recrutement

Depuis longtemps, le conseil scolaire fait siéger les conseillères et conseillers scolaires aux comités d'embauche à de nombreux niveaux du personnel scolaire. Après l'examen opérationnel, le conseil scolaire a révisé ses processus de recrutement et d'embauche afin de préciser les rôles des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du

conseil scolaire. Après l'examen des processus en place et le renvoi aux politiques pertinentes, le Conseil a ainsi précisé son rôle et ses responsabilités dans le processus de recrutement.

Désormais, les conseillères et conseillers scolaires élaborent des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne siègent plus aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

2. Relations de travail

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas aux négociations de conventions collectives. Ils établissent cependant les politiques que l'administration principale doit mettre en œuvre; par ce mécanisme, les conseillères et conseillers scolaires fixent ainsi un cadre des priorités régissant les négociations. Par ailleurs, ils ont indiqué qu'étant donné le cadre provincial de négociations, ils sont beaucoup moins sollicités à cet égard.

3. Évaluation du rendement

Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire disposait de processus officiels d'évaluation du rendement du personnel enseignant (suppléant, nouveau, chevronné), des concierges et du personnel d'entretien. Le conseil scolaire procédait à la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école, conformément aux lignes directrices du Ministère. D'autres groupes d'employés, comme le personnel de bureau, les aides-enseignantes et aides-enseignants et le personnel non syndiqué ne bénéficiaient cependant pas de processus d'évaluation du rendement.

Depuis l'examen opérationnel, le conseil scolaire a mis en place des programmes d'évaluation du rendement pour les directions d'école. D'autres groupes d'employés, comme le personnel de bureau, les aides-enseignantes et aides-enseignants et le personnel non syndiqué ne bénéficient toujours pas de tels programmes.

Le conseil scolaire est invité à mettre en œuvre cette recommandation dans son intégralité.

4. Encouragement à l'assiduité

Le conseil scolaire a instauré un programme d'encouragement à l'assiduité. L'administration du conseil mesure les principaux paramètres d'encouragement à l'assiduité, notamment les taux d'assiduité par catégorie de personnel, et peut ainsi évaluer l'efficacité du programme d'encouragement à l'assiduité au fil du temps.

Le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant externe pour réaliser une évaluation des besoins. Il a aussi mis en place une série de programmes de formation

en cours d'emploi à l'intention du personnel pour comprendre le programme. Depuis la mise en œuvre de celui-ci, le conseil scolaire a observé une baisse mesurable des dépenses liées aux congés des membres du personnel. L'administration principale consigne les congés de ses groupes d'employés en s'intéressant particulièrement aux jours de congé par type de congé ainsi qu'aux coûts associés à ces absences.

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 (CRFP) 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.	Mise en œuvre terminée

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. La direction 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.	Mise en œuvre terminée

3. Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient poursuivre le recrutement de consultant(e)s et consultants externes au sein du comité de vérification du Conseil conformément à la nouvelle directive du Ministère.	En cours

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.	Mise en œuvre terminée

1. Rapports financiers intermédiaires

Le service des finances a présenté un nouveau format de « tableau de bord » en complément des rapports financiers intermédiaires remis aux conseillères et conseillers scolaires. Au cours de la dernière année, le personnel a consulté les conseillères et conseillers scolaires pour améliorer la présentation de ces rapports, qui s'appuie désormais davantage sur des éléments visuels. Le nouveau format a été bien accueilli par les conseillères et conseillers scolaires, qui assurent maintenant mieux comprendre la situation financière du conseil scolaire qu'auparavant.

2. Vérification interne

Le conseil scolaire est membre de l'équipe régionale de vérification interne de Barrie. Cette équipe a procédé à des évaluations des risques et a repéré plusieurs secteurs de risques importants. Un plan de vérification interne a été présenté, plan que le conseil scolaire met actuellement en œuvre.

3. Comité de vérification

Le Conseil a mis sur pied un comité de vérification composé de conseillères et conseillers scolaires. À l'heure actuelle, le Conseil est toujours en train de recruter des consultantes et consultants externes. Le conseil scolaire a expliqué qu'en raison de sa situation géographique, il lui est difficile de trouver et de recruter des candidates et candidats qualifiés et volontaires dans la communauté pour remplir le rôle de consultant externe du comité de vérification. Le Conseil poursuivra ses efforts en ce sens et estime qu'il s'agit d'une mesure importante pour solidifier la structure de gouvernance du conseil scolaire.

4. Achat

La politique d'achat révisée du Conseil comprend une section 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. Cette section s'intitule *Méthodes d'achat et seuils d'approvisionnement concurrentiel*. On y énonce en détail les seuils de valeur des achats, le type d'achat, la méthodologie en matière d'achat et les exigences relatives à l'approvisionnement. Si l'on s'attend à ce que le montant pour les fournitures et services acquis pour le Conseil dépasse les seuils précis de valeur des achats, il faut mettre en branle un processus de soumissions concurrentielles. La personne qui supervise les achats publiera le document de soumissions concurrentielles pour l'école ou le service après avoir reçu par écrit la demande d'achat détaillée.

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</i> du Ministère.	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

1. Programme d'écopropriété

Le service des installations et de la planification a élaboré des lignes directrices relatives à l'approvisionnement, lesquelles sont conformes au *Guide du Programme d'écopropriété* du Ministère. Une bonne partie du matériel et des produits de nettoyage utilisés par le conseil scolaire sont déjà certifiés écologiques.

Le Conseil a également rédigé une politique officielle de gestion environnementale (politique LE-17) où il est précisé que le Conseil « appuie la gestion environnementale dans tous les domaines qui le concerne. La politique adhère à la doctrine sociale

catholique et tient compte de notre responsabilité morale à devenir des gardiens de la terre et à prendre soin de la Création. Elle couvre également les exigences scolaires du ministère de l'Éducation. Les programmes environnementaux s'appliquent à tous les domaines des pratiques opérationnelles du Conseil et constituent un facteur déterminant pour la prise de décision ».

En outre, les procédures d'achat du conseil scolaire énoncent explicitement que « la réduction des répercussions environnementales du Conseil sera prise en compte lors de l'approvisionnement en biens et en services ». Il y est également précisé que le Conseil « favorise un milieu de travail sain pour les employés et les citoyens en général par l'achat de biens et de services respectueux de l'environnement; il augmentera les demandes pour des biens et des services écoresponsables, ce qui pourrait un jour améliorer leur qualité et la compétitivité des coûts ».

2. Plan pluriannuel de gestion de l'énergie

Le service des installations a créé un poste (spécialiste en environnement et en énergie) pour voir aux responsabilités du conseil scolaire en matière de gestion de l'énergie. La ou le titulaire de ce poste relève du contrôleur du service des installations. Le service des installations a indiqué qu'il n'avait pas la capacité de mettre entièrement en œuvre cette recommandation, mais qu'il avait adopté des mesures pour en traiter certains aspects. Plus précisément, le service des installations commencé à recueillir des données sur les coûts en énergie. Il dispose également d'un plan pluriannuel qui énumère tous les projets relatifs à la gestion de l'énergie. Cependant, le service des installations n'a pas été en mesure d'analyser toutes les données recueillies et d'utiliser ces renseignements pour élaborer un plan de gestion de l'énergie faisant état de bases de références et de cibles.

3. Suivi de la consommation d'énergie

Le conseil scolaire assure actuellement le suivi de la consommation d'électricité, de gaz et d'eau par école. De plus, il a investi dans des systèmes de contrôle automatique des bâtiments qu'il continue aujourd'hui d'utiliser pour assurer un suivi de la consommation en temps réel.

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.	Une fois que le conseil scolaire aura élaboré un nouveau plan stratégique et un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil, la direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.	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 de clarifier les rôles que jouent les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire dans ce processus. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais sans 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	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH 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 objectifs 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 (CRFP) 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. La direction 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 les conseillères et conseillers scolaires devraient poursuivre le recrutement de consultantes et consultants externes au sein du comité de vérification du Conseil conformément à la nouvelle directive du Ministère.	Oui	DOA
17.	La direction devrait terminer l'harmonisation de la politique et des procédures d'achat avec les <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> .	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	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	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.		
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.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
21.	Le service 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	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	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.		
25.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en matière d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement 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 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	