

Ministère de l'Éducation

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

août 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 |
| No 1 Plan stratégique pluriannuel..... | 5 |
| No 2 Plan opérationnel annuel | 6 |
| No 3 Rapports sur le plan stratégique et le plan opérationnel annuel | 6 |
| No 4 Processus décisionnels..... | 6 |
| No 5 Processus officiel d'examen des politiques | 7 |
| No 6 Planification de la relève | 7 |
| 4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles | 8 |
| No 1 Plan annuel du service | 9 |
| No 2 Surveillance de l'assiduité du personnel | 9 |
| No 3 Élaboration d'un programme de gestion de l'assiduité | 9 |
| No 4 Réalisation d'une vérification de la conformité | 9 |
| 5. Gestion financière | 10 |
| 6. Exploitation des écoles et gestion des installations | 11 |
| No 1 Élaboration d'un plan annuel..... | 11 |
| No 2 Élaboration d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie | 11 |
| 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 Toronto Catholic District School Board a eu lieu le 26 juin 2012, soit environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a tenu une téléconférence avec la surintendante des affaires scolaires. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte 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 de fournir tout document à l'appui.

Résumé de l'état des recommandations

Même si le conseil n'a pas terminé la mise en œuvre d'un grand nombre des recommandations de l'examen opérationnel, il prévoit adopter la plupart d'entre elles d'ici septembre 2012. Mentionnons tout particulièrement le processus global dans le cadre duquel le conseil scolaire a établi son plan stratégique pluriannuel et pris des mesures au nom du Conseil en vue de créer des processus d'examen périodique de toutes les politiques.

Le rapport d'examen comportait 23 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 13 d'entre elles. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Plan stratégique pluriannuel

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. | Terminée |

No 2 Plan opérationnel annuel

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. | Terminée |

No 3 Rapports sur le plan stratégique et le plan opérationnel annuel

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| La direction de l'éducation devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel, une fois que ces derniers auront été élaborés. | En cours |

No 4 Processus décisionnels

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation devraient établir et mettre en place les processus nécessaires pour prendre des décisions éclairées. | Terminée |

No 5 Processus officiel d'examen des politiques

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le conseil devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques. | Terminée |

No 6 Planification de la relève

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction de l'éducation devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions aux postes clés en gestion et en administration. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires et favoriserait le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer un plan de relève en prévision du départ à la retraite ou du remplacement de la personne occupant le poste de direction de l'éducation. | En cours |

No 1 Plan stratégique pluriannuel

Depuis l'examen opérationnel, le conseil a mis au point un plan stratégique pluriannuel. Le processus de planification s'est déroulé pendant l'année scolaire 2011-2012. Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale ont participé à un processus étendu de consultation des intervenantes et intervenants, où certaines séances ont été dirigées par un consultant externe. Après avoir compilé et analysé toutes les données, le conseil s'est fixé des objectifs stratégiques à long terme. Cette mesure a mené à la création d'un plan stratégique pluriannuel intermédiaire, lequel a été publié sur le site Web du conseil en vue de recueillir les commentaires d'un plus grand nombre d'intervenantes et d'intervenants. La rétroaction de la population a alors été examinée, puis intégrée, au besoin, à la version définitive du plan stratégique pluriannuel. Le comité de travail a présenté en avril 2012 la version révisée du plan stratégique de 2012-2015 aux conseillères et conseillers scolaires, qui l'ont approuvée.

La direction continue d'amasser des commentaires sur le plan stratégique pluriannuel en soumettant un sondage aux élèves, et un autre, distinct, aux parents, au corps enseignant, au personnel non scolaire et aux gestionnaires. Ces deux sondages visent à recueillir des commentaires sur les objectifs sélectionnés, mais aussi à consigner les données de référence requises pour effectuer un suivi des progrès réalisés par rapport aux nouvelles initiatives.

Le conseil a remarqué que le processus d'élaboration du plan stratégique pluriannuel avait fourni un excellent cadre pour développer davantage les plans opérationnels annuels des services, tout comme le « Board Learning Improvement Plan » (plan d'amélioration de l'apprentissage du Conseil) et la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire.

No 2 Plan opérationnel annuel

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que le plan opérationnel annuel du conseil était harmonisé au plan stratégique pluriannuel. Chaque initiative était liée directement à un objectif stratégique à long terme, et le plan opérationnel couvre les principaux domaines d'activités, comme les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Selon le conseil scolaire, le processus d'élaboration du plan opérationnel annuel était à la fois descendant (le plan présentait une cible et une orientation aux services) et ascendant (le personnel de divers services a contribué à la création des initiatives annuelles appuyant les objectifs stratégiques à long terme du Conseil).

Le plan opérationnel annuel de 2012-2013 définit clairement les objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps), les mesures requises, les échéanciers et les responsabilités de l'année en cours.

No 3 Rapports sur le plan stratégique et le plan opérationnel annuel

Le conseil n'a pas encore préparé de rapports sur l'état et les résultats du plan stratégique pluriannuel étant donné que celui-ci n'a été approuvé officiellement qu'en avril 2012. À l'avenir, la direction de l'éducation donnera des comptes rendus aux conseillères et conseillers scolaires et fournira les dernières nouvelles sur la mise en œuvre du plan dans son rapport annuel. Une fois les échéanciers établis, on procèdera à la publication du rapport annuel de la direction l'éducation en septembre 2012.

No 4 Processus décisionnels

Le conseil a mis au point des processus décisionnels appropriés. Avant les réunions du Conseil, la présidente rencontre les membres du conseil de la direction de l'éducation pour examiner les rapports du Conseil et préparer un ordre du jour. Un nouveau gabarit a été créé pour assurer l'harmonisation de ces rapports avec le plan stratégique pluriannuel. Tous les rapports sont maintenant présentés dans ce gabarit, lequel a été particulièrement utile pour amorcer de nouvelles initiatives d'envergure, car il permet de faire concorder les ressources avec les priorités du Conseil. Depuis l'adoption de cette recommandation, le conseil scolaire accorde davantage d'importance aux décisions intégrées prises entre le Conseil et la direction de l'éducation en se fondant sur des données probantes.

Par ailleurs, le Conseil prévoit mettre à jour les politiques au cours de la nouvelle année scolaire en fonction des nouveaux processus décisionnels et du plan stratégique pluriannuel.

No 5 Processus officiel d'examen des politiques

À la suite de l'adoption de la précédente recommandation, le conseil a mis à jour ses processus d'élaboration de politiques et de prise de décisions. La direction a aussi pris conscience de l'importance du cycle d'examen des politiques, lequel permet d'adopter une approche structurée relativement à l'examen et à la mise à jour des politiques du Conseil. Ainsi, le comité spécial sur le cadre de gestion a modifié la politique intégrale du Conseil et préparé une ébauche de cadre stratégique global pour en soutenir la mise en œuvre. Ce cadre présente le processus officiel d'examen des politiques qu'a adopté le conseil, les échéanciers, les personnes responsables de certaines mesures, et les possibilités de collaboration. Selon le cadre stratégique global, 10 % des politiques doivent faire l'objet d'un examen annuel.

En plus du cadre stratégique global, le conseil a préparé la version préliminaire d'un document portant sur l'élaboration de politiques et de procédures. Ces deux ressources ont contribué à accroître les capacités des conseillères et conseillers scolaires et du personnel.

No 6 Planification de la relève

Bien qu'il soit doté de politiques et procédures officielles en matière de recrutement ainsi que de bassins de candidates et candidats internes et externes, et qu'il ait suivi un processus exhaustif pour remplacer la direction de l'éducation sortante, le Conseil ne dispose pas pour le moment de plan de relève officiel pour les principaux membres du personnel d'exploitation.

Toutefois, le conseil scolaire s'affaire actuellement à regrouper les volets de la planification de la relève, du perfectionnement professionnel et du rendement au travail dans un seul et même programme complet destiné aux cadres supérieurs, aux administratrices et administrateurs et aux principaux gestionnaires. Le conseil scolaire prévoit avoir terminé l'élaboration et la mise en œuvre du programme au cours de l'année scolaire 2012-2013. Le plan de relève concordera avec les objectifs stratégiques et les mesures visant à inspirer et à motiver le personnel qui sont énoncés dans le plan stratégique pluriannuel. Il tiendra aussi compte du développement du leadership, car l'équipe de direction prévoit utiliser le document *Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire – Guide 2012*.

Le conseil scolaire est invité à poursuivre l'officialisation d'un plan de relève qui améliore les pratiques actuelles en matière de recrutement, et à intégrer les postes non scolaires dans son processus de planification de la relève.

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

No 1 Plan annuel du service

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le service des RH devrait mettre à jour annuellement son plan de service et l'élargir pour y inclure des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles. De plus, le plan annuel du service devrait correspondre au plan opérationnel du conseil scolaire et à son orientation stratégique globale. Ces mesures permettraient aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état des progrès réalisés tout au long de l'année relativement aux priorités établies. | Incomplète |

No 2 Surveillance de l'assiduité du personnel

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel. | En cours |

No 3 Élaboration d'un programme de gestion de l'assiduité

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| 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. | En cours |

No 4 Réalisation d'une vérification de la conformité

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait mener une vérification indépendante pour s'assurer que la compagnie d'assurance 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 Plan annuel du service

Même si le service des ressources humaines a participé à l'élaboration du plan stratégique pluriannuel et du plan opérationnel annuel de 2012-2013, il n'a pas encore créé son propre plan annuel officiel. À cet égard, le service est invité à élaborer un plan harmonisé au plan annuel à l'échelle du système et au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire.

No 2 Surveillance de l'assiduité du personnel

La mise en œuvre de la recommandation n'est pas terminée. Cependant, le service a travaillé en étroite collaboration avec les responsables de l'approvisionnement en vue d'élaborer et de publier une demande de propositions relativement à un système et à des services de suivi de l'assiduité du personnel et de préparation de rapports à ce sujet.

No 3 Élaboration d'un programme de gestion de l'assiduité

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un système de suivi de l'assiduité, le service examine également les politiques et processus de soutien dans ce domaine. Cette mesure vise à assurer la tenue à jour des processus et leur harmonisation complète avec les engagements du conseil en matière d'assiduité, de santé et de bien-être du personnel. Elle sert également à assurer la conformité du nouveau système de suivi en vue de soutenir le programme du conseil scolaire.

No 4 Réalisation d'une vérification de la conformité

Au moment de l'entrevue de suivi, le conseil a signalé qu'il avait fait appel aux services d'une société d'experts-conseils externe spécialisée dans les avantages sociaux. Une analyse des montants des prestations de la compagnie d'assurance par rapport à ceux inscrits au régime avait été amorcée, et devrait se terminer d'ici septembre 2012.

5. Gestion financière

No 1 Plan annuel du service

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. | En cours |

Le service des finances a créé un plan annuel harmonisé avec le plan stratégique pluriannuel du Conseil. Ce plan a été présenté à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires lors d'une réunion des conseillères et conseillers scolaires. Les commentaires ont été intégrés à la version finale du plan pour l'année scolaire 2012-2013. Toutefois, le service reconnaît qu'il devra peut-être apporter certains ajustements supplémentaires en septembre pour que le plan demeure conforme au plan stratégique pluriannuel.

De plus, la direction a remarqué que l'élaboration d'un plan annuel de service contribuait à axer les efforts du personnel de ce service sur la détermination de possibilités stratégiques à long terme pouvant être intégrées au plan stratégique pluriannuel. Elle a également constaté que grâce à l'adoption de cette recommandation, le service des finances accorde maintenant une plus grande importance à l'administration des ressources, et que les mesures actuellement mises en place ont permis au service d'améliorer ses niveaux de responsabilisation et de transparence. Celui-ci déclare ainsi avoir, dans l'ensemble, un intérêt renouvelé pour l'augmentation de l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts à l'aide d'initiatives internes, comme l'informatisation de certains processus.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Élaboration d'un plan annuel

| Recommandation du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel du conseil scolaire et à son orientation stratégique globale. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état des progrès tout au long de l'année réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. | En cours |

No 2 Élaboration d'un 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 en matière de 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. | Terminée |

No 1 Élaboration d'un plan annuel

Le service des installations a participé à l'élaboration du plan stratégique pluriannuel et du plan opérationnel annuel du conseil pour l'année 2012-2013. Cependant, il n'a pas mis à jour son plan annuel de service de 2011. À cet égard, le service est invité à actualiser son plan et à l'harmoniser avec le plan annuel à l'échelle du système et le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire.

No 2 Élaboration d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie

Le conseil a mis au point un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui définit des cibles précises de réduction de la consommation d'énergie, ainsi que les outils à utiliser pour mesurer et faire un suivi des résultats. Dans le cadre du processus de planification, le service s'est servi de recherches et de données pour résumer les initiatives potentielles en matière de gestion de l'énergie. Le plan est également conforme avec la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, qui comprend l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles en matière d'économie d'énergie et de finances), et de priorités relativement à la gestion de l'énergie et à la conservation

des ressources. Il présente des possibilités à court terme (mesures à effet rapide) et à long terme comportant des jalons, des responsabilités, des budgets et un processus qui garantit l'appui de la communauté. La mise en œuvre complète du plan de gestion de l'énergie est prévue au cours de l'exercice 2012-2013.

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 processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. | Oui | DOA /PS |
| 2. | Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. | Oui | DOA / PS |
| 3. | La direction de l'éducation devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel, une fois que ces derniers auront été élaborés. | Non | |
| 4. | Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation devraient établir et mettre en place les processus nécessaires pour prendre des décisions éclairées. | Oui | DOA |
| 5. | Le conseil devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement | Non | |

| Réf. | Recommandation | Suivi oui/non | Critères |
|------|--|------------------|----------|
| | révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques. | | |
| 6. | La direction de l'éducation devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions aux postes clés en gestion et en administration. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires et favoriserait le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer un plan de relève en prévision du départ à la retraite ou du remplacement de la personne occupant le poste de direction de l'éducation. | Oui | DOA |

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

| Réf. | Recommandation | Suivi oui/non | Critères |
|------|--|------------------|----------|
| 7. | Le service des RH devrait mettre à jour annuellement son plan de service et l'élargir pour y inclure des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles. De plus, le plan annuel du service devrait correspondre au plan opérationnel du conseil scolaire et à son orientation stratégique globale. Ces mesures permettraient aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état des progrès réalisés tout au long de l'année relativement aux priorités établies. | Oui | DOA / PS |
| 8. | Le conseil scolaire devrait adopter les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel. | Oui | RI / DOA |
| 9. | 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. | Oui | DOA |
| 10. | La direction devrait régulièrement rendre compte à la haute direction de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité. La direction de l'éducation devrait régulièrement relayer ces renseignements aux conseillères et conseillers scolaires. | Non | |
| 11. | La direction devrait mener une vérification indépendante pour s'assurer que la compagnie d'assurance 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 | CSR 2 |

| Réf. | Recommandation | Suivi oui/non | Critères |
|------|--|------------------|----------|
| 12. | 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 | |

Gestion financière

| Réf. | Recommandation | Suivi oui/non | Critères |
|------|---|------------------|-------------|
| 13. | Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. | Oui | DOA / PS |
| 14. | La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne. | Non | |
| 15. | La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour veiller à ce que les plans annuels de vérification soient bien établis. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction préfère ne pas mettre en pratique une de ces recommandations et assumer les risques liés à une conclusion d'un tel rapport, il faudrait consigner la justification et la faire accepter par le comité de vérification. | Non | |

Exploitation des écoles et gestion des installations

| Réf. | Recommandation | Suivi oui/non | Critères |
|------|--|------------------|-------------|
| 16. | Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel du conseil scolaire et à son orientation stratégique globale. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état des progrès tout au long de l'année réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. | Oui | DOA / PS |
| 17. | Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropriété</i> du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale. | Non | |

| Réf. | Recommandation | Suivi oui/non | Critères |
|------|--|---------------|----------|
| 18. | En se fondant sur les données en matière de 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. | Oui | DOA / RI |
| 19. | Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à concourir aux objectifs de gestion de l'énergie. | Non | |
| 20. | Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. | Non | |
| 21. | Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail pour les élèves et tous les groupes d'employés qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine. | Non | |
| 22. | 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 de ce plan. | Non | |