

Ministère de l'Éducation

**Conseil scolaire de district catholique
de l'Est ontarien
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

mai 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
N° 1 Structure organisationnelle et responsabilité	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
N° 1 Processus d'évaluation du rendement des employés	6
N° 2 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	6
N° 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	7
N° 4 Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	7
5. Gestion financière	8
No 1 Processus d'élaboration du budget annuel	9
No 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel	9
No 3 Vérification	9
No 4 Politiques et modalités d'approvisionnement	11
No 5 Niveaux de pouvoir d'achat	11
No 6 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement.....	11
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	12
No 1 Plan de gestion de l'énergie	12
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire	13
Gestion et administration du conseil scolaire.....	13
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	13
Gestion financière.....	14
Exploitation des écoles et gestion des installations	15
Annexe A – Sélection des recommandations	16

1. Introduction

Le ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute 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 meilleures pratiques et en les partageant. 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 cycle de mise à jour afin d'évaluer la situation et la mise en œuvre suite à l'examen opérationnel. . 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 (7 occasions) et dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2009 (5 occasions)?
- 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 scolaire pour donner suite aux recommandations;
- la documentation justificative;
- la date de mise en œuvre, le cas échéant, et la description des avantages qui en ont été retirés, si possible.

On trouvera à l'annexe A du présent rapport les recommandations en ordre de priorité.

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la troisième et à la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel. 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 de l'examen opérationnel du Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien a eu lieu le 24 janvier 2011. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec le surintendant des affaires et trésorier.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès importants dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication du rapport en octobre 2009. Soulignons notamment la décision de la direction d'établir par écrit le processus d'affectation annuelle pour tous les groupes d'employés et celui d'élaboration du budget annuel afin de clarifier les rôles et les responsabilités du personnel, ce qui a amélioré la transparence pour les conseillères et conseillers scolaires.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires après sa publication. Depuis, elle les a informés à plusieurs reprises de l'état de la mise en œuvre des recommandations.

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. Dix de celles sélectionnées pour le suivi portaient sur les douze occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009, et quatre se rapportaient à des secteurs de risque en particulier. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un progrès en ce sens. La seule recommandation n'ayant pas été mise en œuvre par le conseil scolaire est l'élaboration d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Structure organisationnelle et responsabilité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	En cours

N° 1 Structure organisationnelle et responsabilité

Depuis l'examen opérationnel, le service des ressources humaines a élaboré un plan de relève formel pour les directions et les directions adjointes, entré vigueur en novembre 2010.

La directrice de l'éducation, qui était directrice associée de l'éducation au moment de l'examen opérationnel, est actuellement en processus de rédaction d'un plan de relève formel pour certains postes non scolaires clés qui devront être comblés dans les deux prochaines années. Ce plan devrait être présenté au conseil scolaire en mars ou en avril 2011, en vue d'être adopté. L'objectif de la direction est de pouvoir établir un budget pour la planification de la relève dès l'année scolaire 2011-2012.

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

N° 1 Processus d'évaluation du rendement des employés

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait compléter sa ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel avec des règlements administratifs sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant suppléant, des directions d'écoles, des directions adjointes, du personnel d'appui (FEESO) et du personnel du SCFP et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation pour tous les employés du conseil scolaire.	En cours

N° 2 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de lignes de conduites et règlements administratifs en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'administration, les écoles et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	En cours

N° 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.	En cours

N° 4 Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle pour tous les groupes d'employés afin de clarifier les	Mise en œuvre terminée

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires.	

N° 1 Processus d'évaluation du rendement des employés

Après avoir reçu les recommandations de l'Équipe d'examen opérationnel, la direction a rédigé des procédures administratives officielles pour l'évaluation du rendement du personnel enseignant suppléant, adoptées par le conseil exécutif le 26 janvier 2011, et pour l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, examinées par le conseil exécutif le 24 janvier 2011 et qui devraient être présentées au conseil par la direction à titre informatif en mars 2011.

La direction a signalé que l'établissement des processus officiels d'évaluation du rendement du personnel de soutien de la FEESO et du personnel du SCFP n'a enregistré aucun progrès considérable depuis l'examen opérationnel en raison d'un manque de temps et du choix des priorités attribuable à la taille de l'équipe des ressources humaines. C'est pourquoi la direction s'attend à ce que des processus d'évaluation du rendement soient mis en place pour tous les groupes d'employés du conseil d'ici l'année scolaire 2011-2012.

N° 2 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Comme l'indique le rapport d'examen opérationnel, SBCI (School Boards' Co-operative Inc.) a été engagée par le conseil scolaire pour aider à l'élaboration d'un programme officiel de gestion de l'assiduité. Depuis l'examen opérationnel, SBCI a élaboré le Programme de gestion globale de l'assiduité, un plan d'action pour la mise en œuvre d'un tel programme.

En juin 2010, le surintendant des affaires scolaires et le directeur des bâtiments ont élaboré plusieurs procédures administratives provisoires sur la gestion de l'assiduité, la marche à suivre pour signaler les absences et la confidentialité des dossiers médicaux. On s'attend à ce que le comité sur l'assiduité du conseil scolaire, formé en 2009, examine les procédures provisoires au printemps 2011. La direction devrait par la suite présenter les procédures aux directions d'école et aux directions adjointes avant juin 2011 et consulter les syndicats en septembre de la même année.

La direction n'a pas encore mis SEMS (système de gestion des employés suppléants) en œuvre. Par conséquent, les écoles continuent de recueillir et d'enregistrer manuellement les données relatives à l'absentéisme sur des feuilles de temps, qui sont ensuite télécopiées au siège social pour être entrées dans le système SAP. Idéalement, la direction s'attend à ce que SEMS soit mis en œuvre d'ici septembre 2011. Entre

temps, un rapport sur l'absentéisme est rédigé tous les deux mois par le directeur des ressources humaines, puis transmis au conseil exécutif et aux chefs de services.

N° 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire n'a pas engagé de processus de vérification des demandes d'indemnisation médicale et dentaire (service de gestion seulement) par une tierce partie. Toutefois, la direction a demandé à la compagnie d'assurances de lui fournir un rapport sur les mesures de contrôle appliquées. Depuis qu'elle a reçu ce rapport, la direction évalue si les procédures actuelles de l'assureur sont adéquates. Au terme de cette évaluation, l'administration principale du conseil scolaire déterminera la marche à suivre. Le conseil scolaire a entamé des pourparlers avec les onze autres conseils scolaires de langue française afin d'évaluer si l'embauche d'un vérificateur indépendant pour l'examen des services de la compagnie d'assurances serait souhaitable.

N° 4 Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Depuis l'examen opérationnel, une procédure administrative portant sur le processus annuel de dotation en personnel et d'affectation de celui-ci pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire a été élaborée et est entrée en vigueur en octobre 2010. Cette procédure comprend un calendrier clarifiant les différentes étapes du processus d'affectation du personnel.

5. Gestion financière

No 1 Processus d'élaboration du budget annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait documenter le processus d'élaboration du budget annuel dans une ligne de conduite afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères.	Mise en œuvre terminée

No 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.	Mise en œuvre terminée

No 3 Vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion.	En cours
Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.	En cours
Les conseillères et conseillers scolaires devraient créer un comité de vérification et inviter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité.	Mise en œuvre terminée

No 4 Politiques et modalités d'approvisionnement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait compléter sa ligne de conduite sur l'approvisionnement de biens et services afin qu'elle contienne des critères de sélection des fournisseurs allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur, la qualité, l'approvisionnement compétitif ou l'utilisation de produits écologiques.	En cours

No 5 Niveaux de pouvoir d'achat

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa ligne de conduite d'approvisionnement. Une fois les niveaux de pouvoir d'achat établis, le service devrait s'assurer qu'ils soient communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.	En cours

No 6 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.	En cours

No 1 Processus d'élaboration du budget annuel

Depuis qu'elle a reçu le rapport d'examen opérationnel, la direction a élaboré une politique complète portant sur le processus d'élaboration du budget annuel, entrée en vigueur en mai 2010. Cette politique est complétée par une procédure administrative précisant les points devant être abordés dans la présentation du budget aux conseillères et conseillers scolaires.

No 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel

La direction a indiqué qu'elle a utilisé le format élaboré par le ministère pour ses rapports financiers. Afin de respecter les recommandations de l'Équipe d'examen opérationnel, le service des finances a modifié le format du rapport pour y ajouter un comparatif, exprimé sous forme de pourcentage du budget initial, entre le budget annuel approuvé et les dépenses réelles actuelles ou le budget révisé, ainsi qu'un autre comparatif, celui-ci portant sur les moyennes historiques de chaque catégorie de dépenses et de revenus.

No 3 Vérification

Dans le cadre des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) de 2009-2010, le ministère a annoncé un financement pour établir des comités de vérification et des fonctions de vérification interne. Depuis l'annonce de ce financement, le ministère a créé plusieurs ressources pour soutenir ces fonctions, dont une initiative régionale de vérification. Le conseil scolaire participe à cette initiative, qui fournit des fonds pour certains membres du personnel affectés exclusivement à la vérification interne dans les

huit régions de la province, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification. Les 12 conseils scolaires de langue française font tous partie de la même région.

Le règlement sur les comités de vérification est entré en vigueur en septembre 2010 et exige l'établissement de comités de vérification dans les conseils scolaires au plus tard le 31 janvier 2011. Le règlement fixe les grands points suivants :

- le processus de nomination des membres;
- l'obligation de compter des membres externes;
- la durée des mandats;
- les responsabilités et les pouvoirs du comité;
- les exigences relatives à l'établissement de rapports;
- la date de la première réunion des comités de vérification (31 mars 2011);

Aux fins de cette initiative, une ou un chef régional de la vérification interne est nommé et présente un résumé du plan de vérification (chantiers pour l'année courante et plan pluriannuel), un plan de dotation en personnel et un budget pour le prochain exercice financier au directeur de l'éducation, au cadre supérieur de l'administration des affaires et au comité de vérification du Conseil.

La direction connaissait le nouveau règlement sur les comités de vérification; un chef régional de la vérification interne a donc été embauché en janvier 2011 pour l'ensemble des 12 conseils scolaires de langue française. Le Conseil des écoles catholiques du Centre-Est d'Ottawa a été choisi comme conseil scolaire hôte pour tous les conseils de langue française. En plus du chef, l'équipe de vérification interne comptera six membres, dont deux en poste à Ottawa, deux à Toronto et deux à Sudbury.

Depuis l'examen opérationnel, le conseil scolaire a mis sur pied un comité de vérification formé de trois conseillères et conseillers scolaires et de deux conseillers externes. Ces conseillers externes sont tous deux comptables agréés. La première réunion du comité de vérification doit avoir lieu en mars 2011.

Le 11 janvier 2011, le surintendant des affaires scolaires a rencontré le chef régional de la vérification interne pour les 12 conseils scolaires de langue française afin de procéder à une évaluation des risques pour le conseil scolaire. Par ailleurs, un plan pluriannuel de vérification (couvrant une période de trois à cinq ans) devrait être présenté au comité de vérification du conseil d'ici juin 2011.

No 4 Politiques et modalités d'approvisionnement

En mai 2010, le conseil scolaire a modifié sa politique d'approvisionnement et les procédures administratives connexes pour y ajouter un code de déontologie.

Depuis l'examen opérationnel, le directeur de l'approvisionnement, qui était en détachement au nouveau consortium de transport scolaire du Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien, n'a pas regagné son poste au conseil en juin 2010 comme prévu. Par conséquent, le surintendant des affaires scolaires cherche actuellement à embaucher un nouveau directeur de l'approvisionnement qui devra, entre autres, finaliser la mise à jour de la politique d'approvisionnement et de la procédure administrative du conseil d'ici septembre 2011. Des critères de sélection des fournisseurs allant au-delà des coûts les moins élevés devraient être ajoutés. Entre temps, il est à noter que le conseil scolaire a déjà utilisé des critères autres que le coût le moins élevés dans ses demandes de soumission, notamment lors de la récente demande de soumission pour des services de transport scolaire pour le consortium.

No 5 Niveaux de pouvoir d'achat

Depuis l'examen opérationnel, le surintendant des affaires scolaires a entamé l'élaboration d'une politique d'approvisionnement provisoire abordant les niveaux de pouvoir d'achat. Lorsque le nouveau directeur de l'approvisionnement sera en fonction, on s'attend à ce que les nouvelles politiques d'approvisionnement et procédure administrative soient mises à jour afin de déterminer des niveaux de pouvoir d'achat correspondant aux postes ou aux rôles appropriés.

No 6 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement

Afin de veiller à ce qu'un triple rapprochement soit utilisé pour tous les achats du conseil, lorsque c'est approprié, une section de la procédure d'approvisionnement actuelle spécifie que l'utilisation d'un bon de commande est obligatoire dans tous les cas, sauf lorsqu'il est préférable d'utiliser la petite caisse ou une carte pour petits achats. Depuis l'examen opérationnel, les directions d'école ont reçu une formation leur rappelant d'utiliser un bon de commande comme l'indique la procédure. L'embauche d'un nouveau directeur de l'approvisionnement devrait donner lieu à la mise en œuvre de mesures additionnelles permettant d'accroître davantage l'utilisation des bons de commande au sein du conseil augmentant du même coup les cas de triple rapprochement.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le comité des installations devrait développer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Le comité des installations devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.	Aucune mise en œuvre

No 1 Plan de gestion de l'énergie

La direction a collaboré avec un conseiller externe pour mettre en œuvre une banque de données permettant de faire le suivi de la consommation d'électricité des installations du conseil scolaire et de déterminer les améliorations et les possibilités d'économie d'énergie afin de réduire l'empreinte écologique du conseil scolaire. Toutefois, un plan pluriannuel comprenant des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance n'a pas encore été élaboré.

Depuis l'examen opérationnel, le service des bâtiments a fixé, dans son plan opérationnel 2009-2012, des objectifs quantifiables de réduction pour l'émission de CO₂, mais pas pour la consommation en eau, en électricité et en gaz. La direction n'a pas encore présenté de rapport au Conseil concernant les économies d'énergie réalisées grâce aux différentes mesures déjà en place.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées ou modifiées dans la troisième et la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui ont été distribuées 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 2009 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires énumérées ci-dessous. Au cours du présent processus d'examen de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires d'expliquer dans quelle mesure ils ont adopté ces pratiques exemplaires.

Gestion et administration du conseil scolaire

Nouvelle pratique exemplaire	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).	Non

Les politiques de gestion du Conseil sont conformes à la répartition des rôles et des responsabilités que l'on trouve dans la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177), mais le conseil scolaire n'a pas encore publié officiellement un code de déontologie pour les conseillères et les conseillers. La directrice de l'éducation rédige actuellement un tel code, qui devrait entrer en vigueur dans les prochains mois.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Oui
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	Oui

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	Oui

La direction a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires, à l'exception de la deuxième. Les conseillères et conseillers scolaires siègent au comité d'embauche pour les postes de direction de l'éducation et d'administration principale, et agissent comme observateurs aux comités d'embauche des directions d'école.

La directrice de l'éducation devrait modifier ces pratiques actuelles et la composition des divers comités de sélection et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Non
Les politiques et modalités établies qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0).	Non
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité.	Non

Le Conseil devrait utiliser les documents d'approvisionnement existants afin d'élaborer une politique conforme à la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic* ayant remplacé les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0).

La direction prévoit qu'après l'instauration d'une nouvelle politique d'approvisionnement, elle sera en mesure d'adopter les trois dernières pratiques exemplaires du tableau ci-dessus en septembre 2011.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations scolaires.	Oui
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles dans la collectivité avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.	Oui
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Il doit notamment procéder à des mises à jour périodiques sur la situation du projet et à une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant indépendant en matière de coûts est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Non

La direction a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires, à l'exception de la première.

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)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la quatrième vague à l'aide de la troisième édition du Guide d'examen opérationnel.

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des lignes de conduites afin que ces dernières restent pertinentes.	Non	
2.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un plan de relève formel pour gérer les départs à la retraite et les démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	Oui	DOA
3.	Le conseil scolaire devrait envisager de compléter son site Web avec un organigramme des services accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé.	Non	

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
4.	Le service des ressources humaines devrait compléter sa ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel avec des règlements administratifs sur l'évaluation du rendement du personnel enseignant suppléant, des directions d'écoles, des directions adjointes, du personnel d'appui (FEESO) et du personnel du SCFP et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation pour tous les employés du conseil scolaire.	Oui	DOA
5.	Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts visant à élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de lignes de conduites et règlements administratifs en vue de réduire l'absentéisme, l'utilisation de méthodes de suivi du taux d'absentéisme des différents groupes d'employés du conseil scolaire, ainsi que l'élaboration de rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'administration, les écoles et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Oui	DOA
6.	Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.	Oui	DOA
7.	Le service des ressources humaines devrait entreprendre son projet visant à instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.	Non	
8.	Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus d'affectation annuelle pour tous les groupes d'employés afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires.	Oui	CSR 2
9.	Le service des ressources humaines devrait envisager de mener une comparaison des coûts de la dotation en personnel avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
10.	Le service des finances devrait poursuivre ses efforts visant à développer un plan annuel de service correspondant au plan d'action annuel du conseil scolaire et comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.	Non	
11.	Le service des finances devrait documenter le processus d'élaboration du budget annuel dans une ligne de conduite afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères.	Oui	CSR 2
12.	Le conseil scolaire devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.	Oui	DOA
13.	Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion.	Oui	DOA
14.	Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.	Oui	DOA
15.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient créer un comité de vérification et inviter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité.	Oui	DOA
16.	Le conseil scolaire devrait développer une ligne de conduite d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non	
17.	Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.	Non	
18.	Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer.	Non	
19.	Le conseil scolaire devrait compléter la ligne de conduite sur l'approvisionnement de biens et services afin qu'elle contienne des critères de sélection des fournisseurs allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	valeur, la qualité, l'approvisionnement compétitif ou l'utilisation de produits écologiques.		
20.	Le service des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa ligne de conduite d'approvisionnement. Une fois les niveaux de pouvoir d'achat établis, le service devrait s'assurer qu'ils soient communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.	Oui	CSR 3
21.	Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.	Oui	CSR 3
22.	Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
23.	Le service des bâtiments devrait poursuivre ses efforts visant à développer un plan annuel de service correspondant au plan d'action annuel du conseil scolaire et comprenant les buts et priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Une fois le plan établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au Conseil en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.	Non	
24.	Le service des bâtiments devrait entreprendre son projet de mettre les descriptions de tâches du personnel du service à jour.	Non	
25.	Le service des bâtiments devrait développer et communiquer à tous les intervenants pertinents des normes officielles de propreté dans les écoles dont il pourrait se servir comme base pour évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie ou pour traiter d'éventuelles plaintes.	Non	
26.	Le service des bâtiments devrait s'assurer d'une plus grande normalisation du processus d'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité opérationnelle.	Non	
27.	Le comité des installations devrait développer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Le	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	comité des installations devrait également présenter officiellement un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur les économies d'énergie réalisées par le conseil scolaire par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.		
28.	Le conseil scolaire devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation d'énergie aux écoles.	Non	