

Ministère de l'Éducation

**Conseil scolaire de district catholique
du Centre-Est de l'Ontario
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

février 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 Élaboration d'un plan de relève formalisé	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
No 1 Procédure et programmes de gestion de l'assiduité	5
No 2 Rapports sur les méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	6
No 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.....	6
5. Gestion financière	7
No 1 Fonction de vérification interne	7
No 2 Comité de vérification.....	8
No 3 Système de paiements électroniques	9
No 4 Interface électronique avec les fournisseurs	9
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
No 1 Plan de gestion de l'énergie	10
No 2 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	11
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire	12
Gestion et administration du conseil scolaire.....	12
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	12
Gestion financière.....	13
Exploitation des écoles et gestion des installations	14
Annexe A - Sélection des recommandations	19

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 pratiques exemplaires et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le Ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant de 12 à 18 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le Ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

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

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

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

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

- Une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations;
- La documentation justificative;
- La date de mise en œuvre, le cas échéant, et la description des avantages qui en ont été retirés, si possible.

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

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 à l'examen opérationnel du Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario a eu lieu le 9 novembre 2011, environ 19 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec le directeur exécutif des services administratifs, la directrice adjointe des ressources humaines, la contrôleur des finances et le responsable du Service des installations.

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 2010. Soulignons notamment les mesures prises pour l'adoption d'un programme de gestion de l'assiduité pour tous les groupes de personnel. Le programme, dont la mise en œuvre sera complétée en juin 2012, vise à réduire l'absentéisme de 10 %. Le conseil scolaire informe également les conseillères et conseillers scolaires des progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait 14 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 10 d'entre elles. La majorité des recommandations se rapportait au risque financier et parmi celles-ci, sept portaient sur le rendement positif des investissements et trois sur les 12 occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009. 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 certain progrès en ce sens.

Le conseil scolaire a indiqué que le processus d'examen opérationnel avait été une expérience constructive.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Élaboration d'un plan de relève formalisé

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres du conseil dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le conseil.	En cours

No 1 Élaboration d'un plan de relève formalisé

La direction reconnaît l'importance de la planification de la relève et a mis sur pied un programme de mentorat pour les directions d'école et les directions adjointes, ce qui constitue une première étape vers l'élaboration d'un plan de relève formalisé pour l'ensemble des cadres supérieurs.

Le programme de mentorat s'intéresse notamment à la gestion du changement, à la prise de décisions, au profil du leader et aux relations interpersonnelles. La direction juge ce programme utile, parce qu'il permettra au conseil scolaire de former les candidats destinés aux postes de cadres supérieurs et de s'assurer qu'ils seront prêts à remplir leurs fonctions avec succès.

Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève formalisé pour le personnel scolaire et non scolaire.

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

No 1 Procédure et programmes de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif du personnel et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	En cours

No 2 Rapports sur les méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager de présenter au comité exécutif des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Mise en œuvre terminée

No 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurance (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 sont traitées conformément aux modalités du régime.	En cours

No 1 Procédure et programmes de gestion de l'assiduité

La direction travaille à l'élaboration d'un programme de gestion de l'assiduité, afin de faciliter le suivi des présences. Dans cette optique, la direction a embauché une coordonnatrice à la présence au travail et au mieux être, qui a d'ailleurs participé à la préparation du programme. Le conseil scolaire harmonise actuellement ses directives administratives au nouveau programme de gestion de l'assiduité. Ces directives seront approuvées par les conseillères et conseillers scolaires.

Le nouveau programme de gestion de l'assiduité devrait être mis en œuvre en juin 2012. Le conseil scolaire prévoit que le programme contribuera à réduire l'absentéisme et à faciliter la gestion des problèmes liés à l'assiduité, à augmenter la communication

entre les intervenantes et intervenants et les groupes de personnel, ainsi qu'à adopter une approche équitable et uniforme en la matière. Le but du conseil scolaire consiste à réduire l'absentéisme de 10 %.

La direction devrait poursuivre ses efforts afin de mettre la dernière main à son programme de gestion de l'assiduité, notamment aux politiques et aux procédures visant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif du personnel et des pratiques normalisées pour tous les groupes de personnel.

No 2 Rapports sur les méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

En plus de la mise en œuvre du nouveau programme de gestion de l'assiduité, une analyse statistique est effectuée mensuellement et vérifiée chaque trimestre. Les résultats de l'analyse et des vérifications sont présentés au comité exécutif dans un rapport annuel, accompagnés de recommandations sur la gestion du programme et des procédures de gestion de l'assiduité. Les mesures de réduction des coûts sont également présentées au comité exécutif lors de la réunion sur le budget.

Le service devrait continuer de produire des rapports exacts sur l'absentéisme, ainsi que sur le programme et les procédures de gestion de l'assiduité, et devrait également continuer à formuler des recommandations pour contribuer à l'amélioration du bien-être et de l'assiduité de tous les groupes de personnel.

No 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. La direction a demandé à la compagnie d'assurance, au nom de tous les conseils scolaires de langue française, une lettre qui atteste de la conformité de leurs processus internes. Actuellement, le conseil scolaire dispose d'un processus interne pour s'assurer que les demandes traitées par son personnel sont examinées; ce processus s'effectue deux fois par année.

La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications 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.

5. Gestion financière

No 1 Fonction de vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction 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 et du respect des politiques du Conseil.	Mise en œuvre terminée

No 2 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification suivant les recommandations du Ministère et recruter des membres externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification.	Mise en œuvre terminée

No 3 Système de paiements électroniques

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le personnel des finances devrait considérer de mettre en œuvre un système de paiements électroniques pour les recettes non tirées de subventions afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les recettes soient modifiées avant d'être reçues.	En cours

No 4 Interface électronique avec les fournisseurs

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs, si possible.	En cours

No 1 Fonction de vérification interne

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.

Entré en vigueur en septembre 2010, le règlement sur les comités de vérification exige que les conseils scolaires se dotent d'un comité de vérification au plus tard le 31 janvier 2011. Le règlement fixe les grands points suivants :

- Processus de nomination pour les membres
- Participation obligatoire des membres externes
- Durée du mandat
- Responsabilités et pouvoirs du comité
- Exigences relatives à l'établissement de rapports
- Date limite de la première réunion du comité 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 à la direction de l'éducation, au cadre supérieur ou à la cadre supérieure de l'administration des affaires et au comité de vérification du Conseil. Le conseil scolaire a indiqué qu'il était le conseil hôte pour le projet pilote.

Le conseil scolaire collabore actuellement avec le Ministère pour définir et surveiller de près l'orientation des services de vérification interne et le modèle de services partagés à l'échelle régionale avec plusieurs autres conseils scolaires de district de langue française.

No 2 Comité de vérification

Le conseil scolaire a indiqué avoir mis sur pied un comité de vérification interne. Pour l'instant, le comité se réunit trois ou quatre fois par année.

Le conseil scolaire a précisé qu'il avait recruté deux membres à l'externe, qui ont déjà été nommés officiellement au comité. Il s'agit de professionnels qui possèdent de l'expérience en gestion au sein d'un conseil scolaire et qui ne sont pas en position de conflit d'intérêts.

Le conseil scolaire devrait approfondir sa connaissance de l'initiative de vérification interne du Ministère et continuer d'élaborer une procédure d'évaluation du risque afin de cibler les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne. Le conseil scolaire devrait également collaborer avec l'équipe régionale de vérification interne pour veiller à ce que les plans annuels de vérification soient bien établis. Le conseil scolaire devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Les plans de vérification devraient également être approuvés par le comité de vérification.

N° 3 Système de paiements électroniques

Le conseil scolaire a déclaré qu'il avait implanté un système de paiements électroniques pour un de ses programmes, le *Programme d'apprentissage des jeunes enfants*, en septembre 2010. Les paiements sont reçus par voie électronique, et les reçus fiscaux sont générés automatiquement.

De plus, le conseil scolaire a chargé un groupe de travail de trouver des fournisseurs de systèmes électroniques pour les programmes qui génèrent des recettes non tirées de subventions. Ce groupe a effectué une analyse minutieuse de dix fournisseurs potentiels et lancera bientôt une demande de proposition.

Le personnel du service des finances devrait poursuivre ses efforts visant à étendre l'utilisation des systèmes de paiements électroniques pour les recettes non tirées de subventions, afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les recettes soient modifiées avant d'être reçues. La direction devrait également veiller 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.

N° 4 Interface électronique avec les fournisseurs

Le conseil scolaire utilise actuellement une interface électronique pour passer des commandes, effectuer les transactions et faire les paiements. Cependant, il n'utilise aucun portail de fournisseurs. Le conseil scolaire a indiqué que le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO) avait tenté d'instaurer des portails de fournisseurs à l'aide d'un marché en ligne, mais que cette solution avait été écartée en raison des coûts et des risques élevés engendrés.

Le conseil scolaire a indiqué qu'il utilise le système de triple rapprochement (commande, réception et paiement) qu'il accède aux fournisseurs par le système SAP depuis plusieurs années. Le conseil scolaire devrait envisager d'utiliser des portails de fournisseurs, si possible.

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 conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation.	En cours

No 2 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait s'assurer de continuer la mise en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer des rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.	En cours

No 1 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a déclaré qu'il est en voie d'atteindre des cibles appropriées de réduction de consommation d'énergie. Avec l'aide de deux consultants externes, le service a commencé par mesurer la consommation d'énergie dans l'ensemble du conseil scolaire, afin de déterminer les secteurs de consommation les plus importants. Les données recueillies et les cibles de réduction ont été intégrées dans le plan annuel d'immobilisations, facilitant ainsi la réduction de la consommation et des coûts en énergie du conseil.

La vérification de la consommation d'énergie permettra aussi au conseil scolaire de fixer des objectifs de réduction réalistes et de mesurer quantitativement les avantages de lancer des initiatives de conservation d'énergie, comme celle des écoles écoénergétiques.

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 *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, 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 également 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. Ce plan devrait être approuvé et présenté à la haute direction, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.

Les nouveaux règlements pris en vertu de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* imposent de nouvelles exigences en matière de production de rapports, avec lesquelles le conseil scolaire devrait se familiariser. Il est possible de prendre connaissance de ces exigences à l'adresse suivante :

http://www.e-laws.gov.on.ca/html/source/regs/french/2011/elaws_src_regs_r11397_f.htm.

Nº 2 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire a indiqué qu'il avait suivi cette recommandation en alimentant la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère, et qu'il prévoit utiliser cet outil à l'avenir pour améliorer le suivi et l'analyse de sa consommation d'énergie ainsi que produire des rapports à cet égard. Le conseil scolaire a embauché un technicien, qui collabore avec le technologue du conseil scolaire à cette initiative, ce qui facilite la compilation des données sur la consommation. Le service produit régulièrement des rapports.

Le conseil scolaire a également indiqué qu'un comité consultatif, le comité directeur du développement durable, a été formé pour faire connaître les résultats de consommation recueillis par le service et fixer des objectifs et des cibles de réduction de la consommation. Chaque école transmet au comité des renseignements détaillés, ainsi que des objectifs et des cibles de réduction.

Le conseil scolaire devrait également s'aider de la Base de données sur la consommation d'énergie pour établir ses données de référence, faire le suivi de sa consommation d'énergie et relever les installations et écoles dont la consommation d'énergie pourrait être diminuée.

Une fois le plan de gestion de l'énergie en place, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan. Ces renseignements devraient être transmis aux conseillères et conseillers scolaires, ainsi qu'au comité exécutif ou au comité de la haute direction, afin de leur faire part des progrès accomplis dans la réalisation d'initiatives précises de réduction de l'énergie et dans la réduction de la consommation en général.

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).	Oui

Le conseil scolaire a terminé la mise en œuvre de cette pratique exemplaire et a adopté le modèle de gestion de Carver comme structure de gouvernance. Les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de la direction sont bien établis et respectent les nouvelles exigences du projet de loi 177.

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.	En cours
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.	Oui
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui

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

Depuis 2000, la direction utilise un système de gestion des absences intégré au service de la paie. Elle travaille à l'élaboration d'un programme de gestion de l'assiduité, afin de faciliter le suivi des présences. Afin de soutenir cette initiative, la direction a embauché une coordonnatrice à la présence au travail et au mieux être, qui a d'ailleurs participé à la mise sur pied du programme.

Le nouveau programme de gestion de l'assiduité devrait être mis en œuvre en juin 2012 et permettra d'effectuer un suivi des types d'absentéismes. Le conseil scolaire prévoit que le programme contribuera à réduire l'absentéisme et à améliorer la gestion des problèmes liés à l'assiduité, à augmenter la communication entre les intervenantes et intervenants, et les groupes de personnel, ainsi qu'à adopter une approche équitable et uniforme de l'assiduité.

Le conseil scolaire a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires ne participaient pas au processus d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

Le conseil scolaire réévalue ses politiques d'embauche annuellement afin de minimiser les risques de discrimination. Il a formé un sous-comité qui veille à ce qu'aucune barrière ou pratique discriminatoire n'influence le processus d'embauche. Le conseil scolaire continue d'embaucher des candidats qualifiés au mérite.

Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire. Les membres du Conseil ne participent pas à la négociation des conventions collectives.

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.	En cours
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.	Oui
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).	Oui

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
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.	Oui

Le conseil scolaire veille à ce que des mesures adéquates soient mises en œuvre par l'administration principale pour préserver les recettes non tirées de subventions et a formé un groupe de travail qui mène actuellement des recherches afin de trouver d'autres fournisseurs de systèmes électroniques pour les fournisseurs des autres programmes qui génèrent des recettes non tirées de subventions.

Le personnel des finances devrait aller de l'avant avec les initiatives visant à étendre l'utilisation du système de paiement électronique pour les recettes non tirées de subventions, afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les recettes soient modifiées avant d'être reçues. Le service devrait aussi veiller à ce que d'autres 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.

Le conseil scolaire a également établi des politiques d'approvisionnement approuvées qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles il devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.

Le conseil scolaire a indiqué qu'il s'est conformé à tous les éléments des recommandations en lien avec les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, y compris la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic publiée en avril 2011 et qu'il a établi des politiques et des procédures qui régissent tous les aspects de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Conformément aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en assurent la surveillance. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

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.	En cours

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
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.	En cours
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.	En cours
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.	En cours
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
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariat pour le partage des installations.	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.	Oui
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Le conseil scolaire a indiqué qu'il faisait des progrès dans l'élaboration d'un programme d'écopropreté officiel. Par exemple, il dispose d'une liste de produits de nettoyage approuvés parmi lesquels doivent choisir les écoles. Cette liste est revue régulièrement pour s'assurer de la nature écologique des produits de nettoyage et encourager leur utilisation dans les écoles et les installations du conseil.

La direction devrait poursuivre ses efforts pour mettre sur pied un programme officiel d'écopropreté conformément à l'orientation du Ministère. Le conseil scolaire devrait se baser sur le Guide du Programme d'écopropreté du Ministère pour l'aider à mettre en place son programme. Le guide est accessible sur le site de la Direction du soutien aux

activités scolaires ou en cliquant sur le lien suivant :

http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/GreenClean_GuideFr.pdf

Le conseil scolaire s'est doté d'un programme de santé et sécurité au travail il y a plusieurs années. Il a également élaboré plusieurs politiques et directives administratives pour soutenir le programme et les revoit régulièrement.

Le conseil scolaire a mis en place plusieurs composantes importantes d'une stratégie de sécurité, qui comprend notamment la formation d'un comité de santé et sécurité au travail. Ce comité doit informer les conseillères et conseillers scolaires de ses réalisations annuelles en matière de la santé et sécurité, comme l'inspection des marchandises dangereuses, la prévention en milieu de travail, les activités de formation et l'enseignement des procédures en cas d'urgence, ainsi que les objectifs proposés pour l'année à venir. Cependant, le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller un plan ou une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière. Ces mesures permettraient de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine et que le programme de santé et sécurité, et l'ensemble des politiques et des procédures administratives s'y rapportant visent des buts et objectifs communs.

Le conseil scolaire a élaboré une stratégie de sécurité conforme aux dispositions des projets de loi 168 et 157. Le conseil scolaire devrait s'assurer que sa stratégie ou son plan de sécurité est cohérent avec ses politiques et procédures administratives concernant la sécurité des élèves et du personnel, en surveiller l'application, et s'assurer qu'il respecte les exigences de la loi et des politiques à cet égard.

Si le conseil scolaire peut compter sur un membre du personnel dévoué pour veiller à la santé et à la sécurité du personnel, il ne s'est toutefois pas doté de stratégie ni de plan pour le volet santé. Le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre, et surveiller un plan ou une stratégie relative à la santé cohérente avec ses politiques et procédures administratives en la matière et s'assurer qu'il respecte les exigences de la loi dans ce domaine.

Une stratégie en matière de santé bien définie permettrait au conseil scolaire d'affirmer ses principes de promotion de la santé et de les mettre en pratique, tout en respectant le plan stratégique global du conseil scolaire. Une telle stratégie aiderait aussi le personnel à atteindre un état de santé optimal sur le plan émotionnel, physique et social. La stratégie devrait aussi comprendre des initiatives variées visant à sensibiliser davantage le personnel et les élèves aux questions et aux résultats en matière de santé.

Cette stratégie ou ce plan traiterait de la promotion de la santé et du bien-être en général pour les élèves et les groupes de personnel. Le document qui porterait sur ce genre de stratégie pourrait comporter les éléments suivants :

- Domaine d'application – Le document devrait porter sur les stratégies visant à améliorer le bien-être et la santé et favorisant un mode de vie sain et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.
- Vision, mission et valeurs – Un énoncé de mission qui exprime clairement ce que le conseil scolaire entend réaliser à long terme et comment il compte s'y prendre.
- Buts et objectifs – Une série d'activités définies dans le temps qui précisent des buts et des objectifs assignés aux personnes appropriées, et dont le rendement et les résultats peuvent faire l'objet d'un suivi.
- Feuille de route de mise en œuvre annuelle – Un inventaire détaillé de tous les événements, travaux et activités qui auront lieu au cours de l'année scolaire à venir et qui permettront de concrétiser la vision de la stratégie en matière de santé.

La direction consulte régulièrement la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario et veille à ce que ses principes soient appliqués dans la conduite des activités de construction, d'acquisition, d'exploitation et de gestion d'installations scolaires du conseil scolaire. Le conseil scolaire a également adopté plusieurs mesures qui s'inspirent de la Loi, comme la conception et la construction de nouvelles écoles qui respectent les principes LEED (Leadership in Energy and Environmental Design).

La direction s'est dotée d'une directive concernant les partenariats de partage des installations. Le conseil scolaire a indiqué qu'il est en expansion et que la plupart de ses écoles ont atteint leur pleine capacité, avec un taux de fréquentation qui se situe entre 80 et 90 %. Afin de répondre à la demande grandissante et compte tenu du peu d'espace disponible dans les écoles, le conseil scolaire doit recourir davantage aux classes mobiles.

Le conseil scolaire devrait veiller à ce que sa directive concernant les partenariats de partage des installations soit conforme à l'orientation du Ministère. Par exemple, on s'attend des conseils scolaires qu'ils élaborent des politiques concernant les partenariats de partage des installations qui déterminent :

- les principes et les critères d'admissibilité des partenaires;
- les critères de sélection des espaces disponibles dans les écoles;
- les partenaires qui figureront sur la liste de notification;
- la façon dont seront avisés les partenaires potentiels des espaces disponibles et des projets de construction;

- la façon de choisir les partenaires, ainsi que l'établissement d'un ordre de priorité, le cas échéant.

La *Ligne directrice sur les partenariats pour le partage des installations*, la note de service qui l'accompagne, ainsi que les *Faits saillants de la Loi sur l'éducation – Articles concernant les partenariats de partage des installations*, sont accessibles par les liens ci-dessous :

http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B_1F.pdf

http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B_%201F%20Attach%20-%20Facility%20Partnerships%20Guideline.pdf

http://faab.edu.gov.on.ca/Memos/B2010/B_1F%20Attach%20Appendix%20A.pdf

Le conseil scolaire a indiqué qu'il a nommé un gestionnaire de projets pour superviser tous les aspects du projet, y compris le budget et l'échéancier, et veiller à ce que des processus de gestion soient en place. Le conseil scolaire a également revu ses directives administratives pour assurer leur conformité avec les exigences du Ministère et les meilleures pratiques de l'industrie.

En ce qui concerne la gestion des projets de construction, le conseil scolaire a également engagé un consultant indépendant en matière de coûts pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et lui présenter diverses options afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé avant l'appel d'offres. Le conseil scolaire prévoit construire neuf nouvelles écoles et entreprendre plusieurs projets de rénovation dans un avenir rapproché.

Bien que les espaces disponibles soient limités, la direction a indiqué qu'elle cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.

Annexe A - Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
 - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
 - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
 - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA** – 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la 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 devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres du conseil dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le conseil.	Oui	PS

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
2.	Le service devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif du personnel et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	Oui	DOA/RI

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
3.	La direction devrait envisager de présenter au comité exécutif des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Oui	DOA/RI
4.	La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurance (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 sont traitées conformément aux modalités du régime.	Oui	DOA/RI
5.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès du personnel, ces entrevues permettent de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
6.	La direction 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 et du respect des politiques du Conseil.	Oui	CSR3
7.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification suivant les recommandations du Ministère et recruter des membres externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification.	Oui	CSR3
8.	Le personnel des finances devrait considérer de mettre en œuvre un système de paiements électroniques pour les recettes non tirées de subventions afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les recettes soient modifiées avant d'être reçues.	Oui	RI
9.	La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, effectuer le traitement et faire des paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs, si possible.	Oui	RI

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
10.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de consommation.	Oui	RI

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
11.	Le conseil scolaire devrait s'assurer de continuer la mise en place des mécanismes de suivi de la consommation et des coûts d'énergie pour créer des rapports périodiques à cet égard aux écoles, au comité exécutif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.	Oui	RI
12.	Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner les pratiques d'achats dans le but de s'assurer qu'ils appuient les objectifs de conservation de l'énergie dans chaque école.	Non	
13.	Le conseil devrait envisager de transmettre aux écoles et aux autres conseils au moyen de notes de service ou de rapports publiés sur le site Web, leurs bonnes initiatives de conservation d'énergie.	Non	
14.	Le service des immobilisations devrait entreprendre un processus pour s'assurer de la mise à jour complète de ReCAPP, et ce, afin de détenir en tout temps une image précise de l'état de la capacité des installations du conseil scolaire.	Non	