

**Ministère de l'Éducation**

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

**mai 2011**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre</b> .....	<b>3</b>
Introduction .....	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire</b> .....	<b>4</b>
N° 1 Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	4
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>5</b>
N° 1 Processus d'évaluation du rendement des employés .....	5
N° 2 Soutien de l'assiduité .....	6
N° 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	6
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>7</b>
N° 1 Processus d'élaboration du budget annuel .....	8
N° 2 Identification des risques et stratégies d'atténuation .....	8
N° 3 Rapports financiers intermédiaires et annuels .....	8
N° 4 Vérification .....	9
N° 5 Politiques et modalités d'approvisionnement .....	10
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>11</b>
N° 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	11
N° 2 Plan de gestion de l'énergie.....	11
N° 3 Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations .	12
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....	<b>13</b>
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 .....	14
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>16</b>

## 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 du Nouvel-Ontario a eu lieu le 13 janvier 2011. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec la surintendante des affaires.

### **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 avril 2009. Soulignons notamment l'élaboration et l'adoption de nouvelles politiques de gouvernance qui définissent non seulement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, mais aussi le modèle de gestion du conseil scolaire. Un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie contenant des objectifs mesurables de réduction de la consommation a également été élaboré.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires après sa publication en juin 2009 et, en mai 2010, un rapport détaillé des mesures prises pour appliquer chaque recommandation.

Le rapport d'examen comportait 32 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur 15 d'entre elles. Neuf de celles sélectionnées pour le suivi portaient sur les douze occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009, cinq se rapportaient à des secteurs de risque en particulier, et une concernait les occasions de rendement des investissements. 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. Seulement deux recommandations n'ont pas été mises en œuvre par le conseil scolaire : la documentation du processus d'élaboration du budget annuel et celle concernant les risques liés au budget. Selon la direction, elles le seront au début de l'année scolaire 2011-2012.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### N° 1 Établissement d'un modèle de gestion efficace

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation afin de favoriser des relations de travail efficaces.	Mise en œuvre terminée

#### N° 1 Établissement d'un modèle de gestion efficace

Au printemps 2010, le conseil scolaire a créé un comité de gouvernance. Formé de la directrice de l'éducation, du président ainsi que du vice-président et de trois conseillères et conseillers du conseil scolaire, ce nouveau comité a élaboré plusieurs nouvelles politiques de gouvernance. Deux de ces politiques définissent clairement la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation. Ces nouvelles politiques sont entrées en vigueur le 23 novembre 2010 et sont conformes au projet de loi 177. L'une de ces politiques précise le style de gestion du conseil scolaire. Ces mesures apportent des améliorations en réponse au rapport d'examen opérationnel qui soulignait l'absence de définition d'un modèle de gouvernance précis depuis la création du conseil scolaire.

Afin d'établir un modèle de gouvernance efficace, il est à noter que les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que les membres de l'équipe cadre ont également reçu une formation, *La gouvernance authentique fondée sur un leadership éthique*, organisée par l'Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC) en février 2010.

## 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 conseil scolaire devrait compléter ses lignes de conduite existantes sur l'évaluation du personnel afin que l'évaluation de tous les groupes d'employés du conseil scolaire incluant le personnel non scolaire soit documentée et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus pour tous les employés du conseil scolaire.	En cours

### N° 2 Soutien de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait présenter des rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'équipe administrative 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° 1 Processus d'évaluation du rendement des employés

La direction a indiqué que, suivant la recommandation du rapport d'examen opérationnel, le conseil scolaire a élaboré une procédure administrative officielle pour la surintendance.

La directrice de l'éducation et le gestionnaire des ressources humaines s'efforcent actuellement d'uniformiser les procédures d'évaluation du rendement du personnel non enseignant. En mars 2011, les directions d'école examineront une ébauche de procédure d'évaluation du rendement du personnel de conciergerie (SCFP). On s'attend également à ce que l'ébauche de procédure d'évaluation du rendement des chefs de service et des coordonnatrices et coordonnateurs soit mise au point et

présentée au Conseil, au plus tard en mars 2011, en vue d'être adoptée. Finalement, une troisième procédure administrative relative à l'évaluation du rendement de tous les autres employés non syndiqués devrait être mise en œuvre d'ici juin 2011 afin que tous les groupes d'employés du conseil scolaire soient visés par un processus d'évaluation du rendement.

## **N° 2 Soutien de l'assiduité**

La direction a implanté le logiciel SEMS (Supply Employee Management System) en février 2010. Ce logiciel est actuellement utilisé par le conseil scolaire pour la signalisation des absences et la gestion automatique des appels pour la suppléance. Jusqu'à maintenant, son utilisation n'a toutefois pas été optimisée en vue de produire des rapports périodiques. On s'attend à ce que ces rapports d'absentéisme périodiques produits au moyen du logiciel SEMS soient présentés au Conseil à partir de février 2011. La direction a indiqué que le conseil scolaire attendait d'accumuler les données d'une année complète aux fins de comparaison avant d'utiliser la fonction de production de rapports du logiciel.

La directrice de l'éducation a révisé les politiques et les procédures en matière d'absentéisme, mais n'a pas encore publié ces révisions. Les politiques et procédures révisées du conseil scolaire en matière d'absentéisme devraient officiellement être publiées en juin 2011.

## **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 pour ensuite déterminer la marche à suivre. Le conseil scolaire a entamé des pourparlers avec les 11 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.

## 5. Gestion financière

### N° 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 politique afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel.	Aucune mise en œuvre

### N° 2 Identification des risques et stratégies d'atténuation

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et de les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité des finances et aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions.	Aucune mise en œuvre

### N° 3 Rapports financiers intermédiaires et annuels

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires pour inclure des notes explicatives d'accompagnement qui offrent des explications supplémentaires sur la nature et les répercussions des écarts budgétaires éventuels rencontrés pendant l'année. Le conseil scolaire devrait s'assurer que le Conseil et le comité des finances reçoivent des rapports intermédiaires périodiques.	Mise en œuvre terminée

### N° 4 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. Le service des finances pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	En cours
Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un comité de vérification chargé de la surveillance du processus de vérification. Le comité aurait pour mandat d'examiner les états financiers annuels vérifiés, la nomination annuelle de vérificateurs externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à la vérification annuel des états financiers; le rapport trimestriel du trésorier; toute autre	Mise en œuvre terminée

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
question relative au conseil scolaire. Le conseil scolaire pourrait également envisager de modifier le mandat du comité des finances actuel pour inclure la surveillance du processus de vérification et évitant la constitution de trop nombreux comités.	
La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification ou du comité des finances au mandat élargi.	Mise en œuvre terminée

## N° 5 Politiques et modalités d'approvisionnement

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 politique 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.	Mise en œuvre terminée
Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour l'ensemble des achats du conseil scolaire. Pour augmenter l'efficacité, le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement automatique et non manuel est utilisé lorsque cela est approprié.	Mise en œuvre terminée

## N° 1 Processus d'élaboration du budget annuel

La direction a indiqué qu'une politique portant sur le processus d'élaboration du budget annuel ainsi qu'un calendrier des activités budgétaires seront élaborés en août 2011.

## N° 2 Identification des risques et stratégies d'atténuation

La direction a indiqué que les risques financiers sont actuellement divulgués verbalement. On s'attend à ce que la divulgation soit formalisée prochainement au moyen de notes portant sur les grands risques financiers auxquels est confronté le conseil scolaire dans ses rapports financiers. À l'avenir, nous recommandons que le conseil scolaire documente formellement les risques répertoriés lors du processus d'élaboration du budget.

## N° 3 Rapports financiers intermédiaires et annuels

La direction a indiqué qu'elle utilise le modèle élaboré par le ministère pour ses rapports financiers intermédiaires. Deux rapports conformes au modèle du ministère ont été présentés aux conseillères et conseillers scolaires en 2009 et 2010. Les nouveaux rapports contiennent des renseignements sur la dotation et l'embauche de personnel et

comportent des représentations graphiques appréciées des conseillères et conseillers scolaires.

#### **N° 4 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 présentera 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 directrice de l'éducation, à la cadre supérieure 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 : deux en poste à Ottawa, deux à Toronto et deux à Sudbury.

En décembre 2010, le conseil scolaire a créé un comité afin de superviser le processus de vérification. Deux conseillers externes ont été choisis et commencer à travailler au sein du comité de vérification dès janvier 2011.

## **N° 5 Politiques et modalités d'approvisionnement**

Depuis l'examen opérationnel, la direction a instauré une nouvelle procédure administrative d'approvisionnement qui définit des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités. La nouvelle procédure est fondée sur les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et a été publiée en janvier 2011. Elle a ensuite été envoyée à tous les employés responsables de tâches d'approvisionnement.

Pour s'assurer qu'un triple rapprochement est utilisé pour les achats du conseil scolaire, lorsque cela est approprié, la direction a ajouté à la procédure d'approvisionnement un volet qui généralise le recours aux bons de commande pour tous les achats de plus de 500 \$. Il s'agit encore une fois d'une amélioration importante depuis l'examen opérationnel.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### N° 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service de conciergerie et d'entretien devrait entreprendre son plan visant à mettre en place un système de gestion du stock permettant au service de conciergerie de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.	En cours

### N° 2 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 exhaustif de la gestion de l'énergie contenant des objectifs de réduction de la consommation.	Mise en œuvre terminée

### N° 3 Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait demander aux conseillères et conseillers scolaires d'approuver une politique relative à l'examen des installations destinées aux élèves afin d'être en mesure de gérer efficacement les éventuels futurs cas de fermeture d'école.	En cours

### N° 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le conseil scolaire a dressé l'inventaire de l'équipement de nettoyage et d'entretien dans chaque école. Actuellement, l'inventaire est utilisé pour documenter l'entretien et les réparations, mais non pour planifier le remplacement de l'équipement ou son partage entre les écoles. Le conseil scolaire envisage de formaliser l'inventaire, qui pour le moment n'existe qu'en format papier, afin de s'en servir pour créer un horaire de remplacement fondé sur le cycle de vie de l'équipement.

### N° 2 Plan de gestion de l'énergie

À la suite de l'examen opérationnel, le conseil scolaire a créé un comité de l'environnement. En 2010, ce comité a élaboré une politique et une procédure administrative portant sur l'éducation environnementale ainsi qu'un plan triennal contenant des objectifs mesurables de réduction de consommation d'énergie. D'ici juin

2013, par exemple, le conseil scolaire compte réduire sa consommation d'électricité de 4 %, de gaz naturel de 15 % et d'eau de 5 %. Le plan prévoit également la mise en œuvre d'un programme de recyclage et de compostage d'ici 2013 et décrit les mesures qui seront prises dans les salles de classe pour appuyer l'éducation environnementale.

Le plan triennal est accompagné d'un plan d'action détaillé portant sur la réduction de la consommation d'énergie. Pour chaque étape de financement du ministère, le plan indique toutes les mesures qui seront prises dans chaque école (installation de thermostat, nouveaux dispositifs d'éclairage ou de détection de mouvement, etc.).

### **N° 3 Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations**

Depuis l'examen opérationnel, la direction a instauré une nouvelle politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves. Dans les mois à venir, l'ébauche de la politique sera envoyée au Conseil. Cette politique devrait être officiellement adoptée pendant l'été 2011.

## 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 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	Oui

Les politiques de gestion du Conseil sont conformes à la répartition des rôles et des responsabilités que l'on trouve dans la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (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.	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 scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui
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. Des conseillères et conseillers scolaires sont membres des comités d'embauche des postes suivants : direction de l'éducation, directions d'école et gestionnaires.

La directrice de l'éducation devrait examiner les 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 directrice ou d'un directeur 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.	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
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

La direction a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires.

Le conseil scolaire devrait revoir sa politique d'approvisionnement actuelle afin qu'elle soit 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).

### 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.	Oui

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.	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

Le conseil scolaire a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires, à l'exception de la dernière qui sera appliquée pour de futurs projets d'immobilisations.

Parmi les pratiques exemplaires qui ont été adoptées, le Conseil a adopté une politique et une procédure administrative concernant l'environnement en 2010. La direction a également élaboré un plan d'action environnemental annuel contenant des objectifs précis et mesurables en ce qui a trait aux initiatives écologiques du conseil scolaire, comme l'engagement à utiliser des produits écopropres.

## 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 (7 occasions) et celui de 2009 (5 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.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait clairement définir et documenter la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice de l'éducation afin de favoriser des relations de travail efficaces.	Oui	DOA
2.	Le conseil scolaire gagnerait à compléter le caractère opérationnel des lignes de conduite existantes par des politiques d'un niveau plus stratégique. Ceci permettrait au conseil scolaire de fonctionner de façon plus efficace et efficiente en évitant le traitement de points opérationnels par le Conseil. Une fois les politiques développées, le conseil scolaire devrait établir un cycle d'examen régulier des politiques, des lignes de conduites et directives administratives afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement.	Non	

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
3.	Le plan annuel du service des ressources humaines gagnerait à être actualisé et à adopter le modèle utilisé par les autres services tel que la conciergerie, les immobilisations ou les finances, de sorte que la direction pourrait assigner directement des responsabilités pour les actions à entreprendre quant à chacune des priorités. Les mesures de rendement, les échéanciers et les besoins en ressources seraient compatibles avec le modèle du conseil scolaire.	Non	
4.	Le conseil scolaire devrait compléter ses lignes de conduite existantes sur l'évaluation du personnel afin que l'évaluation de tous les groupes d'employés du conseil scolaire incluant le personnel non scolaire soit documentée et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus pour tous les employés du conseil scolaire.	Oui	DOA
5.	Le service des ressources humaines devrait présenter des rapports périodiques sur l'assiduité afin de tenir l'équipe administrative 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.	Pour avoir une meilleure connaissance de la satisfaction des employés, le service des ressources humaines devrait régulièrement mener des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employés.	Non	
8.	Le service des ressources humaines devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions. Comme pour les sondages auprès des employées et employés, 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	
9.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique régissant le processus existant d'affectation annuelle du personnel afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillers et conseillères.	Non	

## Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
10.	Le service des finances devrait mettre des méthodes en place pour assurer le respect des lignes de conduite en matière de finances. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des lignes de conduite à l'ensemble du personnel concerné par les lignes de conduite ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité du personnel aux lignes de conduites.	Non	
11.	Le service des finances devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières ainsi que des séances de formation et de perfectionnement professionnel.	Non	
12.	Le service des finances devrait documenter le processus d'élaboration du budget annuel dans une politique 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
13.	Le service des finances devrait s'assurer que le budget annuel présenté aux fins d'approbation est clairement lié aux buts et priorités approuvés par le Conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves.	Non	
14.	Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité des finances et aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.	Oui	CSR 2
15.	Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires pour inclure des notes explicatives d'accompagnement qui offrent des explications supplémentaires sur la nature et les répercussions des écarts budgétaires éventuels rencontrés pendant l'année. Le conseil scolaire devrait s'assurer que le Conseil et le comité des finances reçoivent des rapports intermédiaires périodiques.	Oui	DOA
16.	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. Le service des finances pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	Oui	DOA
17.	Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un comité de vérification chargé de la surveillance du processus de vérification. Le comité aurait pour mandat d'examiner les états	Oui	DOA

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	financiers annuels vérifiés, la nomination annuelle de vérificateurs externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à la vérification annuel des états financiers; le rapport trimestriel du trésorier; toute autre question relative au conseil scolaire. Le conseil scolaire pourrait également envisager de modifier le mandat du comité des finances actuel pour inclure la surveillance du processus de vérification et évitant la constitution de trop nombreux comités.		
18.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification ou du comité des finances au mandat élargi.	Oui	DOA
19.	Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non	
20.	Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au comité exécutif et au Conseil.	Non	
21.	Le service des finances devrait envisager dans la mesure possible l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions d'un montant minimum à déterminer. La direction pourrait par exemple envisager un système d'enregistrement et de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente.	Non	
22.	Le service des finances devrait définir des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités dans sa politique 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
23.	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	
24.	Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour l'ensemble des achats du conseil scolaire. Pour augmenter l'efficacité, le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement automatique et non manuel est utilisé lorsque cela est approprié.	Oui	CSR 3

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
25.	Le service de conciergerie et d'entretien et le service des immobilisations devraient mettre des méthodes en place pour assurer le respect des lignes de conduite en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des lignes de conduite à l'ensemble du personnel concerné par les lignes de conduite ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité aux lignes de conduites.	Non	
26.	Le service de conciergerie et d'entretien devrait établir des normes de propreté dans l'ensemble de ses écoles afin d'assurer la constance du niveau de service et la surveillance de tous les sites. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.	Non	
27.	Le service de conciergerie et d'entretien devrait entreprendre son plan visant à mettre en place un système de gestion du stock permettant au service de conciergerie de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.	Oui	RI
28.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie contenant des objectifs de réduction de la consommation, des activités clés, un calendrier d'exécution, des indicateurs de succès et une attribution des responsabilités afin de compléter la stratégie du conseil scolaire en matière de conservation de l'énergie.	Oui	DOA
29.	Une fois le plan pluriannuel de gestion de l'énergie du conseil scolaire établi, le service de conciergerie et d'entretien devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non	
30.	Le service de conciergerie et d'entretien devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. Ceci permettrait d'appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie en éliminant la tâche de consolidation manuelle des données, de même que de réduire la charge de travail du service des comptes créditeurs. Étant donné la diversité géographique du conseil scolaire, il est peu probable que le conseil scolaire puisse consolider la facturation des services publics de tous les établissements. Toutefois, on incite la direction à explorer des occasions de consolider la facturation des services publics dans les centres urbains, comme Sudbury, pour accroître l'efficacité énergétique.	Non	
31.	Le conseil scolaire devrait demander aux conseillères et conseillers scolaires d'approuver une politique relative à l'examen	Oui	CSR 2

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	des installations destinées aux élèves afin d'être en mesure de gérer efficacement les éventuels futurs cas de fermeture d'école.		
32.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une liste approuvée de prestataires de services professionnels sujette à des révisions périodiques.	Non	