

**Ministère de l'Éducation**

**Conseil scolaire de district du Grand  
Nord de l'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>
No 1 Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	4
No 2 Élaboration de l'orientation stratégique du conseil scolaire et du plan opérationnel annuel du Conseil .....	5
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>6</b>
No 1 Processus d'évaluation du rendement des employés .....	7
No 2 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité .....	7
No 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.....	7
No 4 Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel .....	7
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>9</b>
No 1 Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	10
No 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel .....	10
No 3 Vérification .....	10
No 4 Niveaux de pouvoir d'achat.....	12
No 5 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement.....	12
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>13</b>
No 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	13
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....	<b>14</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	14
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	14
Gestion financière.....	15
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	15
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>18</b>

## 1. Introduction

Le ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. L'objectif du ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un 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 (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 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 édition du Guide d'examen opérationnel, qu'il a reçue en septembre 2009. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

### **Introduction**

L'examen de suivi du Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario a eu lieu le 25 janvier 2011. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec la surintendance des affaires et le directeur de l'éducation.

### **Résumé de l'état des recommandations**

Le conseil scolaire a fait des progrès dans la mise en œuvre de plusieurs recommandations depuis la publication du rapport d'examen opérationnel en mai 2009. Il convient de souligner que le Conseil a adopté une politique officielle sur l'évaluation du personnel de soutien non syndiqué, garantissant ainsi l'uniformité et la transparence du processus d'évaluation du rendement pour tout le personnel du conseil scolaire.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires après sa publication.

Le rapport d'examen opérationnel comportait 31 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 12 occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009, trois 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.

L'équipe d'administration principale a mis en œuvre six des recommandations retenues pour le suivi, et réalisé des progrès pour quatre autres d'entre elles. Quatre recommandations concernant le modèle de gouvernance, les plans stratégiques et annuels, les risques et stratégies d'atténuation ainsi que la normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien, n'ont pas encore été mises en œuvre.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 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 direction de l'éducation afin de favoriser des relations de travail efficaces.	Aucune mise en œuvre

#### No 2 Élaboration de l'orientation stratégique du conseil scolaire et du plan opérationnel annuel du Conseil

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans son plan d'amélioration annuel du conseil scolaire, la direction devrait définir des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour les services scolaires et les services non scolaires et être en ligne avec le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. La direction devrait envisager de présenter des rapports périodiques sur les progrès encourus par rapport au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire aux conseillères et conseillers scolaires.	Aucune mise en œuvre

#### No 1 Établissement d'un modèle de gestion efficace

Depuis l'examen opérationnel, le conseil scolaire a un nouveau directeur de l'éducation. Comme il a été mentionné lors de l'examen opérationnel, Louise D'Amour a pris sa retraite en octobre 2010. Elle a officiellement été remplacée en novembre 2010 par un ancien surintendant de l'éducation, Pierre Riopel.

En raison du changement de direction, on a laissé en suspens les plans qui, à l'époque de l'examen opérationnel, devaient servir à répartir les tâches et responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le nouveau directeur de l'éducation a déclaré qu'il prévoit rédiger dès cet automne une politique de gouvernance conforme au projet de loi 177. Par conséquent, la direction s'attend à ce que le conseil scolaire se conforme à la recommandation énoncée ci-dessus d'ici janvier 2012, date à laquelle une telle politique devrait être en vigueur.

Entre-temps, la direction a pris des mesures pour permettre aux conseillères et conseillers scolaires de prendre conscience de leurs responsabilités. En mai 2010, l'actuel directeur de l'éducation leur a présenté un sommaire des points essentiels du projet de loi 177. Il a également mentionné que neuf des douze conseillères et

conseillers scolaires du Conseil ont suivi une séance de formation offerte par le ministère en novembre 2010 avec quatre autres conseils scolaires de langue française.

## **N. 2 Élaboration de l'orientation stratégique du conseil scolaire et du plan opérationnel annuel du Conseil**

Le nouveau directeur de l'éducation prévoit élaborer au cours des cinq prochains mois un plan stratégique quinquennal pour les services scolaires et non scolaires du Conseil. Pour réaliser cette tâche, il compte s'inspirer des commentaires recueillis lors des réunions mensuelles du comité exécutif. Une fois ce plan élaboré, la direction prévoit commencer sa mise en œuvre à l'automne 2011 en déterminant les priorités annuelles des services scolaires et non scolaires.

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

### No 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 ses lignes de conduite sur l'évaluation du personnel avec une ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel de soutien non syndiqué et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation des employés du conseil scolaire.	Mise en œuvre terminée

### No 2 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures 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 le comité exécutif et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	En cours

### No 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

### No 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 du personnel afin de clarifier les rôles et les responsabilités pour le personnel tout en augmentant la transparence du processus pour les conseillères et conseillers scolaires.	Mise en œuvre terminée



## **No 1 Processus d'évaluation du rendement des employés**

Depuis l'examen opérationnel, on a élaboré une politique officielle sur l'évaluation du personnel de soutien non syndiqué, comme le personnel à temps plein au service des ressources humaines et les adjointes administratives et adjoints administratifs des surintendances et du directeur de l'éducation. Cette politique est entrée en vigueur en novembre 2009.

## **No 2 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité**

La directrice des ressources humaines a étudié plusieurs mécanismes de gestion de l'assiduité dans toute la province, et elle a récemment présenté un rapport de ses constatations au comité exécutif. Le conseil exécutif amorcera des discussions en mars 2011 et devrait alors choisir l'orientation du conseil scolaire en matière de gestion de l'assiduité.

Depuis l'examen opérationnel, le conseil scolaire a adopté pour tout le personnel syndiqué un logiciel appelé « Smartfind ». Ce qui signifie que depuis mai 2010, la collecte de données sur l'absentéisme se fait presque automatiquement. Certaines étapes sont encore exécutées manuellement, mais la direction s'attend à supprimer ces tâches au fur et à mesure que le conseil scolaire intégrera le logiciel. L'installation de « Smartfind » a réduit la charge de travail des directions d'école, tout en procurant davantage de données à l'administration. La direction prévoit présenter aux membres du comité exécutif, à compter du printemps 2011, des rapports mensuels sur l'absentéisme. Dans l'intervalle, la direction affirme avoir commencé à communiquer avec plusieurs membres du personnel affichant un taux d'absence anormal, pour tenter de trouver avec eux des solutions pour améliorer leur assiduité.

## **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. 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, le 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.

## **No 4 Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel**

Une procédure administrative a été élaborée pour documenter le processus annuel de dotation et d'affectation du personnel. La procédure décrit avec précision les grandes

étapes et responsabilités inhérentes au processus annuel de dotation pour le personnel enseignant, le personnel de conciergerie, les aides-enseignantes et aides-enseignants, et tous les autres membres du personnel.

## 5. Gestion financière

### No 1 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 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.	Aucune mise en œuvre

### No 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction 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. 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 l'auditeur externe, le plan d'audit annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à l'audit annuel des états financiers; le rapport trimestriel du trésorier et toute autre question relative au conseil scolaire.	Mise en œuvre terminée
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.	En cours

#### No 4 Niveaux de pouvoir d'achat

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le secteur 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 sont communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.	Mise en œuvre terminée

#### No 5 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le secteur 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.	Mise en œuvre terminée

#### No 1 Identification des risques et stratégies d'atténuation

La direction a indiqué que les risques financiers font actuellement l'objet d'une communication verbale. On s'attend à ce que cette communication des risques se fasse de façon plus officielle à l'avenir, lorsque les rapports financiers du conseil scolaire comporteront des notes explicatives sur les principaux risques auxquels il est confronté. Un premier exposé sur les risques est prévu en avril 2011, lors de la présentation de l'analyse budgétaire 2011-2012 aux conseillères et conseillers scolaires.

#### No 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel

Depuis l'examen opérationnel, la direction a modifié le format de ses rapports financiers pour y intégrer des pourcentages comparatifs de chaque catégorie de dépenses et de recettes, ainsi que des notes explicatives. D'ailleurs, le Conseil a déjà reçu trois rapports basés sur le modèle du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) et conformes à ses recommandations.

#### 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, après l'élection des conseillères et conseillers scolaires à l'automne. Voici les principaux aspects établis par ce règlement :

- Processus de nomination pour les membres
- Participation obligatoire des membres externes
- Mandat
- Responsabilités et pouvoirs du comité
- Présentation 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 au directeur de l'éducation, à la ou 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; une ou 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 (CECCE) 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.

Le comité de vérification du Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario (CSDGNO) a été créé en décembre 2010. Depuis l'automne 2010, la direction tente de pourvoir deux postes de conseillers externes. Ses démarches lui ont permis de trouver un des deux conseillers. Lors de l'entrevue de suivi, la direction a affirmé s'attendre à embaucher un deuxième conseiller externe sous peu, de sorte que les deux pourront assister à la formation du ministère sur les comités de vérification prévue pour février 2011.

#### **No 4 Niveaux de pouvoir d'achat**

Depuis l'examen opérationnel, la direction a instauré une nouvelle politique d'approvisionnement que le Conseil a approuvée en novembre 2010. Cette nouvelle politique prescrit des niveaux de pouvoir d'achat en fonction du poste ou du domaine d'activités. Depuis l'adoption de la nouvelle politique d'approvisionnement, les responsables des achats du conseil scolaire et les directions d'école ont reçu une formation sur les modifications apportées et les nouveaux processus à suivre.

#### **No 5 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement**

La nouvelle politique d'approvisionnement prescrit aux membres du personnel d'avoir recours aux bons de commande pour tous les achats lorsque c'est possible. Cette politique autorise les membres du personnel du conseil scolaire à se servir de la petite caisse pour les achats jusqu'à concurrence de 75 \$ et des cartes d'achat pour ceux d'une valeur pouvant atteindre 1 500 \$, mais seulement dans les situations où il n'est pas possible de remplir un bon de commande (p.ex., lors de déplacements). La combinaison de ces trois lignes directrices dans l'article 6 de la nouvelle politique d'approvisionnement généralise, dans la mesure du possible, le processus de triple rapprochement pour tous les achats du Conseil.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### No 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

### No 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Depuis l'examen opérationnel, aucune mesure n'a été prise par rapport à la normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien. C'est sur papier, pour le moment, que le conseil scolaire réalise l'inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal. La direction a indiqué ne pas se servir actuellement de l'inventaire (papier) pour planifier l'entretien de l'équipement ou en assurer le suivi.

La direction prévoit adopter d'ici le printemps 2012 un système électronique d'ordres de travail qui, idéalement, sera équipé d'un module de gestion du stock permettant de faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien et d'en assurer le contrôle.

## 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

On estime qu'en adoptant une politique de gouvernance en janvier 2012, comme prévu, le conseil scolaire pourra dès l'année suivante se conformer à la pratique exemplaire décrite ci-dessus.

### 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 déclaré 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, surintendances, administration principale, directions d'école et directions adjointes. La direction a indiqué que sur ces comités d'embauche, les conseillères et conseillers scolaires se contentent d'un rôle d'observation. Conformément à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177), le conseil scolaire devrait revoir aussi ses processus de recrutement et d'embauche et la composition de ses comités d'embauche, de façon à définir clairement à cet égard le rôle que jouent les conseillères et conseillers scolaires et le personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques régissant la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, même à seule fin d'observation, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation. Pour exprimer leur point de vue sur le recrutement et l'embauche, les conseillères et conseillers scolaires devraient passer par l'élaboration de politiques et de règlements.

## 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

Suite à l'adoption d'une nouvelle politique d'approvisionnement en novembre 2010, la direction affirme se conformer déjà aux pratiques exemplaires décrites ci-dessus.

## 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

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 sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	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 et de la dernière.

Même s'il utilise des produits de nettoyage certifiés écologiques depuis deux ans, le conseil scolaire n'a encore mis en place aucun programme d'écopropreté officiel. Un tel programme assurerait la continuité des priorités environnementales et faciliterait la production de rapports sur les résultats dans ce domaine. Le conseil scolaire devrait se servir du *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour élaborer son propre programme d'écopropreté officiel. On peut obtenir une copie de ce guide sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires, à l'adresse <https://sbsb.edu.gov.on.ca>.

La direction prévoit également étudier les avantages de faire appel à un consultant indépendant en matière de coûts pour ses projets d'immobilisations.

## 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 1

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
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 direction de l'éducation afin de favoriser des relations de travail efficaces.	Oui	DOA
2.	Dans son plan d'amélioration annuel du conseil scolaire, la direction devrait définir des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour les services scolaires et les services non scolaires et être en ligne avec le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. La direction devrait envisager de présenter des rapports périodiques sur les progrès encourus par rapport au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire aux conseillères et conseillers scolaires.	Oui	DOA
3.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un cycle d'examen régulier des lignes de conduites afin que ces dernières restent pertinentes.	Non	

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
4.	Le plan annuel du service des ressources humaines gagnerait à être complété pour inclure les priorités du service ainsi que des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ce plan informerait l'administration principale du détail des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire devrait envisager de le présenter au comité exécutif ou au comité des ressources humaines en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.	Non	
5.	Le service des ressources humaines devrait compléter ses lignes de conduite sur l'évaluation du personnel une ligne de conduite sur l'évaluation du rendement du personnel de soutien non syndiqué et ce afin de garantir une certaine uniformité et une certaine transparence du processus de l'évaluation des employés du conseil scolaire.	Oui	DOA
6.	Le service des ressources humaines devrait élaborer un programme formel de gestion de l'assiduité qui comprendrait la mise en œuvre de politiques et procédures 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 le comité exécutif et les conseillères et conseillers scolaires informés de l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Oui	DOA
7.	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
8.	Le service des ressources humaines devrait établir des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel d'appui. La première étape pourrait consister à sonder les besoins en formation auprès du personnel. Une fois un plan de formation établi, le service des ressources humaines devrait mettre des mesures en place pour surveiller la participation des employés, le budget et les résultats.	Non	
9.	Le service des ressources humaines devrait poursuivre ses efforts en vue d'instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
10.	Le conseil scolaire devrait formellement documenter le processus 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 conseillères et conseillers scolaires.	Oui	DOA
11.	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	Critères
12.	La direction devrait compléter le plan d'amélioration annuel des affaires avec des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies pour le secteur des finances. Le plan d'amélioration annuel des affaires gagnerait à démontrer un lien explicite entre les activités et les résultats prévus du secteur des finances avec les domaines prioritaires et les résultats du conseil scolaire identifiés dans le cadre de responsabilisation. La direction devrait également présenter le plan d'amélioration annuel des affaires au comité exécutif ou du comité des affaires et des installations et en même temps que les rapports périodiques sur le progrès.	Non	
13.	Le secteur des finances devrait poursuivre ses efforts visant mettre en place des méthodes pour assurer le respect de l'ensemble des lignes de conduite et directives administratives en matière de finances.	Non	
14.	La direction 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	
15.	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	DOA
16.	La direction devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport.	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
17.	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
18.	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 l'auditeur externe, le plan d'audit annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à l'audit annuel des états financiers; le rapport trimestriel du trésorier et toute autre question relative au conseil scolaire.	Oui	DOA
19.	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
20.	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	
21.	Le secteur 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	
22.	Le secteur 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. La direction pourrait par exemple envisager un système d'enregistrement et de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente.	Non	
23.	Le secteur 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 sont communiqués au personnel et élaborer des processus de surveillance de cette politique.	Oui	CSR 3
24.	Le secteur 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
25.	Le secteur des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
	plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.		

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
26.	La direction devrait compléter le plan d'amélioration annuel des affaires avec des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies pour le secteur de l'entretien et le secteur des installations. Le plan d'amélioration annuel des affaires gagnerait à démontrer un lien explicite entre les activités et les résultats prévus du secteur de l'entretien et du secteur des installations avec les domaines prioritaires et les résultats du conseil scolaire identifiés dans le cadre de responsabilisation. Le conseil scolaire devrait également présenter le plan d'amélioration annuel des affaires au comité exécutif ou au comité des affaires et des installations et en même temps que les rapports périodiques sur le progrès.	Non	
27.	La direction devrait 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	
28.	Le secteur de l'entretien devrait entreprendre son plan visant à mettre en place un système de gestion du stock lui permettant de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.	Oui	RI
29.	Le conseil scolaire devrait comparer régulièrement l'organisation de ses activités d'entretien et de conciergerie avec d'autres conseils scolaires similaires ou contigus.	Non	
30.	Le conseil scolaire 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. 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	



Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
31.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une liste approuvée de prestataires de services professionnels sujette à des révisions périodiques où cela est approprié comme par exemple les services professionnels utilisés dans la région de Sudbury.	Non	