

Ministère de l'Éducation

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

juillet 2011

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire	4
N° 1 Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil.....	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
N° 1 Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.....	5
N° 2 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 Paiements par TEF	9
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
No 1 Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel	11
No 2 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	11
N° 3 Plan de gestion de l'énergie.....	11
N° 4 Facturation consolidée.....	12
N° 5 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie	12
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire	13
Gestion et administration du conseil scolaire.....	13
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	13
Gestion financière.....	14
Exploitation des écoles et gestion des installations	15
Annexe A – Sélection des recommandations	18

1. Introduction

Le ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. Son but 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 du Nord-Est de l'Ontario a eu lieu le 2 mars 2011, environ 18 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a tenu une téléconférence avec l'administration principale du conseil scolaire, plus précisément avec la ou le cadre supérieur de l'administration 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 des recommandations depuis la publication du rapport en juillet 2009. Soulignons notamment les mesures prises pour l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel complet. Ce plan comprend des composantes scolaires et non scolaires et établit un échéancier concret pour chaque objectif ainsi qu'une liste des résultats à atteindre.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) après sa publication. Le rapport d'examen opérationnel comprenait treize recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur onze d'entre elles. Six recommandations portaient sur les douze occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009, une se rapportait à la planification stratégique, deux concernaient le rendement positif des investissements et deux traitaient des secteurs de risque en particulier. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un certain progrès en ce sens.

Le conseil scolaire a indiqué que le processus d'examen opérationnel avait été une expérience constructive. La direction a affirmé que les recommandations du rapport d'examen opérationnel l'avaient aidée à déterminer les secteurs sur lesquels concentrer ses efforts; toutefois, la direction a souligné qu'il fallait prendre en compte la réalité des petits conseils scolaires au cours du processus de suivi.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le Conseil, avec la direction de l'éducation, devrait préparer un plan pluriannuel qui définirait les objectifs clés, les échéances et les mesures de performance pour tout le conseil. Ceci amènerait un fil conducteur pour le plan annuel du conseil et pour la création des plans d'écoles et de services, et permettrait à la direction de l'éducation de faire un rapport sur les réussites des initiatives du conseil.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

La direction a reconnu l'importance d'élaborer un plan stratégique pluriannuel; ce fut en effet l'un des premiers points mis en œuvre après l'examen opérationnel. Ce plan, qui couvre la période 2010-2013, a été créé en novembre 2009, précipité par l'arrivée d'une nouvelle direction de l'éducation au sein du Conseil. Le plan stratégique pluriannuel comprend des composantes scolaires et non scolaires. Il établit un échéancier concret pour chaque objectif ainsi qu'une liste des résultats à atteindre.

Ce plan a été approuvé en janvier 2010 par le comité exécutif, et sera présenté aux conseillères et conseillers scolaires en mars 2011. Le conseil exécutif est encouragé à soumettre le plan à l'approbation officielle des conseillères et conseillers scolaires.

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

N°1 Méthodes 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 des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	En cours

N°2 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'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 sont traitées conformément aux modalités du régime.	En cours

N° 1 Méthodes 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 et la gestion des limitations fonctionnelles. Toutefois, étant donné ses autres priorités, cette pratique n'est pas considérée prioritaire pour le moment. La direction a signalé qu'il est difficile d'aller de l'avant avec cette recommandation compte tenu du manque de personnel en ressources humaines disponible, et que c'est pour cette raison qu'ils n'ont pas donné suite à la recommandation d'élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité.

Toutefois, le conseil scolaire est allé de l'avant en instaurant plusieurs processus pour faire le suivi des absences et informer la direction si une employée ou un employé s'est absenté pendant un certain nombre de jours consécutifs. Les responsables du service des ressources humaines assistent à toutes les réunions de direction où il est question des problèmes d'assiduité d'une employée ou d'un employé. De plus, la direction utilise aussi le système SAP qui génère des rapports qu'elle présente au Conseil.

Le service devrait poursuivre ses efforts quant à l'élaboration d'un programme complet de gestion de l'assiduité, qui comprendrait des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme.

N° 2 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 amorcé les démarches auprès de la compagnie d'assurances au nom de tous les conseils scolaires de langue française afin de réclamer une lettre faisant état du caractère inadéquat de ses processus internes. Pour le moment, les services des ressources humaines et des finances se rencontrent de deux à trois fois par année pour faire le bilan de toutes les réclamations soumises par les employées et employés du conseil scolaire.

La direction a rapporté qu'étant donné ses ressources limitées, cette pratique exemplaire n'est pas prioritaire pour le moment. La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances 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

N° 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. La direction 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

N° 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 recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité des finances, ayant comme mandat la vérification interne.	Mise en œuvre terminée

N° 3 Paiements par TEF

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le personnel des finances devrait utiliser le 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. La direction pourrait souhaiter examiner la capacité du TEF avant de lancer un prochain appel d'offres pour les services bancaires.	Mise en œuvre terminée

N° 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 avant le 31 janvier 2011. Le règlement fixe les grands points suivants :

- 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)

Dans le cadre 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 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 a indiqué surveiller étroitement et activement, en collaboration avec plusieurs autres conseils scolaires de langue française, l'orientation du ministère concernant la prestation de services de vérification interne selon un modèle de services communs régionaux.

N^o 2 Comité de vérification

Le conseil scolaire a indiqué avoir recruté deux membres externes pour siéger sur le comité de vérification et que ceux-ci avaient déjà été officiellement nommés à leur poste au sein du comité. Le conseil scolaire a signalé que le succès de son entreprise était attribuable à l'utilisation des réseaux personnels plutôt qu'à la parution d'annonces générales de recrutement.

Le conseil scolaire devrait continuer à se familiariser avec le nouveau règlement sur les comités de vérification et l'initiative de vérification interne du ministère, y compris l'établissement d'équipes régionales de vérification interne et l'élaboration d'une évaluation des risques pour déterminer les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne. Le conseil scolaire devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour veiller à ce que les plans annuels de vérification soient clairement documentés. Elle 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.

No 3 Paiements par TEF

Le conseil scolaire a mis en œuvre un système de transfert électronique de fonds auprès de la majorité de ses fournisseurs (environ 70 % d'entre eux). Toutefois, plusieurs fournisseurs ne sont pas en mesure d'utiliser le système de paiement par TEF puisque toutes les régions du Nord ne sont pas dotées de cette technologie. Au moment de l'examen opérationnel, la banque du conseil scolaire n'offrait pas le service de paiement par TEF. Cette situation a cependant changé depuis, et le conseil scolaire demande maintenant à ce que ses fournisseurs utilisent cette méthode de paiement, dans la mesure du possible.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil devrait envisager de développer un plan d'entretien préventif sur trois à cinq ans, incluant son plan de financement. Ceci assurerait une projection priorisée des besoins critiques du conseil pour les prochaines années.	En cours

N° 2 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.	Aucune mise en œuvre

N° 3 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. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis 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 conseil administratif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.	En cours

N° 4 Facturation consolidée

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.	Aucune mise en œuvre

N° 5 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel

Le service n'a pas commencé à élaborer un plan pluriannuel d'entretien à cause d'un manque de ressources humaines. Le conseil scolaire a rapporté qu'il embaucherait un employé au cours de l'été 2011 dont la responsabilité serait la mise en œuvre de cette recommandation.

Le conseil scolaire est encouragé à prioriser l'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien préventif, sur une période de trois à cinq ans, qui comprendrait un plan de financement. Cela aiderait le Conseil à prévoir les besoins criants auxquels il devra répondre au cours des prochaines années.

N° 2 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service n'a pas élaboré de mécanisme de gestion de l'inventaire et n'a pas créé de base de données qui listerait l'âge, l'emplacement et l'état de l'équipement. Le conseil scolaire a rapporté ne pas avoir les ressources nécessaires pour aller de l'avant avec l'implantation de cette pratique.

Le conseil scolaire est encouragé à élaborer un mécanisme de gestion de l'inventaire et à créer une base de données qui listerait l'âge, l'emplacement et l'état de l'équipement.

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Le service a recruté une entreprise de consultants externes afin de procéder à la vérification de la consommation d'énergie du conseil scolaire. L'entreprise devra mesurer la consommation d'énergie de chaque école et élaborer un mécanisme de calcul de la consommation et de production de rapports à cet égard. Le conseil scolaire a aussi rapporté que la base de données sur la consommation d'énergie, appartenant au ministère, a aidé à gérer la consommation d'énergie de chaque école.

Le conseil scolaire devrait continuer à développer les initiatives de gestion de l'énergie déjà en place et devrait mettre en œuvre un plan pluriannuel de gestion de l'énergie à l'échelle du système, qui comprendrait des cibles appropriées de réduction de la consommation d'énergie.

N° 4 Facturation consolidée

Actuellement, le conseil scolaire reçoit toutes ses factures de services publics par la poste. La direction a rapporté qu'en raison de son système financier actuel, le paiement automatique des factures n'apporterait aucun avantage économique. Le conseil scolaire a indiqué qu'il n'avait pas l'intention d'aller de l'avant avec cette recommandation.

Le conseil scolaire devrait poursuivre ses efforts et mettre en place un système de facturation consolidée pour l'ensemble des installations et des établissements scolaires, dans la mesure du possible.

N° 5 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire a indiqué disposer d'un système de contrôle automatique des bâtiments pour faire le suivi et contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.

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 mis en œuvre cette pratique exemplaire. Le conseil scolaire a mis en place un processus d'orientation à l'intention des nouvelles conseillères et des nouveaux conseillers scolaires dans le but de s'assurer qu'ils comprennent leur nouveau rôle. Le conseil scolaire a signalé que le projet de loi 177 influera directement sur toutes les politiques en place et qu'il devra faire l'objet d'une formation approfondie à l'intention de toutes les conseillères et de tous les conseillers scolaires, qu'ils soient nouvellement arrivés ou déjà en poste.

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.	Non
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil	Oui

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

Le conseil scolaire a commencé à travailler à la gestion de l'assiduité; toutefois, la direction a fait remarquer que le conseil ne dispose pas de suffisamment de personnel en ressources humaines pour mettre en œuvre un programme complet de gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires siègent aux comités d'embauche en plus de la direction de l'éducation, et élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche. Toutefois, compte tenu de la Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires, le conseil scolaire se penche sur la révision de ses politiques mais cette discussion n'a pas encore eu lieu.

Le conseil scolaire applique une politique contre la discrimination et le harcèlement pour assurer le caractère non discriminatoire des processus de sélection et d'embauche du personnel. De plus, le service des ressources humaines supervise toute embauche afin que toutes les unités opérationnelles soient conformes aux procédures établies.

Le conseil n'a pas de politique ou de cadre de priorités en place à partir desquels s'effectueraient les négociations, mais l'administration reçoit un mandat détaillé de la part du Conseil avant chacune des négociations. Les priorités provinciales sont déterminées par divers groupes au sein des 12 conseils scolaires de langue française, les priorités locales étant quant à elles déterminées par la direction avant d'être validées et approuvées par le Conseil.

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

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 s'est assuré que des mesures adéquates sont mises en place par l'administration principale pour protéger les recettes non tirées de subventions. Le système bancaire des écoles est sujet à une vérification annuelle par une agente ou un agent de vérification interne et la ou le cadre supérieur de l'administration des affaires.

Le conseil scolaire a fait remarquer qu'étant donné ses ressources limitées, cette pratique exemplaire est difficile à mettre en place.

Le conseil scolaire a mis en œuvre les recommandations des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* en créant une nouvelle politique d'achat intitulée « Lignes directrices relatives à la chaîne d'approvisionnement » qui comprend tous les éléments obligatoires, comme un code de déontologie concernant la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les critères à respecter pour lancer un processus d'achat non concurrentiel.

Dans le cadre de cet examen, le conseil scolaire a aussi passé en revue sa politique d'achat et d'appels d'offres pour s'assurer de leur conformité avec les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

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
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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations scolaires.	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.	En cours
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 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 a déclaré avoir accompli des progrès dans l'adoption des pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations. Par exemple, le conseil scolaire planifie l'élaboration d'un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

Le conseil scolaire s'est doté d'un programme de santé et sécurité au travail il y a plusieurs années. Le conseil scolaire travaille aussi de concert avec plusieurs associations de santé et de sécurité pour s'assurer que ses politiques sont toujours pertinentes et à jour.

Le conseil scolaire a déjà jeté les bases d'une stratégie de sécurité, et ses pratiques sont conformes aux projets de loi 168 et 157.

Le service a élaboré une stratégie en matière de santé et travaille également à un programme de bien-être à l'intention du personnel. Le conseil scolaire a noté que depuis deux ans, le service des ressources humaines produit des bulletins d'information sur le sujet de la santé et les envoie dans les écoles. De plus, tout le personnel de soutien a reçu une formation sur le bien-être lors d'un symposium en novembre dernier.

La direction a indiqué qu'elle étudierait en profondeur la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario et veillerait 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 a mentionné qu'aucun projet de construction n'est en cours et qu'il ne prévoit aucune acquisition.

La direction a remarqué l'existence d'une politique de partenariats de partage des installations que le conseil applique avec d'autres conseils scolaires. Le conseil scolaire a établi un partenariat avec plusieurs conseils catholiques environnants, et de nombreuses écoles sont partagées avec les conseils de langue anglaise. Toutefois, le Conseil a rapporté qu'ils éprouvent des problèmes reliés à la politique de partenariats de partage des installations, en ce sens que c'est un défi de travailler avec les conseils limitrophes lorsqu'ils réclament davantage d'espace. Le conseil scolaire a signalé certains problèmes particuliers quant aux clauses des accords de 1998 concernant le partage de l'actif et du passif approuvés par les Conseils. Ces accords, nécessaires à l'amélioration de l'éducation par le ministère, ne sont pas toujours interprétés de la même façon par les conseils scolaires, ce qui sème la confusion.

Le conseil scolaire a indiqué que la supervision des projets se fait à l'interne et que des processus sont en place pour évaluer les changements apportés aux plans au cours d'un projet de construction, en ce qui a trait aux niveaux d'approbation. Le conseil scolaire a déclaré qu'il nommerait un gestionnaire de projet qui surveillerait tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et qui s'assurerait 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.

La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. La direction a signalé que ce type de partenariat était particulièrement approprié pour le Nord.

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, avec la direction de l'éducation, devrait préparer un plan pluriannuel qui définirait les objectifs clés, les échéances et les mesures de performance pour tout le conseil. Ceci amènerait un fil conducteur pour le plan annuel du conseil et pour la création des plans d'écoles et de services, et permettrait à la direction de l'éducation de faire un rapport sur les réussites des initiatives du conseil.	Oui	PS / DOA

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	Oui	RI / DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant notamment le renforcement positif des employées et employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.		
3.	La direction 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 sont traitées conformément aux modalités du régime.	Oui	DOA
4.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. 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	
5.	Le conseil scolaire devrait entreprendre des comparaisons de coûts en personnel avec ceux des conseils scolaires semblables pour assurer une compréhension de la compétitivité de ses rémunérations.	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. La direction 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
7.	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 des finances, ayant comme mandat la vérification interne.	Oui	DOA
8.	Le personnel des finances devrait utiliser le 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. La direction pourrait souhaiter examiner la capacité du TEF avant de lancer un prochain appel d'offres pour les services bancaires.	Oui	CSR 3

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
9.	Le conseil devrait envisager de développer un plan d'entretien préventif sur trois à cinq ans, incluant son plan de financement. Ceci assurerait une projection priorisée des besoins critiques du conseil pour les prochaines années.	Oui	DOA
10.	Le conseil scolaire devrait envisager de développer des mécanismes de traçabilité d'inventaire pour garder une base de données sur l'âge, le lieu et l'état des équipements.	Oui	RI
11.	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. Le conseil scolaire devrait aussi s'assurer qu'il a mis 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 conseil administratif, ainsi qu'aux conseillères et aux conseillers scolaires.	Oui	RI / DOA/ CSR 3
12.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.	Oui	CSR 1
13.	Dans le cadre de la planification de la conservation d'énergie, la direction devrait examiner s'il serait plus rentable de mettre en place un système de contrôle automatique des bâtiments plus perfectionné qui permettrait de faire le suivi et de contrôler à distance la consommation d'énergie de chaque école.	Oui	CSR 1