

Ministère de l'Éducation

**Ottawa-Carleton District School Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

juillet 2010

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire	4
No 1 Répartition des rôles et des responsabilités.....	4
No 2 Examen des politiques	5
N° 3 Plan de relève.....	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	6
No 1 Gestion de l'assiduité	6
No 2 Rapports sur la gestion de l'assiduité.....	6
5. Gestion financière	7
N° 1 Comité de vérification	7
No 2 Cartes de crédit pour petits achats.....	7
No 3 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat et de paiement.....	8
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	9
No 1 Plan annuel de service	9
N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection.....	9
N° 3 Plan de gestion de l'énergie.....	10
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires	11
Gestion et administration du conseil scolaire.....	11
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	11
Gestion financière.....	11
Exploitation des écoles et gestion des installations	12
Annexe A – Sélection des recommandations	14

1. Introduction

Le Ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district de 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. Le fait de déterminer les possibilités d'amélioration continue permettra d'harmoniser l'administration et les activités des conseils scolaires de façon à soutenir la priorité numéro un 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, soit la mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permet 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 permet 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 ci-dessous pour permettre à l'Équipe d'examen et à chaque conseil scolaire de présenter des recommandations précises.

- La recommandation est-elle liée aux 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports sommaires pour le secteur publiés en 2008 et en 2009 (soit respectivement 7 et 5 occasions d'amélioration)?
- 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 transfert électronique 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 découlé, si possible.

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

Dans l'examen de suivi, on évalue également la mesure dans laquelle le conseil scolaire a adopté ou non les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la troisième édition du *Guide d'examen opérationnel*, guide qui lui a été remis en septembre 2009. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus d'examen initial.

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

Introduction

Le suivi de l'examen opérationnel réalisé au Ottawa-Carleton District School Board (OCDSB) a eu lieu le 17 juin 2010, soit environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a organisé une téléconférence avec l'administration principale du conseil scolaire.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès en ce qui a trait à l'application des recommandations depuis la publication du rapport d'examen en mai 2009. Soulignons notamment les mesures prises pour la mise en place d'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité et d'un autre de cartes de crédit pour petits achats.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et aux conseillers scolaires après sa publication. Le rapport d'examen opérationnel comprenait 24 recommandations. L'Équipe d'examen opérationnel s'est plus particulièrement penchée sur onze d'entre elles au cours de l'examen de suivi. Neuf de ces recommandations portaient sur les douze occasions d'amélioration relevées dans l'ensemble du secteur dans les rapports sectoriels de 2008 et de 2009, quatre sur la planification stratégique et trois sur des secteurs de risque particuliers. 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.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Répartition des rôles et des responsabilités

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Pour favoriser davantage la relation efficace et positive entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale, le Conseil scolaire devrait rédiger un document définissant clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que ceux des cadres supérieurs du conseil scolaire.	En cours

No 2 Examen des politiques

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le Conseil scolaire devrait élaborer un processus d'évaluation de ses politiques afin de veiller à ce qu'elles demeurent à jour. La direction devrait envisager d'étendre cette pratique aux procédures administratives.	Aucune mise en œuvre

N° 3 Plan de relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le Conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires et administrateurs.	En cours

No 1 Répartition des rôles et des responsabilités

La direction a signalé que le Conseil scolaire travaillait actuellement à la définition de son propre rôle. Pour ce faire, il a formé un groupe de travail dont le mandat est d'examiner la question en détail, et il prévoit rendre compte de la situation au comité plénier à l'automne 2010. Une fois le rapport présenté et les tâches, les rôles et les responsabilités du Conseil scolaire clarifiés, la direction définira le plus clairement possible les tâches qui relèvent de l'administration principale et celles qui relèvent du Conseil scolaire.

Le moment choisi pour le dépôt du rapport du groupe de travail revêt une importance considérable. La direction a proposé que le rapport soit présenté et que les conclusions soient formulées avant l'élection des conseillères et conseillers scolaires à

l'automne 2010. Il est toutefois possible que cette question soit laissée sur la glace jusqu'à ce qu'on ait procédé à l'élection. Le conseil scolaire est invité à poursuivre son travail de répartition des rôles et des responsabilités entre les conseillères et conseillers et les cadres supérieurs du conseil scolaire.

Nº 2 Examen des politiques

Le conseil scolaire n'a mis en place aucun cycle d'examen des politiques officiel. La direction admet que la mise en œuvre d'un tel processus constitue l'une des pratiques exemplaires du secteur et incite donc le Conseil scolaire à progresser en ce sens. Ce cycle permettra d'effectuer l'examen et la mise à jour des politiques du conseil scolaire selon une approche structurée. Le conseil scolaire devrait se concentrer sur cette pratique exemplaire pour en assurer la mise en œuvre.

Nº 3 Plan de relève

À ce jour, le conseil scolaire n'a rendu officiel aucun plan de relève global, mais dispose de politiques et de pratiques de recrutement officielles. La planification de la relève est au cœur des préoccupations du conseil puisque celui-ci doit assurer le remplacement de quatre de ses douze surintendantes et surintendants. Actuellement, le bassin de recrutement des surintendantes et surintendants des affaires pédagogiques s'amenuise étant donné la pénurie de candidats internes intéressés par des postes d'agentes et d'agents de supervision (AS), et ce, en dépit du fait que le conseil scolaire encourage les directrices et les directeurs à devenir AS. Il a donc fallu commencer à recruter des personnes à l'externe. L'élaboration d'un plan de relève complet touchant à la fois le personnel scolaire et le personnel non scolaire aidera à prévenir les problèmes futurs relatifs à la gestion de la relève et permettra de dresser les grandes lignes de la démarche visant à s'y préparer. La direction devrait continuer à préparer un plan de relève officiel en misant sur les pratiques de recrutement actuelles.

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

No 1 Gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le OCDSB devrait veiller à ce que son programme de gestion de l'assiduité soit mis en pratique dans tous ses domaines fonctionnels.	En cours

No 2 Rapports sur la gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.	En cours

No 1 Gestion de l'assiduité

La direction travaille actuellement à la mise en œuvre intégrale de son module de gestion de l'assiduité visant à faciliter le suivi des présences et la gestion des limitations fonctionnelles. Ce module devrait être appliqué à l'ensemble du personnel au plus tard en octobre 2010. Le service a commencé à donner une formation sur la gestion des limitations fonctionnelles aux directrices et directeurs d'école, qui pourront recevoir celle sur les programmes de gestion de l'assiduité à partir de septembre. La direction a entamé un dialogue continu avec les syndicats en ce qui a trait à la mise en branle du programme de gestion de l'assiduité. Le service devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettra à la direction d'emprunter une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif du personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

No 2 Rapports sur la gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire n'est actuellement pas en mesure de rendre compte de son programme de gestion de l'assiduité aux conseillères et conseillers scolaires. La direction espère pouvoir se servir du système de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place, pour produire des rapports. Lorsque le programme aura été mis en place, le conseil scolaire devrait régulièrement rendre compte de son efficacité aux conseillères et conseillers scolaires et à la haute direction.

5. Gestion financière

N° 1 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le Conseil scolaire devraient ajouter au moins deux membres externes au comité de vérification, membres qui apporteraient leur appui au comité et en favoriseraient l'efficacité générale.	Aucune mise en œuvre

No 2 Cartes de crédit pour petits achats

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait revoir ses pratiques actuelles en ce qui a trait à l'utilisation de la carte de crédit pour petits achats afin que le programme relatif à ce type de carte réponde efficacement aux objectifs du OCDSB tout en comportant le moins de risques possible.	En cours

No 3 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat et de paiement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait chercher des façons d'inclure la production de reçus électroniques à son système financier.	Aucune mise en œuvre

N° 1 Comité de vérification

Le conseil scolaire attend actuellement que le Ministère publie la description des responsabilités qui reviennent aux membres du comité de vérification externe. La direction affirme que le conseil irait déjà de l'avant si ce n'était du fait que le Ministère ne prévoit pas offrir de formation aux membres des comités de vérification avant janvier 2011. La direction s'est par ailleurs dit préoccupée par la présence de quatre conseils scolaires dans la seule région d'Ottawa, ce qui pourrait rendre difficile le recrutement de volontaires qualifiés pour siéger au comité. Le conseil scolaire devrait mettre ses plans de recrutement de nouveaux membres en branle dès qu'il aura reçu les directives du Ministère.

No 2 Cartes de crédit pour petits achats

Actuellement, seul le personnel d'entretien utilise la carte de crédit pour petits achats. Le conseil scolaire prévoit étendre le programme relatif à ce type de cartes à l'ensemble du personnel dès l'automne. Les agentes et agents d'administration seront les

prochains employés à recevoir la carte de crédit pour petits achats. Les syndicats, le comité de vérification du Conseil scolaire et le conseil de la direction de l'éducation appuient à l'unanimité la mise en œuvre de ce programme. Les cartes de crédit pour petits achats ne seront pas distribuées en fonction des postes, mais plutôt des besoins. Toutes les décisions au sujet de l'attribution de ces cartes doivent être approuvées par le bureau de la direction de l'éducation. La direction vérifiera les reçus périodiquement pour s'assurer que les politiques d'utilisation des cartes de crédit pour petits achats sont respectées.

Le conseil scolaire devrait poursuivre l'application de cette recommandation. Il pourrait ainsi non seulement de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité, mais aussi avoir de moins en moins recours aux cartes de crédit institutionnelles. Par le fait même, il lui serait possible de déterminer les seuils optimaux qui lui permettraient de respecter son budget sans accumuler de retard dans le traitement des factures.

N° 3 Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat et de paiement

Bien qu'elle n'ait pas encore été mise en œuvre, la production de reçus électroniques constitue une priorité aux yeux du conseil scolaire. En fait, les administrateurs se sont opposés à cette initiative de la direction, se disant préoccupés par l'augmentation de la charge de travail que cela représentait. La direction vise donc d'abord la mise en œuvre du programme de cartes de crédit pour petits achats, ce qui diminuera éventuellement le nombre de transactions manuelles et pourrait exclure la nécessité d'un système de production de reçus électroniques. Le conseil scolaire devrait poursuivre la mise en œuvre de son programme de cartes de crédit pour petits achats et l'évaluation de la pertinence d'un système de production de reçus électroniques.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan annuel de service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des installations devrait élaborer un plan de travail annuel qui correspond aux objectifs annuels de district et au plan stratégique pluriannuel du Conseil scolaire. Ce plan de travail devrait définir les objectifs et les échéanciers des activités fondamentales et préciser à qui reviennent les responsabilités afférentes.	En cours

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection et déterminer le financement pouvant être utilisé à cette fin.	En cours

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan.	En cours

No 1 Plan annuel de service

Le service a préparé un document portant sur les objectifs annuels et travaille actuellement à l'élaboration d'un plan annuel de service pour l'année scolaire 2010-2011. La direction du service s'assurera que la présentation des plans annuels correspond à celle du plan stratégique global du conseil scolaire. Le plan doit donc comprendre le sujet ou le projet, le nom du membre du personnel responsable et l'échéancier établi.

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Le service travaille actuellement à l'officialisation de son plan pluriannuel d'entretien et de réfection, qu'il prévoit présenter au Conseil scolaire à l'automne 2010. Une fois l'élaboration du plan de 2010-2011 terminée, le service prévoit entamer, dans les 15 à 18 mois suivants, la préparation d'un plan d'entretien et de réfection à long terme.

La direction devrait maintenir ses efforts d'élaboration d'un plan d'entretien et de réfection à long terme qui comprendrait le financement pouvant être utilisé à cette fin. Ce plan fournirait au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants un aperçu clair des besoins criants susceptibles de naître dans les années à venir.

N° 3 Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a fait des progrès considérables en ce qui a trait à l'élaboration d'un plan de gestion de l'énergie. À cette fin, il a mis sur pied une équipe formée de membres clés du personnel relevant du service de gestion des installations. Grâce au plan créé par cette équipe de gestion de l'énergie, le conseil scolaire a réalisé des économies équivalant à un million de dollars. Le fait de prendre conscience des problèmes liés à la gestion de l'énergie et de s'y attaquer a permis au conseil scolaire de mieux s'organiser et d'obtenir du financement direct destiné aux initiatives dans ce domaine. Le conseil scolaire s'est fixé des objectifs de réduction de consommation énergétique et a communiqué les économies d'énergie en ayant découlé. Le service prévoit terminer l'élaboration du plan pluriannuel en collaboration avec le Conseil scolaire au début de 2011, avant que le processus budgétaire ne soit entamé. Auparavant, les rapports n'étaient présentés qu'à l'interne, soit au service et à l'administration principale, mais cette année, on a commencé à rendre compte de la gestion de l'énergie au Conseil scolaire régulièrement. Le conseil scolaire devrait maintenir ses efforts dans ce domaine et mettre en œuvre un plan officiel de gestion de l'énergie.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la deuxième édition du *Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district*, qui a été publié en septembre 2008. Certaines de ces pratiques résultent des observations et des apprentissages réalisés au cours des phases 1 et 2 des examens opérationnels.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2008 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires énumérées ci-dessous. Au cours du processus d'examen de suivi dont traite le présent document, l'Équipe d'examen opérationnel a plutôt demandé à ces conseils scolaires d'expliquer dans quelle mesure ils avaient adopté ces pratiques exemplaires.

Gestion et administration du conseil scolaire

Aucune nouvelle pratique exemplaire n'a été ajoutée à cette section.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire utilise des processus et des systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	En cours

Le conseil scolaire dispose de processus et de systèmes servant à enregistrer les présences du personnel et travaille continuellement à l'amélioration de la surveillance et du suivi des tendances d'absentéisme grâce, entre autres, à l'utilisation de nouveaux systèmes de gestion de l'assiduité.

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 présentation des rapports annuels touchant les recettes et les dépenses, toutes sources confondues.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiels ou non concurrentiels.	Oui

Le conseil scolaire a affirmé avoir adopté ces pratiques exemplaires et rend compte de ses recettes non tirées de subventions dans ses rapports annuel et de fin d'exercice

depuis un certain nombre d'années. Le service des finances a désigné un membre du personnel chargé de participer à la gestion des recettes non tirées de subventions, ce qui a permis au conseil scolaire d'assurer l'utilisation adéquate et le contrôle de ces fonds.

Le conseil scolaire a appliqué les recommandations des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Sa politique d'approvisionnement, soit la politique P.069, renferme des renseignements permettant de distinguer les processus d'achat concurrentiels et non concurrentiels.

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
Le conseil scolaire a assuré l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance d'une stratégie ou d'un plan de santé et de sécurité au travail qui tient compte de ses politiques et de ses procédures administratives en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	En cours
Le conseil scolaire a assuré l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance d'une stratégie ou d'un plan de sécurité qui tient compte de ses politiques et de ses procédures administratives relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et des politiques en la matière.	En cours
Le conseil scolaire a assuré l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance d'une stratégie ou d'un plan relatif à la santé qui tient compte de ses politiques et de ses procédures administratives 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 ce qui est de la construction, de l'acquisition, de l'utilisation et de la gestion des installations scolaires.	Oui
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles dans le milieu avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Le conseil scolaire a indiqué qu'il poursuivait sa démarche de mise en œuvre des pratiques exemplaires relatives à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations.

Par exemple, le conseil scolaire a presque terminé la mise sur pied de son programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale et a participé au programme pilote d'écopropreté du

Ministère. Cette politique a été approuvée par le comité d'élaboration des politiques du Conseil scolaire et devrait être présentée à ce dernier d'ici la fin juin. Le conseil scolaire en est à finaliser la documentation nécessaire à l'application de cette politique pour l'année scolaire 2010-2011.

Bien que le conseil scolaire ait mis en place de nombreux éléments relatifs à une stratégie de santé et de sécurité au travail, il ne dispose toujours pas d'une politique globale en la matière. Il travaille actuellement à l'élaboration de politiques relatives à la santé et à la sécurité au travail pour chacun des services. Le conseil scolaire devrait s'assurer que ces politiques individuelles correspondent à une politique en la matière s'appliquant à l'ensemble du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a mis en place tous les éléments principaux d'une stratégie de sécurité et travaille actuellement à les rassembler dans un même document. Une fois prêt, ce document servira de ressource centrale à laquelle le conseil scolaire pourra se référer pour résoudre toute lacune relative aux politiques et aux procédures et ainsi améliorer sa politique de sécurité globale.

La direction surveille de près la *Loi sur l'énergie verte* de l'Ontario afin d'en déterminer les effets sur la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations scolaires par le conseil.

La direction a affirmé chercher d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles dans le milieu avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Elle a ajouté qu'il en avait toujours été ainsi et que le conseil scolaire de même que les centres de service de garde autorisés occupaient des locaux à d'autres endroits.

Annexe A – Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
 - CSR 1 – Confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles précises
 - CSR 2 – Risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
 - CSR 3 – Risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA** – Douze occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels de 2008 (sept) et de 2009 (cinq)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la quatrième vague au moyen de la troisième édition du *Guide d'examen opérationnel*

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère(s)
1.	Pour favoriser davantage la relation efficace et positive entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale, le Conseil scolaire devrait rédiger un document définissant clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que ceux des cadres supérieurs du conseil scolaire.	Oui	PS / DOA
2.	Le Conseil scolaire devrait élaborer un processus d'évaluation de ses politiques afin de veiller à ce qu'elles demeurent à jour. La direction devrait envisager d'étendre cette pratique aux procédures administratives.	Oui	PS / DOA
3.	Le Conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires et administrateurs.	Oui	PS / DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère(s)
4.	La direction devrait élaborer des politiques et des procédures de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise la réussite des élèves.	Oui	
5.	La direction devrait répertorier ses pratiques d'embauche actuelles et élaborer des politiques et des procédures à cet effet. Elle devrait également réviser ses pratiques d'embauche décentralisées selon lesquelles les écoles sont responsables du processus de recrutement.	Non	
6.	La direction devrait répertorier ses mesures disciplinaires progressives et les communiquer clairement à l'ensemble des employés.	Non	
7.	Le OCDSB devrait veiller à ce que son programme de gestion de l'assiduité soit mis en pratique dans tous ses domaines fonctionnels.	Oui	DOA / RI
8.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.	Oui	DOA / RI
9.	La direction devrait élaborer un plan officiel visant à mener des enquêtes périodiques auprès du personnel. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec celui-ci et se servir des renseignements obtenus pour élaborer ses plans de perfectionnement professionnel et ses politiques en matière de ressources humaines.	Non	
10.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques en matière de ressources humaines ainsi que les processus et les programmes établis.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère(s)
11.	Le service des finances devrait consigner le processus de planification budgétaire afin d'être plus transparent envers tous les intervenants et de définir plus clairement les rôles et les responsabilités du personnel.	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère(s)
12.	Le Conseil scolaire devrait élaborer un plan de vérification officiel des services non scolaires devant être évalués par ses vérificatrices et vérificateurs externes.	Non	
13.	La direction et le Conseil scolaire devraient ajouter au moins deux membres externes au comité de vérification, membres qui apporteraient leur appui au comité et en favoriseraient l'efficacité générale.	Oui	DOA
14.	La direction devrait communiquer au Conseil scolaire les résultats des activités d'investissement du conseil scolaire.	Non	
15.	La direction devrait réviser et actualiser ses politiques d'approvisionnement pour qu'elles répondent aux besoins actuels du OCDSB. Toutes les politiques et procédures d'approvisionnement du OCDSB devraient indiquer explicitement que les fournisseurs sont sélectionnés en fonction de critères d'évaluation et non seulement du coût le moins élevé.	Non	
16.	La direction devrait revoir ses pratiques actuelles en ce qui a trait à l'utilisation de la carte de crédit pour petits achats afin que le programme relatif à ce type de carte réponde efficacement aux objectifs du OCDSB tout en comportant le moins de risques possible.	Oui	RI
17.	La direction devrait chercher des façons d'inclure la production de reçus électroniques à son système financier.	Oui	CSR 1 / CSR 3
18.	Le personnel du service des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin de gagner en efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère(s)
19.	Le service des installations devrait élaborer un plan de travail annuel qui correspond aux objectifs annuels de district et au plan stratégique pluriannuel du Conseil scolaire. Ce plan de travail devrait définir les objectifs et les échéanciers des activités fondamentales et préciser à qui reviennent les responsabilités afférentes.	Oui	PS / DOA
20.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection et déterminer le financement pouvant être utilisé à cette fin.	Oui	CSR 3 / DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère(s)
21.	La direction devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan.	Oui	DOA
22.	La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan de gestion de l'énergie.	Non	
23.	Le OCDSB devrait continuer de demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées.	Non	
24.	Le service devrait privilégier les conceptions économiques, les superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et les pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.	Non	