

Ministère de l'Éducation

**Sudbury Catholic 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
État des recommandations	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire.....	4
N° 1 Planification stratégique	4
N° 2 Plan opérationnel	5
N° 3 Plan de relève	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	6
N° 1 Plan annuel de service.....	6
N° 2 Gestion de l'assiduité	6
5. Gestion financière.....	8
N° 1 Plan annuel de service.....	9
N° 2 Processus d'élaboration du budget annuel.....	10
N° 3 Rapports financiers intermédiaires et annuels.....	10
N° 4 Rapports financiers intermédiaires	10
N° 5 Vérification interne	10
N° 6 Comité de vérification.....	11
N° 7 Cartes de crédit institutionnelles	11
N° 8 Cartes de crédit pour petits achats.....	11
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	12
N° 1 Plan annuel de service.....	12
N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection	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.....	13
Exploitation des écoles et gestion des installations.....	14
Annexe A - Recommandations sélectionnées	16

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.

Dans le cadre du cycle d'examen opérationnel et conformément à ses objectifs, le ministère a demandé aux conseils scolaires de lui communiquer, environ douze mois après la publication du rapport d'examen opérationnel final, les progrès effectués concernant l'application des recommandations formulées dans ce rapport, afin de pouvoir en discuter avec chacun d'entre eux. Cette mesure offrira aux conseils scolaires la possibilité d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Comme les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, les critères suivants ont été établis pour aider l'Équipe d'examen et le conseil scolaire à se concentrer sur des recommandations précises :

- La recommandation est-elle liée aux douze occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 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 devaient 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 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.

L'examen de suivi sert aussi à vérifier, 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, diffusée 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 de l'examen opérationnel du Sudbury Catholic District School Board a eu lieu le 9 avril 2010, soit environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a tenu une téléconférence avec le surintendant des affaires et des finances.

État des recommandations

Le conseil scolaire a accompli certains progrès dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication du rapport en décembre 2008. Soulignons notamment les mesures prises pour l'adoption d'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité. Le service des RH a élaboré des politiques et procédures administratives en matière d'assiduité, de déclaration d'absence et de bien-être des membres du personnel. En 2010-2011, le service prévoit instaurer un programme complet de gestion de l'assiduité dans un certain nombre d'établissements pilotes. Pour l'aider à élaborer ce programme, il a aussi retenu les services de la School Boards' Cooperative Inc.

Après avoir reçu le rapport d'examen opérationnel, la direction l'a présenté aux conseillères et conseillers scolaires.

Celui-ci comptait 23 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur 15 de ces recommandations. Huit d'entre elles portaient sur les 12 occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009, cinq portaient sur la planification stratégique, une sur le rendement positif des investissements et trois sur des secteurs à risque particuliers. Les recommandations sélectionnées 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

N° 1 Planification stratégique

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillères et conseillers scolaires, en collaboration avec la directrice de l'éducation, devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel décrivant les principaux objectifs et échéanciers, ainsi que les principales mesures du rendement pour l'ensemble du système. Cet outil procurerait au conseil scolaire le cadre nécessaire pour élaborer son plan d'amélioration annuel, il situerait le contexte pour la planification scolaire et la planification du service, et permettrait à la directrice de l'éducation de rendre compte des progrès relatifs à des objectifs précis.	Aucune mise en œuvre

N° 2 Plan opérationnel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait étendre la portée du plan d'amélioration du conseil scolaire en y traitant tous les aspects de son propre fonctionnement, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Le plan d'amélioration du conseil scolaire devrait définir les initiatives prises en cours d'année qui contribuent à la réalisation des objectifs à long terme et montrer que les services non scolaires s'y conforment.	Aucune mise en œuvre

N° 3 Plan de relève

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires et membres de l'administration.	En cours

N° 1 Planification stratégique

La direction a indiqué que l'administration du conseil scolaire prévoyait mettre à jour ses priorités stratégiques en 2010-2011. Une réunion des cadres supérieurs devrait avoir lieu en août 2010 pour lancer le processus.

Le conseil scolaire n'a pas suivi cette recommandation en raison notamment du processus de recrutement en cours afin de pourvoir deux postes vacants d'agentes ou agents de supervision. De plus, les ressources du conseil scolaire sont mobilisées par une vérification complète de la technologie de l'information devant se terminer en mai

2010. Le conseil scolaire a également procédé à l'examen des installations situées dans le secteur de fréquentation définitif du Conseil.

Le conseil scolaire devrait poursuivre son élaboration d'un plan stratégique. Cet outil lui permettra de fournir des directives sur ses objectifs à tous les membres du personnel et de définir clairement les moyens de les atteindre.

N° 2 Plan opérationnel

La direction a déclaré que le plan opérationnel sera élaboré parallèlement au plan stratégique. Elle a également fait valoir que dans son plan opérationnel, le conseil scolaire privilégiera des priorités non scolaires. Le conseil scolaire devrait veiller à mener cette démarche à terme, puisqu'un plan opérationnel permettra à tous les services de surveiller le progrès de leurs priorités et objectifs définis pendant l'année, et de produire des rapports sur cette progression.

N° 3 Plan de relève

La direction a déclaré avoir récemment retenu les services d'un groupe d'experts-conseils pour élaborer un plan de relève avec un membre du personnel de supervision scolaire. Ce projet a été désigné comme suit : *Le projet mentorat et leadership/planification de la relève.*

Ce projet devrait permettre à la direction d'élargir le processus de planification de la relève pour y inclure tout le personnel, y compris celui des services non scolaires. La direction dispose à l'heure actuelle de certains éléments d'un plan de relève officieux pour le personnel des services non scolaires. Par exemple, les membres du personnel du service de la paie et du service des achats ont bénéficié d'un programme de mentorat et d'un soutien à la formation en vue d'acquérir les qualifications leur permettant d'occuper un poste de supervision dans ces services.

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

N° 1 Plan annuel de service

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait élaborer un plan de service annuel qui correspond aux objectifs décrits dans le plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan devrait préciser les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées pour les principales activités du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Aucune mise en œuvre

N° 2 Gestion de l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH 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 permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	En cours

N° 1 Plan annuel de service

La direction a indiqué que l'élaboration du plan de service des RH suivra la mise en œuvre du plan opérationnel du conseil scolaire. La direction devrait veiller à ce que l'on élabore un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Le service serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

N° 2 Gestion de l'assiduité

La direction a fait état de progrès réalisés dans la mise en œuvre d'un programme officiel de gestion de l'assiduité. Le service des RH a élaboré des politiques et procédures administratives en matière d'assiduité, de signalement des absences et de bien-être des membres du personnel, en vue d'instaurer un programme complet de gestion de l'assiduité en 2010-2011. Entre-temps, le service met l'accent sur la gestion des limitations fonctionnelles et le soutien à l'assiduité de tous les groupes d'employés dans deux écoles. Il s'agit en fait de l'élargissement d'un programme qui n'existait

jusqu'à présent que pour les membres du SCFP. Pour l'aider à élaborer le programme, le service a fait appel à la School Boards' Cooperative Inc.

Le service devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

5. Gestion financière

N° 1 Plan annuel de service

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des affaires et des finances devrait élaborer un plan de service qui correspond aux objectifs décrits dans le plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan devrait préciser les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées pour les principales activités du service des finances. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Aucune mise en œuvre

N° 2 Processus d'élaboration du budget annuel

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction du service des finances devrait changer son système manuel d'entrée des données budgétaires pour un système automatisé.	Mise en œuvre terminée

N° 3 Rapports financiers intermédiaires et annuels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait procéder à une analyse des coûts-avantages entourant la conversion d'un système de logiciels financiers faits sur mesure à une suite logicielle prise en charge par le fournisseur. Cette mesure améliorerait la fonctionnalité du système financier du conseil scolaire.	En cours

N° 4 Rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le personnel du service des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Cette méthode permettrait de simplifier la communication et de mettre davantage l'accent sur les principaux enjeux pendant la préparation de rapports sur les résultats obtenus depuis le début de l'exercice.	En cours

N° 5 Vérification interne

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne. Cette fonction comprendrait une évaluation plus vaste des procédures de contrôle des finances et de la gestion et du respect des politiques du conseil scolaire. La direction pourrait commencer par déterminer les options ayant trait à son mandat et à la portée de ce dernier et à estimer les coûts de chacune de ces options.	En cours

N° 6 Comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le conseil scolaire devraient établir un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et contribueraient à son efficacité générale.	Aucune mise en œuvre

N° 7 Cartes de crédit institutionnelles

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait revoir sa politique actuelle sur l'utilisation et la distribution des cartes de crédit institutionnelles.	En cours

N° 8 Cartes de crédit pour petits achats

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait avoir recours à des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité et éviter l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles. Il devrait analyser toutes les dépenses portées aux cartes de crédit et répertorier les types et les niveaux de dépenses engagées par chaque détenteur. Il devrait compléter cette démarche par une analyse des transactions et des dépenses liées aux bons de commande. Cette mesure permettrait de déterminer les seuils optimaux qui permettent d'assurer le contrôle budgétaire et la gestion des factures.	Aucune mise en œuvre

N° 1 Plan annuel de service

La direction a indiqué que l'élaboration du plan du service des affaires et des finances suivra la mise en œuvre du plan opérationnel du conseil scolaire. La direction devrait veiller à ce que l'on élabore un plan de service annuel qui corresponde au plan

opérationnel et au plan stratégique global. Le service serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

N° 2 Processus d'élaboration du budget annuel

La direction a signalé que le service des finances a autorisé le service des installations et le service de la technologie de l'information à saisir des données budgétaires directement dans le système de gestion financière. Cette mesure a permis de faire passer le processus de saisie des données budgétaires d'un système manuel à un système automatisé.

N° 3 Rapports financiers intermédiaires et annuels

Le conseil scolaire a indiqué que pour améliorer la fonctionnalité de son système financier, il procède à l'acquisition d'un nouveau système en partenariat avec deux autres conseils scolaires catholiques, soit le Wellington Catholic District School Board et le Huron-Superior Catholic District School Board.

Jusqu'à présent, le conseil scolaire a lancé un appel d'intérêt aux fournisseurs. Il a aussi retenu des fonds du fonds de réserve pour l'éventuelle acquisition d'un nouveau système de gestion financière au cours des deux prochaines années.

N° 4 Rapports financiers intermédiaires

La direction a acquiescé à cette recommandation et réalisé des progrès dans sa mise en œuvre. Par exemple, on a présenté au Conseil un rapport financier intermédiaire couvrant la période de septembre 2009 à janvier 2010.

La direction a indiqué qu'une fois que le comité de vérification du Conseil aura été établi, elle mettra en œuvre intégralement la recommandation sur la production de rapports financiers intermédiaires. Le service des finances devrait continuer à produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.

N° 5 Vérification interne

Le conseil scolaire a précisé qu'il a été désigné comme conseil-hôte de la vérification interne pour la région de North Bay et Sudbury. D'après ce modèle, un groupe de vérificateurs internes exerceront leurs fonctions dans huit conseils scolaires. Le poste de chef régional de la vérification interne a été affiché et les entrevues débiteront bientôt.

N° 6 Comité de vérification

La direction a indiqué qu'elle se penche sur la directive du ministère de l'Éducation concernant les comités de vérification et qu'elle s'y conformera en janvier 2011 et établira son comité de vérification comptant des membres externes.

N° 7 Cartes de crédit institutionnelles

La direction a indiqué que cette recommandation est en cours d'application. Le conseil scolaire procède à la mise à jour de son programme de cartes de crédit en collaboration avec son institution financière. Cette démarche est pertinente étant donné qu'un certain nombre de membres du personnel disposent de cartes de crédit, y compris les directions d'école, le personnel enseignant des écoles secondaires, les gestionnaires, le personnel d'entretien et les gens de métier. Les conseillères et conseillers scolaires aussi ont une carte de crédit.

Le conseil scolaire a précisé que cette mise à jour vise surtout le renforcement des moyens de contrôle administratif en matière de délivrance et de révocation des cartes de crédit, ainsi que la modification des limites de crédit. La direction a également fait valoir que cette mesure améliorera la capacité du conseil scolaire de produire des rapports, ce qui facilitera le contrôle et l'analyse des dépenses réalisées par chaque détenteur de carte de crédit, notamment en ce qui a trait à la facturation et au rapprochement en ligne.

N° 8 Cartes de crédit pour petits achats

Comme il a déjà été mentionné, la direction procède actuellement à une analyse de toutes les dépenses portées aux cartes de crédit, en collaboration avec l'institution financière du conseil scolaire. La direction a aussi indiqué qu'elle passe actuellement en revue les directives du conseil scolaire en matière de chaîne d'approvisionnement à la lumière des nouvelles Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement 1.0. Cet examen visera également les cartes de crédit pour petits achats.

Le conseil scolaire devrait continuer de mettre en œuvre cette recommandation afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité et éviter l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles. Cette mesure permettrait de déterminer les seuils optimaux qui permettent d'assurer le contrôle budgétaire et la gestion des factures.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 Plan annuel de service

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan de service qui correspond aux objectifs décrits dans le plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan du service devrait préciser les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées pour les principales activités du service de gestion des installations. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Aucune mise en œuvre

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection indiquant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants une prévision claire des besoins criants pour les prochaines années.	Aucune mise en œuvre

N° 1 Plan annuel de service

La direction a indiqué que l'élaboration du plan du service des installations suivra la mise en œuvre du plan opérationnel du conseil scolaire. La direction devrait veiller à ce que l'on élabore un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Le service serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Le conseil scolaire a annoncé qu'il élaborera un plan d'immobilisations pour les cinq prochaines années. Cette démarche est facilitée par l'achèvement récent de l'examen des installations réalisé dans le dernier secteur de fréquentation du Conseil. Le conseil scolaire élaborera également un plan pluriannuel d'entretien et de réfection conforme au plan d'immobilisations.

La direction devrait poursuivre ses démarches visant à établir un plan pluriannuel des travaux d'entretien et de réfection qui comporte le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants une prévision claire des besoins criants pour les prochaines années.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

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 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 suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires dans quelle mesure ils avaient adopté ces pratiques.

Gestion et administration du conseil scolaire

Rien n'a été ajouté aux pratiques exemplaires dans ce domaine.

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

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Le conseil scolaire a adopté le processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	En cours

Le conseil scolaire travaille actuellement sur un programme officiel de gestion de l'assiduité. À l'heure actuelle, il mise sur un système d'appel automatisé.

Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	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.	En cours

Le conseil scolaire a affirmé avoir déjà adopté la première pratique exemplaire. La majorité des recettes non tirées de subventions proviennent des droits de scolarité et des revenus de location du conseil scolaire qui seront coordonnés par la superviseure de la comptabilité et une secrétaire. Chacune des subventions pour APE fait l'objet d'un suivi distinct.

Le conseil scolaire met à jour sa politique sur les achats pour la rendre conforme aux lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement. Cette nouvelle politique d'approvisionnement définira les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	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
Le conseil scolaire élabore, met en œuvre et surveille un plan ou une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte de ses politiques et de ses procédures administratives en la matière, et qui lui permet de s'assurer qu'il respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Non
Le conseil scolaire élabore, met en œuvre et surveille un plan ou une stratégie de sécurité qui tient compte de ses politiques et de ses procédures administratives relatives à la sécurité des élèves, et qui lui permet de s'assurer qu'il respecte les exigences de la loi et des politiques dans ce domaine.	Non
Le conseil scolaire élabore, met en œuvre et surveille un plan ou une stratégie de santé qui tient compte de ses politiques et de ses procédures administratives en la matière, et qui lui permet de s'assurer qu'il respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Non
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 avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Le conseil scolaire a indiqué réaliser des progrès dans l'application des pratiques exemplaires en matière de gestion des opérations et des installations. Il procède notamment à l'essai de divers produits écologiques dans les écoles. Des commentaires sont actuellement recueillis sur le projet. Il n'y a aucun programme d'écopropreté officiel en vigueur.

Malgré la présence de nombreuses composantes relatives à la santé et la sécurité au travail, le conseil scolaire n'a pas établi de politique globale dans ce domaine. À l'heure actuelle, les questions de santé et de sécurité au travail sont réparties entre le service des RH et le service des installations. Il existe un comité mixte de santé et de sécurité au travail qui procède périodiquement à des inspections officielles dans les écoles.

Le conseil scolaire s'est doté de toutes les principales composantes d'une stratégie de sécurité, y compris un plan de préparation aux situations d'urgence et un sous-comité

de prévention de la violence. Le conseil scolaire n'a pas élaboré un plan global de sécurité, mais il élabore actuellement une stratégie relative à la santé.

La direction étudie attentivement la *Loi sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario pour mesurer son incidence sur la construction, l'acquisition, le fonctionnement et la gestion des installations du conseil scolaire. Le conseil scolaire a abordé les exigences à ce sujet lors de ses conversations avec son architecte entourant la construction d'une nouvelle école dont les travaux sont en cours.

La direction affirme chercher d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Le conseil scolaire a signalé que cette approche a toujours fait partie du processus suivi.

Annexe A - Recommandations sélectionnées

- **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** – Douze occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept) et le rapport sectoriel de 2009 (cinq)
- **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	Critères
1.	Les conseillères et conseillers scolaires, en collaboration avec la directrice de l'éducation, devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel décrivant les principaux objectifs, échéanciers et mesures du rendement pour l'ensemble du système. Cet outil procurerait au conseil scolaire un cadre global pour élaborer son plan d'amélioration annuel, il situerait le contexte pour la planification scolaire et la planification du service, et permettrait à la directrice de l'éducation de rendre compte des progrès relatifs à des objectifs précis.	Oui	PS / DOA
2.	Le conseil scolaire devrait étendre la portée du plan d'amélioration du conseil scolaire en y traitant tous les aspects de son propre fonctionnement, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Le plan d'amélioration du conseil scolaire devrait définir les initiatives prises en cours d'année qui contribuent à la réalisation des objectifs à long terme et montrer que les services non scolaires s'y conforment.	Oui	PS / DOA
3.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires et membres de l'administration.	Oui	DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
4.	Le service des RH devrait élaborer un plan de service annuel qui correspond aux objectifs décrits dans le plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan devrait préciser les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées pour les principales activités du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Oui	PS
5.	Le service des RH 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 permettrait à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	Oui	DOA
6.	La direction devrait prévoir un calendrier de sondages périodiques auprès des employées et employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.	Non	
7.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
8.	Le service des affaires et des finances devrait élaborer un plan de service qui correspond aux objectifs décrits dans le plan d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan devrait préciser les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées pour les principales activités du service des finances. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Oui	PS
9.	Le service des finances devrait documenter le processus de planification budgétaire pour qu'il soit plus transparent pour les conseillères et conseillers scolaires et permettre aux membres du personnel de mieux distinguer les rôles et les responsabilités.	Non	
10.	La direction du service des finances devrait abandonner son système manuel d'entrée des données budgétaires et passer à un système automatisé.	Oui	CSR 1
11.	La direction devrait procéder à une analyse des coûts-avantages entourant la conversion d'un système de logiciels financiers faits sur	Oui	CSR 1

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
	mesure à une suite logicielle prise en charge par le fournisseur. Cette mesure améliorerait la fonctionnalité du système financier du conseil scolaire.		
12.	Le personnel des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés, comme l'évoque la section 4.3 du rapport du rapport d'examen opérationnel. En plus de simplifier la communication, cette méthode permettrait au Conseil de mieux cibler les principaux enjeux pendant la préparation de rapports sur les résultats obtenus depuis le début de l'exercice.	Oui	DOA
13.	La direction devrait envisager d'officialiser la fonction de vérification interne. Cet essor permettrait de vérifier à plus grande échelle les procédures de contrôle des finances et de la gestion, et le respect des politiques du conseil scolaire. La direction pourrait commencer par déterminer les options ayant trait à son mandat et à la portée de ce dernier et à estimer les coûts de chacune de ces options.	Oui	DOA
14.	La direction et le conseil scolaire devraient établir un comité de vérification comptant au moins deux membres externes pouvant appuyer ce dernier et contribuer à son efficacité générale.	Oui	DOA
15.	La direction devrait élaborer une politique d'investissement et la présenter aux conseillères et conseillers scolaires aux fins d'approbation. Il faudrait mettre en œuvre un plan officiel de gestion des flux de trésorerie et des procédures pour gérer les excédents et maximiser les revenus d'investissement.	Non	
16.	Le service des finances devrait élaborer un modèle officiel de flux de trésorerie permettant au conseil scolaire de prévoir et de surveiller ses mouvements de trésorerie. Cette mesure permettrait au conseil scolaire de saisir les occasions de maximiser les revenus d'investissement et de réduire au minimum les frais d'intérêts.	Non	
17.	Le conseil scolaire devrait revoir sa politique d'achat afin de s'assurer que les seuils d'approbation des limites sont fixés en fonction des postes et des rôles. Cette mesure permettrait d'harmoniser les besoins du conseil scolaire et d'assurer sa conformité aux autres conseils.	Non	
18.	La direction devrait exiger que les appels d'offres et les demandes de proposition soient affichés sur les babillards électroniques, pour en assurer une plus grande circulation.	Non	
19.	Le conseil scolaire devrait revoir sa politique actuelle sur l'attribution des cartes de crédit institutionnelles et leur utilisation.	Oui	CSR 2
20.	La direction devrait avoir recours à des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs traitées par le service de la comptabilité et éviter l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles. Elle devrait analyser toutes les dépenses portées aux cartes de crédit et répertorier les types et les niveaux de dépenses engagées par chaque détenteur. Elle devrait compléter cette démarche par une analyse des transactions et des dépenses liées aux bons de commande. Cette mesure permettrait de déterminer les seuils optimaux qui permettent d'assurer le contrôle budgétaire et la gestion des factures.	Oui	RI

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
21.	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.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critères
22.	Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan de service qui correspond aux objectifs décrits dans le plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan du service devrait préciser les objectifs, les échéanciers et les responsabilités désignées pour les principales activités du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.	Oui	SP
23.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection indiquant le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants une prévision claire des besoins criants pour les prochaines années.	Oui	DOA
24.	Le conseil scolaire devrait dresser un inventaire des outils de nettoyage et de l'équipement de conciergerie.	Non	
25.	Le conseil scolaire devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées.	Non	