

Ministère de l'Éducation

**Conseil des écoles publiques de l'Est
de l'Ontario
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

mars 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
No 1 Élaboration de l'orientation stratégique et du plan annuel d'amélioration du conseil scolaire	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
No 1 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.....	5
No 2 Gestion des ressources humaines et données sur la paie	5
5. Gestion financière	7
No 1 Identification des risques et stratégies d'atténuation	8
No 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel	8
No 3 Vérification	8
No 4 Politiques et modalités d'approvisionnement	10
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	11
No 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	11
No 2 Plan de gestion de l'énergie	11
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	17

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. Le fait de déterminer les possibilités d'amélioration continue permettra d'harmoniser l'administration et les activités du conseil scolaire de façon à soutenir la priorité numéro un du gouvernement, soit 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 environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Étant donné que les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, on a établi les critères suivants pour que les recommandations de l'Équipe d'examen et du conseil scolaire soient précises :

- La recommandation est-elle liée aux 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur de 2008 (sept) et dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2009 (cinq)?
- La recommandation représente-t-elle un pas vers une meilleure planification stratégique au sein des conseils?
 - Les services responsables des fonctions opérationnelles prennent de nombreuses mesures pour favoriser la réussite des élèves. La mise à jour doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
 - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles venaient à se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

- Par exemple, un système de gestion de l'assiduité permettrait de réaliser de plus grandes économies qu'un système de transferts électroniques de fonds.
- La recommandation tient-elle compte des changements apportés aux pratiques exemplaires?

Pour chacune des recommandations retenues, le conseil scolaire a été invité à fournir les renseignements suivants à l'Équipe d'examen opérationnel :

- une description des mesures adoptées ou non par le conseil scolaire pour donner suite aux recommandations;
- la documentation justificative;
- la date de mise en œuvre, le cas échéant, et la description des avantages qui en ont été retirés, si possible.

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

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la troisième édition du Guide d'examen opérationnel, qu'il a reçue en septembre 2009. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

Introduction

Le suivi de l'examen opérationnel du Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario a eu lieu le 18 janvier 2010. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec la directrice des finances, la directrice des ressources humaines, le directeur des services techniques et le directeur de l'éducation.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès importants dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication du rapport en juin 2009. Soulignons notamment l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel et de plans individuels annuels pour chaque service non scolaire.

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

Le rapport d'examen opérationnel comptait 26 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur douze de ces recommandations. Sept de celles sélectionnées pour le suivi portaient sur les douze occasions d'amélioration relevées dans les rapports sectoriels de 2008 et 2009, quatre se rapportaient à des secteurs de risque en particulier, et une concernait les occasions de rendement des investissements. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un progrès en ce sens. La seule recommandation que le conseil n'a pas encore suivie est la modification des droits d'accès du personnel au système SAP pour qu'un seul et même employé ne puisse effectuer plusieurs transactions dans un même cycle d'opération. Toutefois, la direction a réalisé l'importance que l'accès au système soit bien compartimenté et a affirmé qu'elle se pencherait sur la question dans les mois prochains.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Élaboration de l'orientation stratégique et du plan annuel d'amélioration du conseil scolaire

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
<p>Le conseil scolaire doit poursuivre ses efforts visant à élaborer un plan annuel d'amélioration incluant les services non scolaires en tenant compte des buts et priorités du conseil scolaire. Tel qu'il la fait pour l'axe stratégique de rendement des élèves, le conseil scolaire doit également développer des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour l'ensemble des objectifs stratégiques des trois autres axes stratégiques de son cadre d'imputabilité à savoir le recrutement et la rétention, la confiance du public et l'innovation technologique.</p>	<p>Mise en œuvre terminée</p>

No 1 Élaboration de l'orientation stratégique et du plan annuel d'amélioration du conseil scolaire

Depuis l'examen opérationnel, la direction a créé un plan stratégique triennal pour les services non scolaires contenant les objectifs que doivent atteindre les services techniques, des ressources humaines et des finances d'ici 2012. Ce plan triennal repose sur le cadre d'imputabilité du Conseil et est complété par le plan opérationnel annuel, qui détaille, pour chaque service non scolaire, les objectifs annuels, les indicateurs de réussite, les sources de données, les procédés de collecte des données, la fréquence des rapports et les responsabilités. Chaque semaine, pendant la réunion du comité des affaires, les directions des finances, des ressources humaines, et des services techniques font état au directeur de l'éducation de leur progrès par rapport au plan d'amélioration annuel de leur service. Deux fois par année, le directeur de l'éducation présente un rapport d'étape aux conseillères et conseillers scolaires sur ces progrès.

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

No 1 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.	En cours

No 2 Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait s'assurer que le traitement de la paie est séparé des modifications des données du personnel en révisant les accès au système SAP des employés de son service de sorte qu'un seul et même employé ne puisse effectuer plusieurs transactions du même cycle d'opération.	Aucune mise en œuvre

No 1 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire n'a pas engagé de processus de vérification des demandes d'indemnisation médicale et dentaire (service de gestion seulement) par une tierce partie. Toutefois, la direction a demandé à la compagnie d'assurances de lui fournir un rapport sur les mesures de contrôle appliquées. Depuis qu'elle a reçu ce rapport, la direction évalue si les procédures actuelles de l'assureur sont adéquates. Au terme de cette évaluation, le conseil scolaire déterminera la marche à suivre. Le conseil scolaire a entamé des pourparlers avec les onze autres conseils scolaires de langue française afin d'évaluer si l'embauche d'un vérificateur indépendant pour l'examen des services de la compagnie d'assurances serait souhaitable.

No 2 Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Depuis l'examen opérationnel, aucune mesure n'a été prise pour appliquer la recommandation de modifier les droits d'accès du personnel au système SAP. Actuellement, plusieurs membres des services d'administration peuvent effectuer de multiples transactions touchant à la paie dans SAP; ils peuvent par exemple apporter un changement à la paie d'une employée ou d'un employé et en assurer le traitement.

La direction a affirmé qu'elle allait commencer à mettre en œuvre cette recommandation dans les mois prochains, car elle réalise l'importance de bien compartimenter l'accès au système.

Dans l'intervalle, pour détecter les erreurs ou les fraudes potentielles relatives à la paie, la direction utilise des moyens de contrôle, comme la comparaison des données de la paie d'une période à l'autre, qui est enregistrée en format PDF (une recommandation du vérificateur externe), et un système de formulaires de demande de changement au dossier d'une employée ou d'un employé (appelés « feuilles de route »).

5. Gestion financière

No 1 Identification des risques et stratégies d'atténuation

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité des finances et aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.	Mise en œuvre terminée

No 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.	Mise en œuvre terminée

No 3 Vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne indépendante faisant rapport au comité de vérification, qui entreprendrait une vérification des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion, s'appliquant à l'ensemble du conseil scolaire et non seulement aux fonds scolaires comme c'est le cas actuellement. Le service des finances pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	En cours
Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.	En cours
La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification.	En cours

No 4 Politiques et modalités d'approvisionnement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.	Mise en œuvre terminée
Le conseil scolaire devrait envisager d'étendre l'utilisation des cartes de crédit au sein du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait développer une politique et des directives spécifiques à l'utilisation des cartes de crédit afin de documenter les pratiques de contrôle actuellement en place et de spécifier les conditions d'utilisation pour les utilisateurs.	En cours

No 1 Identification des risques et stratégies d'atténuation

La direction a expliqué qu'elle communiquait les risques par écrit aux conseillères et conseillers scolaires dans les rapports financiers trimestriels. Les services des finances peuvent se prononcer sur les risques potentiels (p. ex. l'effet des congés de maladie ou de maternité sur la paie) et les stratégies d'atténuation dans une section du rapport financier intitulée « Risques et recommandations ».

À l'avenir, nous recommandons que le conseil scolaire documente officiellement les risques répertoriés lors du processus d'élaboration du budget.

No 2 Rapports financiers intermédiaires et annuel

Depuis l'examen opérationnel, la direction a adopté le format élaboré par le ministère pour ses rapports financiers intermédiaires. Pour le budget 2009-2010, trois rapports conformes au modèle du ministère ont été présentés aux conseillères et conseillers scolaires en décembre 2009, en mars 2010 et en juin 2010.

No 3 Vérification

Dans le cadre des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) de 2009-2010, le ministère a annoncé un financement pour établir des comités de vérification et des fonctions de vérification interne. Depuis l'annonce de ce financement, le ministère a créé plusieurs ressources pour soutenir ces fonctions, dont une initiative régionale de vérification. Le conseil scolaire participe à cette initiative, qui fournit des fonds pour certains membres du personnel affectés exclusivement à la vérification interne dans les huit régions de la province, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification. Les 12 conseils scolaires de langue française font tous partie de la même région.

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,

après les élections automnales des conseillères et conseillers scolaires. Le règlement fixe les grands points suivants :

- le processus de nomination des membres;
- l'obligation de compter des membres externes;
- la durée des mandats;
- les responsabilités et les pouvoirs du comité;
- les exigences relatives à l'établissement de rapports;
- la date de la première réunion des comités de vérification (31 mars 2011).

Aux fins de cette initiative, une ou un chef régional de la vérification interne est nommé et présente un résumé du plan de vérification (chantiers pour l'année courante et plan pluriannuel), un plan de dotation en personnel et un budget pour le prochain exercice financier au directeur de l'éducation, au cadre supérieur de l'administration des affaires et au comité de vérification du Conseil.

La direction connaissait le nouveau règlement sur les comités de vérification; un chef régional de la vérification interne a donc été embauché en janvier 2011 pour l'ensemble des 12 conseils scolaires de langue française. Le Conseil des écoles catholiques du Centre-Est d'Ottawa a été choisi comme conseil scolaire hôte pour tous les conseils de langue française. En plus du chef, l'équipe de vérification interne comptera six membres, dont deux en poste à Ottawa, deux à Toronto et deux à Sudbury.

Le 11 janvier 2011, le directeur de l'éducation et la directrice des services des finances du Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario ont rencontré le chef régional de la vérification interne pour procéder à une évaluation des risques pour le conseil scolaire. Par ailleurs, un plan pluriannuel de vérification (couvrant une période de trois à cinq ans) devrait être présenté au comité de vérification du Conseil d'ici juin 2011. Dans l'intervalle, en février 2011, le chef régional de la vérification interne pour les conseils scolaires de langue française fera une présentation au comité de vérification interne du Conseil sur les plans de vérification interne.

En novembre 2010, les services des finances se sont lancés dans la recherche de deux conseillères ou conseillers externes pour le comité de vérification en publiant des annonces dans les journaux locaux et sur le site Web de l'Association des comptables généraux accrédités de l'Ontario. Cette recherche a permis de trouver un des deux conseillers, et le conseil scolaire s'attend à trouver le second avant la fin de janvier 2011 pour que les deux puissent assister à la formation du ministère sur les comités de vérification prévue pour février 2011.

No 4 Politiques et modalités d'approvisionnement

Depuis l'examen opérationnel, la direction a instauré une nouvelle politique d'approvisionnement qui généralise le recours aux bons de commande pour tous les achats de plus de 500 \$. Cette mesure a pour but de veiller à ce que le triple rapprochement soit utilisé pour tous les achats du Conseil, lorsque c'est approprié. Cette nouvelle politique a été adoptée et affichée sur le site Web du conseil scolaire en novembre 2010, conformément à la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la chaîne d'approvisionnement.

La politique a été diffusée auprès de l'ensemble des employées et employés, en particulier ceux qui effectuent des achats et des tâches liées à l'approvisionnement, comme les directions des services pédagogiques et le personnel des services techniques.

En ce qui concerne la question d'étendre l'utilisation des cartes de crédit au sein du conseil scolaire, une équipe des services des finances a rencontré l'établissement financier du conseil scolaire en avril 2010 pour déterminer la faisabilité et les avantages de cette idée. Les services des finances planifient actuellement un projet pilote dans cinq écoles éloignées qui engagent fréquemment des frais de déplacement vers Ottawa. Ce projet devrait se mettre en branle à partir de septembre 2011.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les services techniques devraient entreprendre leur plan visant à créer un inventaire des équipements de nettoyage et d'entretien, et ce afin de planifier le remplacement des équipements.	Mise en œuvre terminée

No 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie contenant des objectifs de réduction de la consommation, des activités clés, un calendrier d'exécution, des indicateurs de succès et une attribution des responsabilités afin de compléter la stratégie du conseil scolaire en matière de conservation de l'énergie.	En cours

No 1 Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Depuis l'examen opérationnel, les services techniques ont créé un inventaire central des équipements de nettoyage et d'entretien qui recense le matériel par emplacement. Dans cet inventaire, chaque article est consigné, de même que son modèle ou sa dimension, son numéro de série, sa date d'achat, son état et sa date de remplacement prévue. De plus, l'inventaire contient des détails sur l'entretien des équipements, qui comprennent la raison de l'entretien, son coût, le fournisseur retenu et la date de retour au conseil scolaire. Cet inventaire central a permis au conseil scolaire de rentabiliser au maximum son équipement de nettoyage en partageant les équipements existants entre les établissements du conseil scolaire, au lieu d'en acheter de nouveaux.

No 2 Plan de gestion de l'énergie

Le Conseil a travaillé avec un consultant externe pour recueillir et analyser les données des cinq dernières années sur la consommation d'énergie des établissements du conseil scolaire. S'appuyant sur ces données, les services techniques élaborent actuellement un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui contiendra des objectifs de réduction mesurables. En parallèle, les services techniques travaillent depuis 2009 à implanter les normes ISO 14000 et ISO 14001. Ils visent une implantation complète des normes et pratiques ISO dans l'ensemble du conseil scolaire d'ici 2013. Pendant l'année scolaire 2011-2012, six écoles pilotes recevront un plan de gestion de l'énergie contenant des objectifs mesurables propres à leur établissement. En 2012-2013, toutes

les écoles devraient être responsables de la mise en œuvre de leur propre plan de gestion de l'énergie. Pour l'heure, la direction a déjà commencé à faire état aux conseillères et conseillers scolaires des résultats de diverses initiatives de gestion de l'énergie.

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

Les politiques de gestion du Conseil sont conformes aux fonctions et à la répartition des rôles et responsabilités que l'on trouve dans la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177).

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Non
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	Oui

Le conseil scolaire a déjà adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.

Des conseillères et conseillers scolaires sont membres des comités d'embauche des postes suivants : direction de l'éducation, directions d'école, directions adjointes et directions des services pédagogiques. La direction a fait connaître la vision actuelle du conseil, selon laquelle les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas siéger aux comités d'embauche des postes exécutifs (comme ceux de direction des finances ou des ressources humaines).

Conformément à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177), les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas siéger à des comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation. Le directeur de l'éducation du conseil scolaire devrait modifier la composition des divers comités de sélection et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. En somme, les conseillères et conseillers scolaires devraient proposer des orientations stratégiques régissant la dotation en personnel et le recrutement, mais ils ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, à l'exception de celui pour l'embauche de la direction de l'éducation.

Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui
Les politiques et modalités établies qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0).	Oui
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité.	Oui

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

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations scolaires.	Oui
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles dans la collectivité avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.	Oui
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Il doit notamment procéder à des mises à jour périodiques sur la situation du projet et à une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant indépendant en matière de coûts est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Non

La direction a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires, à l'exception de la première et de la dernière.

En ce qui a trait à la mise en œuvre d'un programme d'écopropreté officiel, la direction prévoit adopter une politique environnementale officielle en 2012-2013, après la mise à niveau aux normes ISO 14000 et ISO 14001 de ses établissements. Pour l'instant, le

conseil scolaire n'utilise déjà que des produits écopropres et a apporté des modifications à son processus d'approvisionnement, de sorte que les concierges n'ont d'autres choix que de commander des produits écopropres. La direction prévoit qu'après l'instauration des normes ISO 14000 et ISO 14001 en 2012-2013, elle sera en mesure de quantifier les résultats des initiatives d'écopropreté actuelles et de planifier une réduction de la quantité de produits chimiques utilisés dans les établissements du conseil scolaire.

Quant à la dernière pratique exemplaire, la direction a indiqué qu'elle prévoyait avoir recours à un consultant en matière de coûts pour ses futurs projets d'immobilisations.

Annexe A - Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
 - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
 - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
 - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA** – 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la quatrième vague à l'aide de la troisième édition du Guide d'examen opérationnel.

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/ Non	Critère
1.	Le conseil scolaire doit poursuivre ses efforts visant à élaborer un plan annuel d'amélioration incluant les services non scolaires en tenant compte des buts et priorités du conseil scolaire. Tel qu'il la fait pour l'axe stratégique de rendement des élèves, le conseil scolaire doit également développer des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour l'ensemble des objectifs stratégiques des trois autres axes stratégiques de son cadre d'imputabilité à savoir le recrutement et la rétention, la confiance du public et l'innovation technologique.	Oui	DOA
2.	Le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux politiques et directives qui n'en disposent pas actuellement. Ceci permettrait au directeur de l'éducation d'établir le plan de révision prévu par la métapolitique du conseil scolaire qui inclut notamment la présentation au Conseil des divers rôles et responsabilités, des ressources et du personnel requis ainsi que la stratégie d'évaluation et les échéanciers liés à la révision des politiques.	Non	

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/ Non	Critère
3.	La direction devrait élaborer un plan annuel du service des ressources humaines dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs du service au plan d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.	Non	
4.	Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.	Oui	DOA
5.	Le service des ressources humaines devrait poursuivre ses efforts en vue d'instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.	Non	
6.	Le service des ressources humaines devrait s'assurer que le traitement de la paie est séparé des modifications des données du personnel en révisant les accès au système SAP des employés de son service de sorte qu'un seul et même employé ne puisse effectuer plusieurs transactions du même cycle d'opération.	Oui	CSR 1

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/ Non	Critère
7.	La direction devrait élaborer un plan annuel du service des finances dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs du service au plan d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/ Non	Critère
	collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des finances établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.		
8.	Le service des finances devrait mettre des méthodes en place pour assurer le respect des politiques en matière de finances qui pourraient inclure la communication périodique des politiques à l'ensemble du personnel concerné par ces dernières ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité du personnel aux politiques.	Non	
9.	Le service des finances devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières ainsi que des séances de formation ou de perfectionnement professionnel.	Non	
10.	Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité des finances et aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.	Oui	CSR 2
11.	Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.	Oui	DOA
12.	Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne indépendante faisant rapport au comité de vérification, qui entreprendrait une vérification des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion, s'appliquant à l'ensemble du conseil scolaire et non seulement aux fonds scolaires comme c'est le cas actuellement. Le service des finances pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	Oui	DOA
13.	Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/ Non	Critère
14.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification.	Oui	DOA
15.	Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non	
16.	Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.	Non	
17.	Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions. La direction pourrait par exemple envisager un système d'enregistrement et de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente.	Non	
18.	Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.	Oui	CSR 3
19.	Le conseil scolaire devrait envisager d'étendre l'utilisation des cartes de crédit au sein du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait développer une politique et des directives spécifiques à l'utilisation des cartes de crédit afin de documenter les pratiques de contrôle actuellement en place et de spécifier les conditions d'utilisation pour les utilisateurs.	Oui	CSR 3
20.	Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/ Non	Critère
21.	La direction devrait élaborer un plan annuel des services techniques dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs des services techniques au plan d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/ Non	Critère
	l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel des services techniques établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.		
22.	Les services techniques devraient mettre des méthodes en place pour assurer le respect des politiques en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des politiques à l'ensemble du personnel concerné par les politiques ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité aux politiques.	Non	
23.	Les services techniques devraient établir des normes de propreté dans l'ensemble des écoles du conseil scolaire afin d'assurer la constance du niveau de service et la surveillance de tous les sites. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.	Non	
24.	Les services techniques devraient entreprendre leur plan visant à créer un inventaire des équipements de nettoyage et d'entretien, et ce afin de planifier le remplacement des équipements.	Oui	RI
25.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie contenant des objectifs de réduction de la consommation, des activités clés, un calendrier d'exécution, des indicateurs de succès et une attribution des responsabilités afin de compléter la stratégie du conseil scolaire en matière de conservation de l'énergie.	Oui	DOA
26.	Une fois le plan pluriannuel de gestion de l'énergie du conseil scolaire établi; les services techniques devraient présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non	