

**Ministère de l'Éducation**

Conseil scolaire de district catholique  
Centre-Sud  
Rapport de suivi de l'examen  
opérationnel

**octobre 2011**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre.....</b>	<b>3</b>
Introduction .....	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire.....</b>	<b>4</b>
No 1 Élaboration du cycle d'examen des politiques du conseil scolaire .....	4
No 2 Élaboration d'un plan de relève officiel.....	4
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....</b>	<b>6</b>
No 1 Élaboration d'un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel. ....	6
No 2 Programme d'encouragement à l'assiduité .....	7
No 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.....	7
<b>5. Gestion financière.....</b>	<b>8</b>
No 1 Fonction de vérification interne .....	8
No 2 Système de paiements électroniques .....	9
No 3 Interface électronique avec les fournisseurs .....	10
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations .....</b>	<b>11</b>
No 1 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	11
No 2 Facturation consolidée.....	11
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire.....</b>	<b>13</b>
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
<b>Annexe A – Sélection des recommandations .....</b>	<b>19</b>

## 1. Introduction

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

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le Ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant de 12 à 18 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le Ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

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

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

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

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

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

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

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la troisième et à la quatrième éditions du *Guide d'examen opérationnel*. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

### **Introduction**

Le suivi à l'examen opérationnel du Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud a eu lieu le 30 mai 2011, environ 13 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec le directeur de l'éducation et le chef des affaires.

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

Le conseil scolaire a fait des progrès concernant la mise en œuvre des recommandations depuis son premier examen opérationnel, effectué en avril 2010. Soulignons notamment les mesures prises afin d'élaborer un programme d'évaluation des employés pour tous les groupes d'employés. Ce programme s'applique à tous les employés, aussi bien au personnel enseignant qu'au personnel non enseignant, et s'appuie sur un système informatique pour faire le suivi des évaluations du rendement. En complément à ce système en ligne, le conseil scolaire a élaboré un manuel de formation qui décrit le processus étape par étape.

Le rapport de l'examen opérationnel contenait quinze recommandations. Dans le cadre du suivi, l'équipe d'examen opérationnel en a retenues dix. Huit recommandations portaient sur les douze occasions d'amélioration relevées dans le rapport sectoriel de 2008 et celui de 2009, trois portaient sur la planification stratégique, quatre, sur le rendement positif des investissements et deux, 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 bien réalisé un certain progrès en ce sens.

Le conseil scolaire a indiqué que le processus d'examen opérationnel avait été une expérience constructive.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Élaboration du cycle d'examen des politiques du conseil scolaire

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un calendrier de révision des politiques grâce auquel on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.	Mise en œuvre terminée

#### No 2 Élaboration d'un plan de relève officiel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres du conseil dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le conseil.	En cours

#### No 1 Élaboration du cycle d'examen des politiques du conseil scolaire

La direction reconnaît l'importance d'élaborer un cycle d'examen des politiques et a établi un calendrier pour la révision d'une série de politiques que le Conseil doit examiner avec un échéancier pour chacune. Toutes les politiques seront donc revues au cours d'un cycle de trois ans. Ce calendrier a été mis en place au cours de l'année scolaire 2010-2011.

#### No 2 Élaboration d'un plan de relève officiel

Reconnaissant l'importance de planifier la relève, la direction a créé un plan de relève officiel pour le personnel scolaire et particulièrement pour les conseillers pédagogiques, les directions adjointes, les directions d'école et les surintendances. Ce plan est un premier pas vers l'élaboration d'un plan pour tous les postes de la haute direction. Il intègre divers aspects comme la collecte de données, le profil de leader, les stratégies de recrutement, le programme de leadership et le programme de mentorat destinés aux nouvelles directions adjointes et directions d'école.

Ce plan est jugé utile parce qu'il permettra au conseil scolaire d'offrir de la formation et du perfectionnement à ses candidats de sorte que ceux-ci seront bien préparés à la réussite au moment de prendre des postes clés dans la haute direction.

Le conseil scolaire est invité à créer un plan de relève officiel pour les postes clés de direction qui englobe le personnel scolaire et le personnel non scolaire.

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

##### No 1 Élaboration d'un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Mise en œuvre terminée

##### No 2 Programme d'encouragement à l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil devrait élaborer un programme complet de gestion des présences afin de régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira au directeur du secteur des ressources humaines une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant un renforcement positif au personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes du personnel.	En cours

##### No 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

##### No 1 Élaboration d'un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.

Le conseil scolaire dispose d'un système d'évaluation officielle des employés, qui a été élaboré en novembre 2009. Ce programme utilise un système automatisé pour faire le suivi des évaluations du rendement de tous les groupes d'employés, y compris le personnel de soutien. En complément à ce système, le conseil scolaire a également élaboré un manuel de formation qui précise le but et les grandes lignes du processus d'évaluation ainsi que les étapes et les procédures à suivre pour effectuer les évaluations avec le système. Dans le cas des enseignantes et enseignants, qu'ils soient nouveaux ou chevronnés, le conseil scolaire suit les lignes directrices établies par le

ministère de l'Éducation. Le conseil scolaire soutient qu'un processus officiel d'évaluation permettra d'accroître l'efficacité des évaluations de rendement et des évaluations de conformité effectuées par les gestionnaires et le service des RH. Le processus officiel et le système informatique d'évaluation viennent également soutenir la cohérence des évaluations de rendement dans tous les groupes d'employés. Le conseil scolaire devrait élaborer des politiques pour soutenir le nouveau système, si ce n'est déjà fait.

## **No 2 Programme d'encouragement à l'assiduité**

La direction travaille à l'élaboration d'un programme de gestion de l'assiduité afin de faciliter le suivi des présences et la gestion des limitations fonctionnelles. Le conseil scolaire a mis sur pied un comité consultatif formé de membres du personnel et de représentants syndicaux. Le conseil scolaire révisé actuellement ses directives administratives afin d'y insérer tous les changements adoptés lors des réunions. Les directives du programme de gestion de l'assiduité sont approuvées par le Conseil.

Il est prévu que le nouveau programme d'encouragement à l'assiduité entre en vigueur d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Avant son lancement, des séances de formation auront lieu en novembre 2011. Le conseil scolaire prévoit que le nouveau programme aura les effets bénéfiques suivants : réduction de l'absentéisme, meilleure communication entre intervenantes et intervenants et les groupes d'employés, et approche équitable et cohérente de l'absentéisme et de la gestion des problèmes d'assiduité.

Le service est invité à continuer ses efforts en vue d'élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à remédier à des types particuliers d'absentéisme.

## **No 3 Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire**

Pour donner suite à l'examen opérationnel, le conseil scolaire a effectué une vérification des réclamations traitées par Cowan, fournisseur et gestionnaire des réclamations médicales et dentaires au conseil. Cette vérification s'est terminée le 14 décembre 2009. Le conseil scolaire a indiqué que cette vérification a eu pour effet de resserrer son contrôle sur le coût de ses assurances en veillant au respect des modalités du contrat; il a ainsi pu éviter une augmentation du taux de ses assurances dentaire et médicale.

## 5. Gestion financière

### No 1 Fonction de vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	Mise en œuvre terminée

### No 2 Système de paiements électroniques

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le personnel des finances devrait considérer mettre en œuvre un système de paiements électroniques pour les recettes non tirées de subventions afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les recettes soient modifiés avant d'être reçues.	Aucune mise en œuvre

### No 3 Interface électronique avec les fournisseurs

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.	Mise en œuvre terminée

### No 1 Fonction de vérification interne

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

Entré en vigueur en septembre 2010, le règlement sur les comités de vérification exige que les conseils scolaires se dotent de comités de vérification avant le 31 janvier 2011. 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 chef des affaires et au comité de vérification du Conseil.

Le conseil scolaire a indiqué qu'un comité de vérification interne est en fonction depuis quelques années. À l'heure actuelle, ce comité se réunit trois fois l'an.

En collaboration avec plusieurs autres conseils scolaires de langue française, le conseil scolaire surveille étroitement les orientations à venir du Ministère auxquelles il prend part et qui ont trait aux services de vérification interne et au modèle régional des services communs.

## **Nº 2 Système de paiements électroniques**

Le conseil scolaire signale qu'il a mis en place plusieurs mesures de contrôle pour réduire le risque associé aux recettes non tirées de subventions, notamment des vérifications internes, le rapprochement des revenus et des dépenses et le cloisonnement des tâches.

Au moment de l'examen de suivi, cependant, le conseil n'avait pas encore installé de système de paiements électroniques en raison d'un manque de fonds pour un tel projet.

Le service des finances devrait envisager à nouveau l'utilisation d'un système de paiements électroniques pour les recettes non tirées de subventions afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.

### **No 3 Interface électronique avec les fournisseurs**

Le conseil utilise actuellement une interface électronique avec les fournisseurs pour les commandes, la gestion et les paiements. Cependant, le conseil n'utilise pas de portail de fournisseurs. Le conseil a souligné qu'il a fait l'essai de certains portails de fournisseurs dans le passé, mais que leurs contrôles étaient incompatibles avec leur système interne.

Alternativement, la liste des fournisseurs approuvés ainsi que leurs catalogues sont disponibles en ligne aux écoles afin d'effectuer leurs achats des fournisseurs qualifiés. Les commandes sont par la suite gérées et mises à jour par le conseil. De plus, le conseil souligne qu'un système de jumelage tripartite (commande, réception, paiement) et d'accès aux fournisseurs dans SAP est en place depuis plusieurs années.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations

### No 1 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de préparer un rapport annuel sur les économies de l'énergie pour l'ensemble du système par rapport au plan.	En cours

### No 2 Facturation consolidée

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

#### No 1 Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire a indiqué qu'il procédait à la mise en œuvre de cette recommandation par étapes. L'an dernier, le conseil a commencé à faire le suivi de sa consommation d'énergie, mais comme il ne disposait d'aucunes données antérieures, il n'a pas effectué d'analyse sur les économies réalisées. Cependant, la direction prévoit effectuer une analyse comparative des coûts et des avantages pour l'année scolaire 2011-2012.

Le conseil scolaire est invité à continuer dans cette voie et à présenter un rapport annuel comparant les économies réalisées globalement aux prévisions inscrites dans son plan de gestion de l'énergie. Les conseillères et conseillers scolaires, les écoles ainsi que le comité exécutif ou la haute direction devraient recevoir ces renseignements pour connaître les progrès réalisés dans les différentes initiatives de conservation de l'énergie et dans la réduction de la consommation, le cas échéant.

#### No 2 Facturation consolidée

La plupart des factures de services publics du conseil arrivent encore par courrier. Le conseil rapporte que la mise en œuvre de la présente recommandation pose problème en raison de sa grande dispersion géographique.

Le conseil scolaire est invité à étudier les avantages de consolider les factures de ses fournisseurs de services publics sur support électronique pour l'ensemble de ses sites et installations, lorsque la chose est possible. La direction pourrait ainsi appuyer plus

efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.

## 7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées ou modifiées dans la troisième et la quatrième édition du *Guide d'examen opérationnel*, qui ont été distribuées aux représentants du secteur. Certaines de ces pratiques découlent des observations et des apprentissages réalisés au cours des examens effectués durant les vagues précédentes.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2009 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires énumérées ci-dessous. Au cours du présent processus d'examen de suivi, l'équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires d'expliquer dans quelle mesure ils ont adopté ces pratiques exemplaires.

### Gestion et administration du conseil scolaire

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	Oui

Le conseil scolaire a mis en œuvre cette pratique exemplaire et a élaboré quatre nouvelles politiques de façon à intégrer les changements et les nouvelles exigences de la *Loi*. Le site Web du conseil scolaire publie cette pratique et ces politiques. Le conseil scolaire a également organisé des séances pour former les conseillères et conseillers scolaires sur les exigences de cette nouvelle loi.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	En cours
Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Oui
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	En cours

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

La direction travaille à l'élaboration d'un programme de gestion de l'assiduité afin de faciliter le suivi des présences et la gestion des limitations fonctionnelles. Ce nouveau programme devrait être mis en place d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2012, mais auparavant, des séances de formation auront lieu en novembre 2011.

Le conseil a confirmé que les conseillers scolaires ne font pas partie d'un panel d'embauche, à l'exception de l'embauche de la direction de l'éducation. Les politiques et procédures d'embauche et de recrutement sont développées par le service des Ressources humaines et approuvées par le conseil d'administration.

Le conseil scolaire respecte scrupuleusement la directive administrative concernant le harcèlement et la discrimination. Il examine justement ses pratiques d'embauches à cet égard, mais n'a pas encore procédé à une évaluation des obstacles potentiels. Le conseil continue à faire l'embauche de candidates et candidats qualifiés d'après leur mérite. La confession catholique n'est exigée que si le poste exige un contact direct avec les élèves, mais le français est obligatoire pour tous les postes.

D'après le conseil scolaire, les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire. Aucun d'entre eux ne participe directement à la négociation des conventions collectives.

Les douze conseils de langue française cernent les priorités provinciales par l'intermédiaire de divers groupes et associations. Les priorités propres au conseil scolaire sont établies par la haute direction du conseil et, par la suite, le Conseil les examine et les approuve. Un exemple de ces priorités serait l'apprentissage à distance et l'apprentissage électronique.

## 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	Oui

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0).	
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité.	Oui

Le conseil scolaire a veillé à ce que l'administration principale mette en place les mesures nécessaires pour préserver les recettes non tirées de subventions. Selon le conseil, ces mesures seraient en place depuis plusieurs années.

Le conseil scolaire se déclare en conformité avec toutes les recommandations des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et a mis en place des politiques et des procédures qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement.

Les politiques approuvées d'approvisionnement établies par le conseil définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.

Ajoutons que 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. Cette nouvelle politique figure sur le site Web du conseil scolaire.

## 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.	Non
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.	Non

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
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
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. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et 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.	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 déclaré avoir accompli des progrès dans l'adoption des pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations. Par exemple, le conseil scolaire a adopté une politique environnementale le 23 juin 2010 et une directive administrative correspondante le 30 septembre 2011. Cependant, la direction devrait accroître son utilisation de produits de nettoyage écologiques et élaborer une politique et un programme officiel d'écopropreté conformes aux directives du ministère. Le conseil scolaire devrait examiner le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère et s'en inspirer pour élaborer un programme d'écopropreté officiel. On peut obtenir une copie du guide sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires ou directement par le lien suivant : [http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/GreenClean\\_GuideFr.pdf](http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/GreenClean_GuideFr.pdf).

Le conseil scolaire s'est doté d'un programme de santé et sécurité au travail (SST) qui est en vigueur depuis plusieurs années. Le conseil scolaire a également mis au point un certain nombre de politiques pour appuyer ce programme et veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine. Cependant, le conseil n'a pas élaboré de stratégie ni de plan global qui tient compte de toutes les procédures et politiques en SST. Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer, de mettre en œuvre et de perfectionner un plan ou une stratégie qui tiendrait compte de toutes les politiques et procédures administratives du conseil en matière de santé et de sécurité au travail et de santé des élèves, et qui l'assure de respecter toutes les exigences de la loi dans ce domaine.

Le conseil scolaire a élaboré une stratégie en matière de sécurité pour se conformer aux exigences des projets de loi 168 et 157. Le conseil scolaire a également fait savoir que chacun de leurs édifices a fait l'objet d'une inspection de matières dangereuses et qu'il assure la gestion des matières dangereuses au moyen d'un cartable élaboré à cette fin. De plus, des équipes de sécurité sont en fonction à chaque école.

Le conseil scolaire a créé une politique en matière de santé et de sécurité; cependant, il n'a pas élaboré de stratégie ni de plan en matière de santé qui tienne compte de l'ensemble des politiques et procédures administratives en matière de santé du conseil et veille à ce que le conseil scolaire se conforme aux exigences de la loi à cet égard. Une telle stratégie ou un tel plan traiterai de la promotion de la santé et du bien-être de tous, élèves et employés. Le document qui porterai sur ce genre de stratégie pourrait comporter les éléments suivants :

- Domaine d'application – Le document devrait porter sur les stratégies visant à améliorer le bien-être et la santé et favorisant un mode de vie sain et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.
- Vision, mission et valeurs – Un énoncé de mission qui exprime clairement ce que le conseil scolaire entend réaliser à long terme et comment il compte s'y prendre.
- Buts et objectifs – Une série d'activités définies dans le temps qui précisent des buts et des objectifs assignés aux personnes appropriées, et dont le rendement et les résultats peuvent faire l'objet d'un suivi.
- Feuille de route de mise en œuvre annuelle – Un inventaire détaillé de tous les événements, travaux et activités qui auront lieu au cours de l'année scolaire à venir et qui permettront de concrétiser la vision de la stratégie en matière de santé.

Le conseil scolaire examine de près la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario et veille à ce que les principes de la *Loi* soient appliqués lors des activités de construction, d'acquisition, d'exploitation et de gestion de ses installations scolaires. Il a également adopté un certain nombre de mesures en ce sens, notamment l'installation de matériel d'éclairage éco-énergétique et un plan d'installation de panneaux solaires lors de la construction de nouvelles écoles. En outre, le conseil scolaire invite chaque école à faire du recyclage et à éteindre les lumières lorsqu'il n'y a pas de cours, objectif également réalisable au moyen de détecteurs de mouvement.

Le conseil s'est doté d'une politique concernant les partenariats de partage des installations, qui s'ajoute à la directive administrative sur les demandes de permis. Le conseil scolaire dit également s'être doté d'un projet pilote concernant l'utilisation communautaire des installations ayant lieu dans deux écoles prioritaires sélectionnées. De plus, il existe d'autres ententes conclues avec des partenaires communautaires, des

églises et des centres communautaires. Le conseil scolaire indique qu'il planifie l'ouverture de huit à dix écoles au cours des prochaines années, dont certaines proviendraient de conseils scolaires voisins.

Le conseil scolaire dit embaucher un gestionnaire de projets 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. Dans le cadre de la gestion de ses projets de construction, le conseil fait aussi l'embauche d'un consultant en matière de coûts indépendant 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.

La direction indique qu'elle considère sérieusement l'utilisation de toutes les installations scolaires disponibles avant de procéder à la construction, à l'achat ou à la location d'installations supplémentaires. La politique du conseil en matière de nouvelles constructions offre plus de précisions à ce sujet.

## 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 devrait envisager d'établir un calendrier de révision des politiques grâce auquel on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.	Oui	PS / DOA
2.	Le conseil devrait envisager d'établir un plan de relève formalisé pour tous les cadres du conseil dans le but de renforcer les initiatives déjà prises par le conseil.	Oui	PS / DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
3.	La direction devrait envisager élaborer des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre de griefs.	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
4.	La direction devrait élaborer des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel, y compris les cadres.	Oui	DOA
5.	Le conseil devrait élaborer un programme complet de gestion des présences afin de régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette importante initiative fournira au directeur du secteur des ressources humaines une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant un renforcement positif au personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes du personnel.	Oui	DOA / RI
6.	Le conseil devrait considérer comparer le taux d'absentéisme avec celui des autres conseils de langue française au niveau de la province et celui des conseils avoisinants.	Non	DOA / RI
7.	La direction devrait envisager compléter son programme d'équité salariale approuvé pour tous les groupes d'employés qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.	Non	
8.	La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil sont traitées conformément aux modalités du régime.	Oui	DOA / RI

## Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
9.	La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil. La direction pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.	Oui	DOA / CSR 3
10.	La direction devrait envisager d'élaborer une politique d'investissements dans le but de gérer les risques et s'assurer que le conseil adhère à la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non	
11.	Le personnel des finances devrait considérer mettre en œuvre un système de paiements électroniques pour les recettes non tirées de subventions afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les recettes soient modifiés avant d'être reçues.	Oui	
12.	La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.	Oui	CSR 3

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
13.	Le conseil scolaire devrait envisager de préparer un rapport annuel sur les économies de l'énergie pour l'ensemble du système par rapport au plan.	Oui	DOA / PS
14.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées. La direction pourrait ainsi appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie et réduire la tâche de travail du service des comptes créditeurs.	Oui	RI
15.	Le conseil devrait envisager d'établir un modèle de base pour les futures écoles dans le but de réduire au minimum les coûts de constructions.	Non	