



ÉQUIPE PROVINCIALE DE VÉRIFICATION INTERNE

des conseils scolaires de langue française de l'Ontario

Gouvernance

RAPPORT DE VÉRIFICATION

Conseil scolaire public du
Nord-Est de l'Ontario
(CSPNE)

MAI 2016

DOCUMENT REÇU À LA RÉUNION DU CONSEIL DU 26 MAI 2016
DESTINÉ À LA CONSULTATION DES MEMBRES DU CONSEIL ET POUR FINS DE DISCUSSION

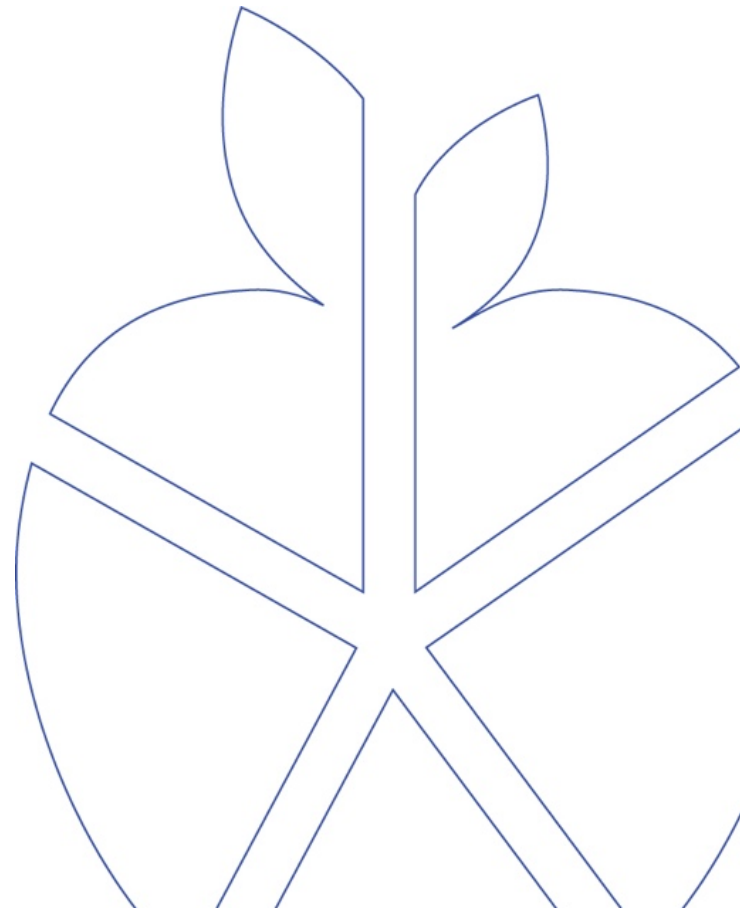


Table des matières

1. Résumé	3
2. Introduction	4
2.1 Objet	4
2.2 Contexte	5
2.3 Importance de la vérification	7
2.4 Objectif de la vérification	7
2.5 Portée et exclusions	7
2.6 Énoncé d'assurance et de conformité	8
2.7 Structure du rapport	8
3. Constatations de la vérification	8
3.1 Fondation de la gouvernance	8
3.1.1 Structure et points de repère sur la gouvernance	9
3.1.2 Mise à jour et communication du référentiel	10
3.1.3 Mandat des comités	11
3.1.4 Définition des rôles et des responsabilités	12
3.1.5 Code de conduite	13
3.1.6 Gestion des plaintes et des infractions	14
3.2 Compréhension et respect des paramètres	15
3.2.1 Repère des rôles et des responsabilités	15
3.2.2 Déroulement et comptes rendus des réunions	17
3.2.3 Structure et fonctionnement des comités	20
3.2.4 Divulgence et gestion des plaintes et des conflits d'intérêts	20
3.3 Déclencheurs d'efficacité et de performance	21
3.3.1 Prise de décision éclairée et transparente	22
3.3.2 Suivi et surveillance sur la mise en œuvre	24
3.3.3 Rendement et imputabilité de la gouvernance	24
3.3.4 Renforcement en matière de valeurs et éthique	25
3.3.5 Développement des compétences du Conseil	26
4. Conclusion et recommandations	27
5. Restrictions sur l'utilisation	28
ANNEXES	
ANNEXE A À propos de la vérification	
ANNEXE B Barème	
ANNEXE C Grille d'évaluation	
ANNEXE D Réponses et plan d'action	

Dans ce document, l'emploi du genre masculin est utilisé pour désigner des personnes dans le seul but d'alléger le texte

I. Résumé

Fondamentalement, **la gouvernance englobe les processus décisionnels des membres responsabilisés, qui sont déterminants des activités et des comportements harmonisés avec le mandat et les priorités du conseil scolaire.** Son amélioration peut donc contribuer à augmenter son rendement.

La contribution des membres du Conseil du Conseil scolaire public du Nord-Est de l'Ontario (ci-après, le CSPNE ou le conseil scolaire) vise à assurer la transparence, à favoriser des décisions fondées sur des informations et des analyses fiables, et fait en sorte que les intervenants profitent des avantages qui en découlent.

Pour y arriver de façon efficace, le Conseil doit avoir recours et s'appuie sur la participation de divers représentants, dans un modèle qui vise à faire bénéficier la collectivité des membres chargés de la gouvernance et des intervenants pour assurer une gouvernance efficace et transparente, afin d'obtenir les meilleurs résultats possible.

La structure pour la gouvernance au CSPNE repose principalement sur son organisation (afin de déterminer les rôles, les relations et les paramètres de comportement des membres responsables de la gouvernance au CSPNE) et sur la mesure du rendement (pour assurer aux multiples intervenants que les objectifs de gouvernance soient atteints et que les activités exécutées adéquatement).

Dans le cadre de la vérification, les membres chargés de la gouvernance ont été définis comme étant les membres du Conseil et les principaux dirigeants de l'administration (directeur de l'éducation et autres agents de supervision). Les autorités, organismes, ou autres parties externes au CSPNE dépassent l'étendue de la présente vérification, qui vise les principales composantes du cadre et du processus décisionnel requis pour assurer l'efficacité de la gouvernance au CSPNE.

L'objectif de la vérification est de fournir l'assurance que le cadre de gouvernance est adéquat et efficace, qu'il est conforme aux exigences, et qu'il est appuyé par des processus adéquats qui permettent d'appuyer une prise de décision judicieuse. La vérification examine les activités de gouvernance pour la période de 14 mois se terminant le 31 octobre 2015.

Le résultat de notre vérification démontre que dans l'ensemble, le cadre de gouvernance établi au CSPNE est fondé sur des structures et des processus pour appuyer la prise des décisions et leur mise en œuvre. Par contre, les structures et les processus observés pendant la période examinée durant la vérification démontrent un besoin de mise à jour et d'amélioration pour assurer le respect des règles et optimiser l'efficacité de sa gouvernance.

L'ensemble des observations de notre vérification démontre un manque au niveau du fonctionnement des activités qui doivent se dérouler dans le respect et la conformité aux cadres de gouvernance du CSPNE. De même, il existe un manque de connaissance approfondie sur la gouvernance, quant aux rôles et aux fonctions qui sont assignés aux membres du Conseil.

Nous formulons donc certaines recommandations dans le but d'atténuer les faiblesses aux endroits à risques qui ont été observés afin d'appuyer le Conseil et l'administration dans la mise en œuvre de mesures correctrices aux endroits qui nécessitent des améliorations, afin que le CSPNE développe une

gouvernance plus performante et que les acteurs responsables s'acquittent mieux des obligations en lien à leurs fonctions.

Nos recommandations portent principalement sur des éléments fonctionnels reliés aux sujets suivants :

- La mise à jour et la solidification d'un cadre référentiel simple et central qui harmonise l'ensemble des axes de gouvernance, y compris une définition claire des rôles et des pouvoirs d'autorité qui s'y rattachent, l'intégralité des obligations des divers acteurs qui assurent la gouvernance du CSPNE, une description des pratiques et des processus à suivre, de la conduite et des principes d'éthique attendue, et les recours pour la résolution d'incidents en rapport avec les membres du Conseil et les mesures correctives proportionnées qui s'imposent lors d'infractions.
- Le redressement des pratiques dérogatoires et l'auto surveillance des pratiques de gouvernance afin qu'elles demeurent conformes aux règles.
- L'amélioration des mécanismes de suivi sur la prise de décision du Conseil.
- La mise en place d'un processus d'évaluation et de gestion de la performance du Conseil pour améliorer l'imputabilité des membres.
- Le besoin de renforcement des compétences des acteurs de gouvernance avec un appui de formation et de développement continu.

L'administration et le Conseil souscrivent aux recommandations et les réponses à l'annexe D indiquent l'engagement collectif des membres à prendre les mesures nécessaires pour optimiser la gouvernance du CSPNE. Les observations qui ont mené à ces recommandations sont détaillées à la section 3. La grille d'évaluation présentée à l'annexe C illustre le résultat des observations de façon sommaire pour chaque critère qui faisait l'objet de la vérification.

Les réponses de l'administration suite à nos recommandations ainsi que leurs échéanciers proposés de mise en œuvre du plan d'action sont détaillées à l'annexe D. La mise en œuvre de l'administration fera l'objet d'un suivi ultérieur par l'équipe de vérification interne.

2. Introduction

2.1 Objet

La vérification de la gouvernance du CSPNE fait partie du plan de vérification interne axé sur les risques pour l'année 2015/2016, en vue d'évaluer l'efficacité de la gouvernance du CSPNE, notamment la conception adéquate du cadre régissant la gouvernance et l'efficacité des processus décisionnels. Le présent rapport expose les résultats de cette vérification.

La vérification interne offre une évaluation indépendante et objective de la structure de la gouvernance et de l'efficacité du fonctionnement des activités qui sont associées à la gouvernance, ce qui contribue à déterminer les améliorations à apporter pour renforcer la gouvernance dans son ensemble.

2.2 Contexte

À la base, la priorité d'un conseil scolaire est de mettre en place les conditions voulues pour fournir à chaque élève une éducation de haute qualité qui lui permettra de réussir, à l'école et dans le futur. La Loi sur l'éducation de l'Ontario et ses règlements prévoient le cadre de prestation des programmes d'éducation en Ontario, tels qu'offrent les conseils scolaires, et définissent les exigences quant aux responsabilités des principaux intervenants, y compris le gouvernement provincial et les conseils scolaires (incluant les élus, l'administration, et le personnel enseignant).

Les associations des conseils scolaires francophones et anglophones de l'Ontario ont conjointement développé et publié des outils pour appuyer une gouvernance efficace des conseils scolaires, à l'intention de ces derniers, de leurs membres, des directions de l'éducation, et des communautés.

Aux fins d'appuyer les conseillers et les conseillères dans l'exécution de leurs fonctions au niveau de la gouvernance auprès des conseils scolaires, le regroupement d'organismes partenaires des conseils scolaires de l'Ontario avec l'appui de fonctionnaires du ministère de l'Éducation de l'Ontario a mis sur pied divers outils de référence en lien au cadre référentiel régissant les activités des élus. En plus de la relation avec les membres de l'administration et d'autres intervenants, le perfectionnement du Conseil est possible par l'entremise des sources¹ suivantes :

« Une gouvernance efficace : guide à l'intention des conseils scolaires, de leurs membres, des directions de l'éducation et des communautés » de 2014 (ci-après, le guide sur la gouvernance efficace)

« Une gouvernance efficace pour les conseils scolaires : Programme de perfectionnement professionnel des membres des conseils scolaires » composé de 19 modules

Ces outils définissent la gouvernance comme étant :

« ... un cadre et un processus régissant la répartition des pouvoirs décisionnels qui permet d'exercer ces pouvoirs grâce à un leadership éthique. La gouvernance est l'exercice de l'autorité, de l'orientation et du contrôle au service de l'objectif moral supérieur de l'éducation publique. »

De plus, la politique sur la gouvernance (2012) propre au CSPNE définit les principes envers lesquels le CSPNE s'engage à assurer une bonne gouvernance. La gouvernance elle-même y est définie comme suit,

« La gouvernance fait référence à la prise de décision et la détermination d'une direction collective, dans une situation où les ressources, l'information et le pouvoir ne sont pas dans les mains d'une seule personne ET que le leadership et l'autorité doivent être partagés. »

Afin d'assurer une gouvernance efficace, il doit également y avoir une bonne cohésion et complémentarité des principales composantes. Notamment, celles-ci comprennent :

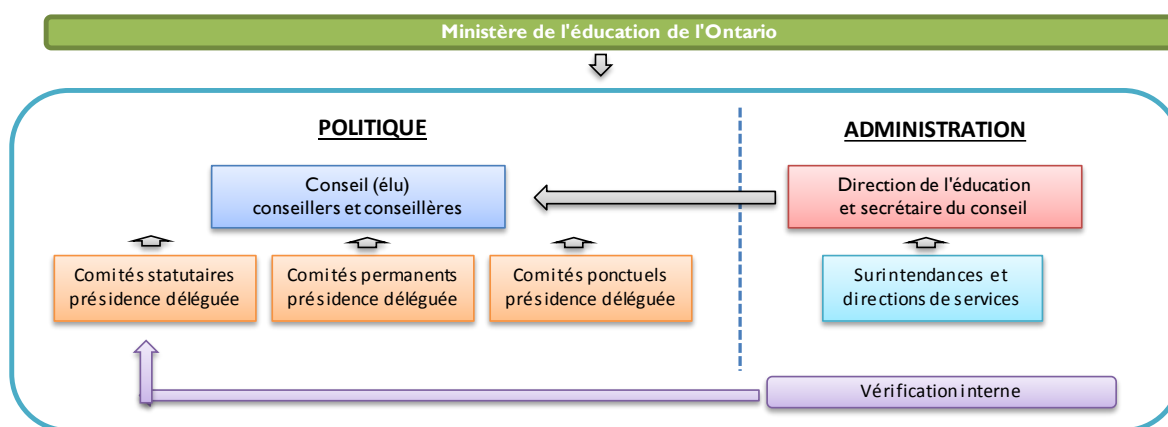
- 1- **la structure** qui détermine la participation, le cadre référentiel utilisé pour diriger (lois, règles, politiques et procédures), les processus de prise de décision qui ont une incidence sur les affaires du CSPNE, la participation des individus responsabilisés, et la transparence de l'information permettant la prise de décision, et

¹ Ces outils de références sont disponibles sur le site Web du Programme de perfectionnement professionnel des membres des conseils scolaires de l'Ontario (ontarioschooltrustees.org)

- 2- **la mesure du rendement requis** pour assurer les multiples intervenants que les objectifs de gouvernance sont atteints et exécutés de manière adéquate, (c'est-à-dire de manière efficace, conformément aux exigences, éthique et responsable).

La structure de gouvernance se doit de définir les rôles, les relations et les paramètres de comportement, principalement des membres du Conseil et du personnel chargé de la gouvernance au CSPNE.

Le diagramme suivant illustre les principales influences sur la gouvernance du CSPNE :



Le rôle des principaux partenaires responsables de la gouvernance au CSPNE est expliqué comme suit :

- Le Conseil réuni (formé de 12 membres élus) exerce un leadership dans neuf (9) domaines d'intérêt et détient l'autorité responsable pour la prise de décision quant aux orientations et aux priorités stratégiques et aux politiques du conseil.
- Le rôle des membres du Conseil est « de mettre l'accent sur la réussite et le bien-être des élèves et de participer à la prise de décisions avantageuses pour l'ensemble du Conseil tout en représentant les intérêts des électeurs de leur secteur² ». Le Conseil actuel du CSPNE comprend 12 membres élus et un élève-conseiller.
- Les comités sont mandatés pour faire des recommandations au Conseil sur des questions spécialisées en lien aux diverses fonctions administratives. Les 13 comités actifs au cours de la période visée par la présente vérification, sont catégorisés comme suit :

Statutaires³	Permanents	Construction
Participation des parents	Services financiers	Nipissing Ouest
Enfance en difficulté	Ressources humaines	Lionel-Gauthier
Vérification	Techno-pédagogique	Hearst
	Politiques	L'Alliance
	Gouvernance	Cœur du Nord

- Le directeur de l'éducation est un employé du CSPNE, et relève directement du Conseil.
- Les agents de supervision du CSPNE (surintendance et surintendance adjointe, ou chef de service) et trois superviseurs de service sont des employés du conseil et relèvent directement

² Site web du CSPNE, <http://www.cspne.ca/gouvernance.aspx>

³ Les comités statutaires sont mandatés par la Loi sur l'éducation de l'Ontario

du directeur de l'éducation. Ils sont responsables de la mise en œuvre, du fonctionnement et de la supervision des programmes. Les autres membres du personnel au CSPNE relèvent ultimement du directeur de l'éducation en fonction de son organisation. Il en revient aux employés (à l'administration) du Conseil scolaire de gérer le fonctionnement du conseil scolaire au jour le jour.

- Le ministère de l'Éducation de l'Ontario prescrit certaines règles et précise certaines exigences qui influent directement sur la gouvernance au sein des conseils scolaires.
- D'autres tierces parties ont également certains pouvoirs de surveillance quant aux affaires des conseils scolaires et pourraient toucher aux activités de gouvernance du conseil scolaire ainsi qu'à la conduite des acteurs de la gouvernance (par exemple, les autorités policières, le Bureau de l'Ombudsman de l'Ontario, le vérificateur général de l'Ontario).

Les principales composantes requises du cadre et du processus décisionnel pour assurer l'efficacité de la gouvernance au CSPNE font partie intégrante de l'examen par la présente vérification interne (section 2.4). Par contre, le champ d'autorité et les activités des organismes publics externes au CSPNE quant aux affaires de la gouvernance du CSPNE (le cas échéant), dépassent l'étendue visée par la présente vérification et n'en font pas partie.

2.3 Importance de la vérification

Un cadre de gouvernance efficace est indispensable afin d'assurer une saine gestion des fonds publics et un bon fonctionnement du conseil scolaire conformément aux lois et règlements. Elle apporte un niveau de confiance élevé entre toutes les parties, permet la surveillance des politiques et du rendement et permet de prendre des décisions saines.

Il est jugé important par le Conseil de recevoir une assurance indépendante sur son fonctionnement et sur l'efficacité de son cadre de gouvernance et la conformité des pratiques aux lois et règlements. Le processus de vérification interne permet d'identifier certains risques et des possibilités d'amélioration si nécessaire.

2.4 Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification est de fournir l'assurance que le cadre de gouvernance est adéquat et efficace, qu'il est conforme aux exigences, et qu'il est appuyé par des processus qui permettent d'appuyer une prise de décision judicieuse.

2.5 Portée et exclusions

La vérification porte sur les principales composantes de la gouvernance au CSPNE pour la période de quatorze (14) mois, du 1^{er} septembre 2014 au 31 octobre 2015. Celles-ci comprennent la structure, le cadre référentiel, les activités des individus et les processus, l'information, et les mesures de rendement.

L'étendue de la vérification inclut les membres chargés de la gouvernance du CSPNE, qui comprennent le Conseil (les conseillères et les conseillers élus), et les hauts dirigeants de l'administration du conseil scolaire (spécifiquement le directeur de l'éducation, les surintendances et les chefs de service), ainsi que les processus et les mesures de contrôle clef conçues afin d'appuyer une gouvernance adéquate et efficace.

Les sujets de gouvernance autres que ceux précisés dans ce rapport n'ont pas été inclus dans la portée de la vérification et pourraient faire l'objet de vérifications ultérieures. Par exemple, ceux-ci pourraient entre autres comprendre les orientations stratégiques, la gestion intégrée du risque, d'autres éléments liés aux valeurs et à l'éthique, et la gouvernance des services internes du CSPNE (ex, technologies de l'information, pédagogie, autres).

Des détails additionnels à propos de la vérification se trouvent à l'annexe A.

2.6 Énoncé d'assurance et de conformité

Les travaux de vérification ont été effectués de façon indépendante et objective, avec des procédures de vérification considérées appropriées et suffisantes afin de fournir un niveau élevé d'assurance. Les éléments de preuve recueillis appuient les résultats énoncés dans ce rapport et les constatations et les recommandations sont fondées sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors, aux critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par l'administration.

La présente vérification a été effectuée selon les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes*. L'équipe provinciale de vérification interne (ÉPVI) des conseils scolaires de langue française de l'Ontario n'a pas à ce jour subi d'évaluation externe de ses activités de vérification (requis au moins une fois, par cycle de cinq ans) pour confirmer sa conformité à ces normes.

2.7 Structure du rapport

Les constatations présentées dans ce rapport sont décrites en fonction de la pertinence de la conception de la gouvernance et de son fonctionnement. Les constatations sont suivies (à l'annexe D) de nos recommandations concernant la vérification et des pratiques suggérées aux membres chargés de la gouvernance du CSPNE, ainsi que de leur plan d'action pour y donner suite.

3. Constatations de la vérification

3.1 Fondation de la gouvernance

Critères :

- Le Conseil a un mandat clairement établi énonçant la mission, la vision, les objectifs et la composition du Conseil.
- Les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les attentes en matière de rendement des conseillers et de l'administration sont définis, documentés et établissent des liens avec la vision du Conseil.
- Le Conseil a développé des politiques et procédures pour appuyer la structure régie par son cadre de gouvernance au niveau du fonctionnement du Conseil, et celles-ci sont conformes aux exigences du ministère de l'Éducation de l'Ontario.
- Les politiques et procédures sont révisées périodiquement pour s'assurer qu'elles sont conformes avec les exigences ministérielles et autres législations.
- Le Conseil établit et communique des codes de déontologie et autres politiques décrivant les normes attendues en matière d'éthique ou de comportement, les pratiques acceptables et les conflits d'intérêts ainsi que les procédures à suivre en cas d'infractions.
- Il existe des voies de communication officielles permettant aux employés de signaler de façon anonyme les comportements jugés inappropriés.

Pour assurer une gouvernance efficace et conforme aux exigences, le cadre se doit d'être clairement structuré, défini, communiqué, et muni d'un cycle d'évaluation et de révision approprié afin d'assurer un

fonctionnement uniforme et optimal. Nos constatations sur le cadre de gouvernance sont présentées en fonction des critères définis aux sous-sections suivantes.

3.1.1 Structure et points de repère sur la gouvernance

La *Loi sur l'éducation* de l'Ontario spécifie que le Conseil devrait « établir des politiques et des lignes directrices concernant les rôles et responsabilités des conseillers, directeurs de l'éducation, agents de supervision, directeurs d'école, surintendants et autres employés » et que celles-ci soient mises à la disposition du public.

Le guide sur la gouvernance efficace indique également qu'« il importe que le conseil définisse clairement les rôles et responsabilités et détermine, au moyen d'une politique, quelles questions sont opérationnelles et relèvent donc de la direction de l'éducation, et quelles autres questions touchent les politiques et doivent donc être tranchées par le conseil ».

Nous avons observé que le mandat du Conseil et celui du CSPNE sont définis et affichés sur le site web du CSPNE ainsi que dans la politique de gouvernance propre au CSPNE. Le mandat du Conseil définit clairement sa mission, sa vision, ses objectifs et sa composition.

La gouvernance du CSPNE est régie par un complément de règles et d'attentes qui sont définies soit par une loi, soit dans les politiques et les procédures élaborées et propres au CSPNE. Ce complément référentiel est en grande partie disponible sur le site web du CSPNE. Les sources de références faisant partie du complément référentiel auquel se rattache la gouvernance du CSPNE sont énumérées à l'annexe A aux fins de référence, en plus d'autres sources de référence auxquelles le complément se réfère ou qui guident les principes directeurs établis pour la gouvernance efficace du conseil scolaire. L'ensemble de ce cadre devrait permettre d'assurer une approche systématique, uniforme, et conforme des pratiques de gouvernance pour l'ensemble des membres qui partagent la responsabilité.

Le complément référentiel du CSPNE énonce certaines exigences liées au cadre de gouvernance, par exemple :

- le style de gouvernance,
- la procédure des réunions (ordinaires et extraordinaires, publiques et à huis clos, réunions électroniques),
- l'allocation des conseillers et le remboursement des dépenses,
- les comités du Conseil,
- la défense des intérêts,
- la gestion de l'information,
- l'engagement envers les élèves et le personnel, et
- la communication et promotion.

Bien que la vérification ait déterminé que les diverses sources qui encadrent la gouvernance du CSPNE étaient en place, nous avons relevé qu'un certain nombre d'éléments étaient parfois difficiles à repérer, présentaient certaines incohérences, ou étaient manquants afin d'être entièrement conformes aux exigences. Nos observations sont catégorisées ci-dessous.

3.1.2 Mise à jour et communication du référentiel

Le Conseil est responsable de l'élaboration des politiques et de la surveillance de l'efficacité des politiques et des plans de mise en œuvre. Lors de l'étendue de la vérification, un cycle pour l'évaluation de l'efficacité des politiques et des procédures et la mise à jour périodique n'avait pas été établi.

La pratique était généralement laissée au jugement des membres de l'administration ou du Conseil, de déterminer si des révisions étaient requises en se basant sur les demandes spécifiques du ministère de l'Éducation de l'Ontario ou lorsqu'on observait un besoin de mise à jour en s'y référant dans une situation spécifique (ex. une politique n'était plus pertinente).

Des 26 éléments du complément référentiel⁴ liés à la gouvernance du CSPNE (politiques, directives administratives, lignes de conduite), nous avons relevé que ceux-ci :

- ont majoritairement (22/26) été affichés et sont accessibles sur le site web du conseil scolaire sous la section « Politique », sauf pour :
 - la « Politique sur la gouvernance » (approuvée le 31 janvier 2013)
 - la « Procédure des assemblées délibérantes » (révisée et approuvée le 24 avril 2012)⁵
 - la « Politique sur la Participation à des conférences, colloques et ateliers par des conseillers » (révision le 5 décembre 2014)
 - le « Code d'éthique du Conseil » (approuvé le 31 janvier 2013)⁶
- la majorité (25/26) avait été approuvée par vote du Conseil (à l'exception de la directive sur la « Participation à des conférences, colloques et ateliers par des conseillers »), et
- moins de la moitié (11/26) ont été développés ou fait l'objet de révision au cours des cinq dernières années.

Les acteurs de la gouvernance prenant part aux réunions du Conseil ou ayant accès aux procès-verbaux des rencontres du Conseil devraient avoir reçu la version proposée pour la mise à jour de ces énoncés. Par contre, l'ensemble des acteurs de la gouvernance n'est pas automatiquement informé sur l'état final et l'affichage des documents sur le site web du CSPNE.

Puisque les énoncés ont été regardés de façon individuelle lors de leur création ou de leurs mises à jour, l'uniformité entre ceux-ci n'a pas fait l'objet d'une révision simultanée dans chaque cas. Afin d'éviter les questions d'ambiguïtés ou d'incohérences, le cadre référentiel dans son ensemble devrait être approuvé au Conseil, et celui-ci devrait s'assurer qu'il demeure en lien avec la vision et les axes stratégiques du conseil scolaire. Le cadre référentiel (y compris ses énoncés) devrait être révisé sur un cycle périodique, et son répertoire devrait être communiqué aux acteurs responsables de la gouvernance lors des changements (l'administration et le Conseil), ainsi qu'aux membres de l'administration pour la mise en place.

L'administration a débuté les démarches pour l'établissement d'un cycle de révision avec l'aide d'un expert-conseil qui a été mandaté pour développer un horaire de révision pour l'ensemble des politiques actuelles du Conseil. Une nouvelle procédure de révision et d'approbation des politiques a été présentée au comité de politique en novembre 2015.

⁴ Les éléments sont énumérés au tableau 2 de l'annexe A.

⁵ La « Procédure des assemblées délibérantes » (règlement administratif) adoptée le 29 novembre 2003 est affichée sur le site.

⁶ Le « Code de conduite du Conseil » (énoncé de politique) adoptée le 22 janvier 2008 est affiché sur le site.

Selon l'administration, un second expert-conseil fut embauché pour effectuer la révision immédiate de certains documents-cadres du CSPNE afin qu'ils soient conformes aux exigences prescrites dans la *Loi sur l'éducation* de l'Ontario et mieux alignés au guide sur la gouvernance efficace. Cette révision porte sur le code d'éthique, la procédure des assemblées délibérantes et la ligne de conduite des réunions électroniques.

Également, tous les documents du complément référentiel propre au CSPNE seront dorénavant revus en fonction du nouveau cycle de révision prévu pour être mis en place à partir de 2016.

3.1.3 Mandat des comités

Les comités du Conseil au CSPNE sont chargés d'apporter conseils et recommandations au Conseil sur divers sujets nécessitant la prise de décision par celui-ci. Dans son modèle de gouvernance, le CSPNE a développé 13 comités, dont trois (3) comités sont des comités statutaires régis par la *Loi sur l'éducation* de l'Ontario et ses règlements.

Le mandat, le fonctionnement, et la composition des membres pour chacun des 13 comités doivent être définis par le Conseil afin de diriger leurs pouvoirs d'autorité et leurs activités, tout en respectant les règles prescrites, le cas échéant.

Au cours de nos travaux, nous avons relevé un besoin de révision quant aux termes régissant les comités. Spécifiquement, nous avons observé que :

- Huit (8) des 13 comités gérés par le CSPNE n'ont pas de mandats précis (soit les comités de Participation des parents, politique, Gouvernance, et cinq [5] comités de construction).
- La composition de deux (2) comités sur 13 n'est pas conforme aux mandats établis par le CSPNE ou à la *Loi sur l'éducation* de l'Ontario (soit le comité de Participation des parents et le comité des Services financiers), selon le nombre de membres qui siègent sur ces comités.
- Le mandat du comité de vérification va à l'encontre du règlement 361/10 lorsqu'il fait référence à sa composition, précisément aux deux endroits suivants :
 - Le mandat du comité indique qu'en plus de trois membres du Conseil, le « membre de droit » a aussi le droit de siéger sur ce comité (pour un total de 4 membres du Conseil), ce qui va à l'encontre du maximum de trois membres internes, tandis que le mandat sur le site web⁷ et dans la brochure⁸ définissent la composition correctement en indiquant un maximum de trois conseillers scolaires et deux membres externes.
 - Le mandat indique également qu'un minimum d'un membre de la collectivité, mais préférablement deux membres, doit siéger sur le comité de vérification, malgré le fait que deux membres externes soient requis.

Le Conseil devrait revoir et s'assurer d'approuver les termes de référence pour la constitution de chaque comité du Conseil, en fonction des règles et du mandat (sa raison d'être), des champs de responsabilités et des tâches à accomplir, de sa composition, de son fonctionnement, et des limites à son autorité.

⁷ Selon le descriptif affiché sur le site sous la section des comités, « 3 conseillères ou conseillers scolaires max ».

⁸ Selon la « Brochure_Comite_verification_juin2014.pdf » affichée sur le site du conseil, « trois conseillers scolaires et deux représentants de la communauté ».

3.1.4 Définition des rôles et des responsabilités

La *Loi sur l'éducation* de l'Ontario indique que le conseil devrait « établir des politiques et des lignes directrices concernant les rôles et responsabilités des conseillers, directeurs de l'éducation, acteurs de supervision, directeurs d'école, surintendants et autres employés ».

Selon nos travaux, le complément référentiel propre au CSPNE ne décrit pas adéquatement les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les attentes de rendement pour tous les membres responsables de la gouvernance, y compris les membres de l'administration et ceux du Conseil.

Le tableau suivant illustre également que 30 % des exigences qui sont définies dans la *Loi sur l'éducation* de l'Ontario et dans le guide sur la gouvernance efficace ne sont pas définis dans les repères du CSPNE.

Nombre d'exigences

Acteur responsable de la gouvernance	Loi sur l'éducation et guide sur la gouvernance	Complément référentiel propre au CSPNE
Présidence et vice-présidences du Conseil	18	12 (67 %)
Conseillères et conseillers	29	26 (90 %)
Directeur de l'éducation (secrétaire du Conseil)	13	8 (62 %)
Surintendances et directions de service	8	2 (25 %)
TOTAL	68	48 (70 %)

De plus, malgré le fait que certains éléments de gouvernance soient définis, ceux-ci sont dispersés parmi de multiples documents qui ne sont ni intégrés ni répertoriés de façon claire et complète. Il est donc difficile de localiser et de comprendre l'information recherchée.

Par exemple, les repères suivants portant sur les rôles et responsabilités doivent être recherchés dans plus d'un endroit parmi le contenu du cadre référentiel du CSPNE. Pour ce, un utilisateur doit ensuite analyser et interpréter les informations retrouvées pour comprendre les attentes :

- les politiques et procédures du CSPNE,
- les profils de compétences,
- un affichage de poste pour un des membres de l'administration,
- une description de tâches pour un des membres de l'administration, et
- une évaluation de poste pour un des membres de l'administration.

Selon les membres du Conseil, les documents qui définissent certains des rôles et des responsabilités, les pouvoirs d'autorité et les attentes en matière de rendement n'ont pas été révisés sur un cycle périodique pour refléter les changements des besoins, et ne sont pas utilisés comme référence par l'ensemble des membres étant donné un manque de connaissances, l'ambiguïté ou la pertinence de la structure des énoncés.

L'information contenue dans le cadre sur la gouvernance devrait être alignée aux exigences ministérielles et à celles détaillées dans le guide d'une gouvernance efficace. La révision du cadre de repère actuel pour établir un cadre référentiel centralisé pour la gouvernance qui définit clairement les exigences en conformité et les attentes des acteurs responsable offrirait une meilleure protection au CSPNE et permettrait de mieux soutenir l'application de pratiques de gouvernance uniformes.

3.1.5 Code de conduite

La *Loi sur l'éducation* de l'Ontario donne au conseil scolaire le pouvoir d'adopter un code de conduite qui s'applique aux membres du Conseil. Malgré le fait qu'une définition pour le « code de conduite » ne soit pas prévue dans la *Loi sur l'éducation* de l'Ontario, le ministère de l'Éducation de l'Ontario pourrait choisir de régir le Conseil sur ce sujet ultérieurement. Toutefois, le guide sur la gouvernance efficace et les modules de perfectionnement pour les membres de Conseil sont les outils prévus pour les conseils scolaires, et offrent plus de détails.

Selon le guide sur la gouvernance efficace, « *la mise en place d'un code de conduite pour les conseillères et conseillers scolaires est une pratique de gouvernance efficace et essentielle qui favorise la confiance du public et rehausse l'efficacité du conseil. Les codes de conduite traitent de questions telles que les moyens d'agir avec intégrité, les façons d'éviter les conflits d'intérêts et de se conformer aux lois, la protection de la confidentialité, le respect du pouvoir décisionnel du conseil et le comportement courtois à adopter pendant les réunions afin de respecter tous les membres du conseil et de conserver la confiance du public* ».

Les attentes du CSPNE quant à la conduite du Conseil et de l'administration sont énoncées à même les divers documents sources du complément référentiel. Des énoncés décrivent les attentes en matière de valeurs et d'éthique, des comportements et des pratiques permises, des conflits d'intérêts ainsi que sur les mesures à suivre en cas d'infraction ou de conflit. Par exemple, les énoncés sont répartis auprès de plusieurs documents sources, tel que :

Conseil

- La politique de gouvernance prescrit les engagements des membres du Conseil envers l'intégrité et le respect, ce qui inclut les comportements attendus.
- La politique de procédures des assemblées délibérantes indique que les membres du Conseil sont assujettis aux dispositions de la *Loi des conflits d'intérêts municipaux* et décrit les processus à suivre lorsqu'un conflit est déclaré.
- Le code d'éthique pour les membres du Conseil (approuvé en 2004) prescrit les devoirs et les obligations tels que la contribution authentique, l'attitude et le comportement exemplaires et l'évitement des conflits d'intérêts.
- Le code d'éthique du Conseil approuvé en 2012 prescrit les principes d'authenticité, d'éthique, de respect, de solidarité et d'imputabilité du Conseil, et fait référence à la *Loi sur l'éducation* de l'Ontario en ce qui traite de la mise en application du « code de conduite » pour les mesures disciplinaires et les sanctions.

Administration (employés)

- Les profils de compétences des employés prescrivent les compétences comportementales, ce qui inclut un engagement à l'égard des valeurs du conseil scolaire et de l'intégrité.
- Les politiques en matière de conflits d'intérêt, de processus de gestion des plaintes et de mesures disciplinaires et sanctions pour comportement fautif des employés décrivent les processus à suivre dans chaque cas.

Même si un code d'éthique et certains énoncés existent, le CSPNE n'a pas adopté une source portant sur le « code de conduite » aux fins des membres du Conseil et de l'administration. Le complément référentiel du CSPNE ne définit pas un processus pour la divulgation, la gestion et la résolution des plaintes ou des incidents qui s'appliquerait aux membres du Conseil, et ne traite pas non plus de la protection de la confidentialité ni du respect du pouvoir décisionnel du Conseil.

D'autres éléments ne sont pas clairement énoncés parmi l'éventail des politiques et des procédures du CSPNE sur la gouvernance, mais devraient l'être, tels que l'indemnisation des membres du Conseil et des employés. Une politique sur l'indemnisation a toutefois été adoptée en décembre 2015.

Les membres de l'administration et du Conseil affirment ne pas avoir reçu de communication formelle ou de formation au cours des dernières quelques années sur les normes attendues en matière d'éthique ou de conduite acceptables, y compris sur les différentes situations possibles de conflits d'intérêts et les procédures à suivre lorsqu'il y a eu une infraction. Toutefois, ils ont au minimum accès aux politiques et autres documents qui contiennent certains de ces éléments sur le site web et le site intranet du CSPNE ou à travers des procès-verbaux des réunions du Conseil.

Lorsque la conduite et les principes d'éthique attendus des membres ne sont pas clairement codifiés et communiqués, certaines situations données pourraient laisser place à des traitements et des décisions inconsistants ou même causer des erreurs ou porter à confusion quant à la transparence ou si les intérêts du CSPNE ou personnels sont confondus; de plus, les membres responsables pourraient s'exposer à des conséquences s'il en résultait un manque aux obligations légales dans le cadre de leurs fonctions.

Le Conseil a résolu d'élaborer un code de conduite propre au CSPNE, avec l'appui des cadres de l'administration et d'un expert-conseil dans la matière. L'administration prévoit formaliser dans ce document, le processus de gestion des plaintes et le rôle des parties qui seront responsabilisées.

3.1.6 Gestion des plaintes et des infractions

Le guide sur la gouvernance efficace suggère que « *chaque conseil devrait avoir un processus clair que ses membres doivent suivre lorsque leurs électeurs leur présentent des demandes ou des plaintes* ». Les lois régissent également les conseils sur les pouvoirs et les procédures en cas d'infractions.

Bien que les employés aient accès aux politiques qui décrivent les voies de communication pour signaler des comportements jugés inappropriés, aucune formation n'a été donnée à ce sujet au cours des dernières quelques années.

Au CSPNE, l'énoncé de politique « Processus de gestion des plaintes » prescrit les voies de communication permettant aux employés, aux membres du Conseil et aux personnes autres que les employés de signaler des comportements jugés inappropriés contre un employé. L'énoncé indique aussi que toute plainte anonyme sera rejetée et différencie une plainte formelle et une plainte informelle.

Toutefois, nous avons noté que :

- les plaintes anonymes en lien aux employés seraient tout de même acceptées,
- des plaintes pourraient être initiées par un membre du Conseil, logées auprès de celui-ci, et discutées entre les membres du Conseil,
- les voies de communication et les règles n'ont pas été définies pour signaler et gérer des comportements et des activités jugées inappropriés de la part des membres du Conseil,
- la différence entre une plainte formelle ou informelle ainsi que les recours possibles ne sont pas bien compris par certains membres du Conseil,
- les lignes de conduite « Processus de gestion des plaintes » et « Harcèlement en milieu de travail » indiquent un standard pour le temps requis à consigner une divulgation après l'avoir

reçue et pour le début d'une enquête ou la prise de mesure corrective, à l'exception des plaintes initiées ou reçues par un membre du Conseil et pour la médiation informelle,

- il n'y a pas de standard de temps identifié dans l'énoncé de politique « Mesures disciplinaires ou sanctions pour comportement fautif des employés », et
- les obligations des membres du Conseil et les conséquences lorsqu'ils font l'objet d'une plainte ne sont pas clairement définies et comprises.

Puisqu'aucun processus ou responsable n'a été officiellement défini au CSPNE pour la divulgation et la gestion des plaintes contre les membres du Conseil, les acteurs de la gouvernance ont indiqué que la responsabilité relève du Conseil et que celui-ci délègue la responsabilité selon les circonstances de chaque cas.

Les pratiques actuelles peuvent compromettre le respect des obligations en matière d'équité, de confidentialité et de protection de la vie privée, qui entre autres, requiert qu'une enquête interne se déroule dans la plus stricte confidentialité et en ne divulguant les renseignements recueillis au cours du processus que si les circonstances l'exigent. L'absence de directives claires laisse place au risque d'interprétation du jugement et d'infractions possibles.

3.2 Compréhension et respect des paramètres

Critères :

- *Les politiques et procédures sont communiquées à l'ensemble des membres du Conseil et comprises par ceux-ci.*
- *Les rôles et responsabilités des conseillers et de l'administration du conseil sont communiqués, compris par tous et mis à jour.*
- *Les infractions aux politiques, aux procédures et au code de déontologie sont consignées et des mesures correctives sont prises rapidement.*

La gouvernance efficace du conseil scolaire repose sur une bonne compréhension et le respect des rôles et des responsabilités, et des relations entre chacun des acteurs de la gouvernance. Nos travaux ont permis de cibler un manque de compréhension des membres du Conseil sur leurs rôles et leurs responsabilités, leurs obligations et les limites de leur autorité, les relations entre diverses parties, et les procédures à suivre.

3.2.1 Repère des rôles et des responsabilités

Étant donné leur engagement au conseil scolaire (appuyé par la déclaration et le serment d'allégeance des membres élus), les agents de la gouvernance ont une responsabilité personnelle de remplir leurs obligations et de respecter les limites de leurs fonctions. En outre, ils sont régis par la *Loi sur l'éducation* de l'Ontario, les devoirs en tant que fiduciaires, et la *Loi sur les conflits d'intérêts municipaux*.

Pour les appuyer dans leurs fonctions, les membres de l'administration et du Conseil ont tous accès aux documents publics du CSPNE et du ministère de l'Éducation de l'Ontario, ainsi qu'à ceux des diverses associations d'appui aux conseils scolaires, tel que l'Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario (l'ACÉPO), et le regroupement d'organismes partenaires des conseils scolaires de l'Ontario avec l'appui de fonctionnaires du ministère de l'Éducation de l'Ontario.

Ces diverses sources définissent leurs rôles et responsabilités et fournissent divers outils de référence et de développement des compétences pour les appuyer dans l'exécution de leurs fonctions de gouvernance. Les membres pourraient se référer au guide et aux modules de formation sur la gouvernance efficace qui ont été développés à leur intention.

Les commentaires et situations suivants démontrent clairement le besoin de renforcer la compréhension uniforme des acteurs de la gouvernance, quant à leurs rôles et leurs responsabilités :

- Lors des entrevues, les membres de l'administration et du Conseil ont tous indiqué qu'ils croient comprendre leurs rôles et leurs responsabilités, mais que pour la majorité d'entre eux, les détails ne leur ont pas été communiqués de façon formelle et régulière.
- Les membres du Conseil confirment par contre avoir reçu des informations sur leurs rôles et responsabilités au cours des années, tel que les communications sur les règlements du ministère de l'Éducation de l'Ontario et lors des conférences ou sessions de formations externes (ex. l'ACÉPO).
- Les membres de l'administration indiquent avoir appris le mode de gouvernance au CSPNE grâce au jumelage, au mentorat, lors des discussions avec leurs collègues provinciaux, ou au fur et à mesure des opérations quotidiennes, en plus de l'expérience de travail et des formations professionnelles.
- Certains membres reconnaissent qu'ils ne se réfèrent pas nécessairement aux sources d'informations mises à leurs dispositions, tels que les documents sur la gouvernance du CSPNE et certains documents compris dans les trousseaux de renseignements pour les réunions du Conseil.
- Puisque l'ensemble des documents du complément référentiel ne sont pas révisés sur un cycle périodique pour refléter les changements d'exigences et des besoins, ou qu'ils n'aient pas été communiqués lorsqu'ils ont été affichés, le cadre de référence de gouvernance et ses énoncés sont ambigus ou parfois mal compris par certains membres du Conseil. Ces documents ne sont pas régulièrement utilisés comme sources de référence par ceux-ci.
- Certains membres du Conseil ont décrit que dans le passé, il était acceptable de poursuivre ou de se fier aux façons de faire qui avaient été adoptées au fil du temps, puisque les membres du Conseil siègent depuis une longue durée, et qu'il n'y avait pas d'actions entreprises pour rétablir l'ordre ou pour apporter les correctifs (ex. par la présidence du Conseil) ou que des sanctions n'étaient pas imposées lorsqu'il y avait un manque au niveau de la conduite de certains membres.
- Des membres du Conseil ont clairement exprimé le désir de formation additionnelle et qu'un budget soit rendu disponible à cet effet pour l'ensemble des membres du Conseil. De plus, ils ont exprimé le besoin de préciser et d'assurer que les responsabilités soient comprises et suivies par chacun et plus précisément, quant au déroulement des réunions et au droit de parole et que des moyens soient mis à la disposition des membres du Conseil pour escalader et imposer des sanctions lors de dérogation par ceux ayant les autorités responsables.
- En l'absence de politique claire quant au processus dans une telle situation visant un membre du Conseil, le directeur de l'éducation par intérim et la présidence du Conseil ont conjointement décidé qu'une enquête serait poursuivie pour évaluer une plainte logée par un employé contre un membre du Conseil, sans obtenir le pouvoir décisionnel lors d'une réunion du Conseil. Toutefois, une recommandation a été apportée au Conseil suite à l'évaluation interne de la plainte par l'administration.

Possible en conséquence du manque de compréhension des membres et/ou de lignes directrices claires, nous avons relevé certaines situations qui ne se conforment pas aux paramètres des rôles et des responsabilités. Celles-ci sont décrites aux prochaines sous-sections suivantes.

3.2.2 Déroulement et comptes rendus des réunions

Critères :

- Les conseillers suivent les procédures des assemblées délibérantes lors des réunions comme la conduite des délibérations, l'ordre de priorité des propositions, les exceptions et les restrictions et le droit de parole (ou autre, le cas échéant).
- Des procès-verbaux des réunions sont rédigés et l'exactitude est vérifiée avant leur adoption.
- Un système de contrôle est en place et fonctionne pour surveiller la mise en œuvre des décisions prises.

Notre examen des activités de gouvernance du Conseil et des comités au cours de la période de 14 mois terminés le 31 octobre 2015 démontre certaines dérogations des activités en lien au fonctionnement des comités et au niveau du déroulement ou de la conduite des membres lors des réunions du Conseil.

Les manques aux obligations qui ont été relevés peuvent être liés aux besoins d'améliorer le cadre de repère pour le fonctionnement de la gouvernance et le besoin de renforcer la compréhension du rôle et des responsabilités des acteurs de la gouvernance. De plus, les pratiques observées n'ont pas permis d'assurer la responsabilisation des acteurs de la gouvernance en les tenant imputables d'un rendement et d'une conduite conforme et efficace, ainsi que d'assumer un redressement lors de pratiques dérogatoires.

Déroulement des réunions (du Conseil et des comités)

Le CSPNE se réfère à sa procédure des assemblées délibérantes et au Code Morin lors de la tenue des réunions du Conseil. Un examen des huit (8) enregistrements et des dix (10) procès-verbaux des réunions du Conseil dont deux (2) sont des réunions extraordinaires et 18 des comités, indique que les processus lors des réunions et pour la prise de décisions ne sont pas toujours conformes à la procédure des assemblées délibérantes.

L'examen du déroulement des réunions indique que :

- les ordres du jour manquent des éléments requis par la procédure et la suite des éléments n'est pas suivie (13 des 28 procès-verbaux examinés),
- l'ordre, le droit de parole des membres, la limite (et l'interruption) n'a pas été respecté aux cours des réunions du Conseil et l'ordre n'a pas été rappelé (7 des 8 enregistrements écoutés),
- des ajouts de motions ont été faits sans qu'un vote unanime soit obtenu et les motions n'ont pas été communiquées aux membres dix jours en avance (6 des 28 procès-verbaux examinés),
- la personne qui présidait la réunion à huis clos n'était pas évidente (3 des 4 des enregistrements des réunions à huis clos écoutés),
- certains conseillers ne semblent pas toujours prendre connaissance des documents qui leur sont envoyés avant une réunion,
- l'ordre de la présentation et la discussion des propositions est inconsistant puisqu'un sujet est parfois discuté avant qu'il soit proposé et appuyé et que la proposition soit lue (2 des 8 enregistrements écoutés),
- les trousseaux de documents pour des réunions de comités avaient été affichées sur l'intranet un jour avant la rencontre, contrairement à l'échéancier prescrit dans la procédure (2 des 18 trousseaux examinés, et aucune preuve d'envoi pour les 16 autres),

- l'échéancier pour communiquer les sujets à discuter et les documents à l'appui n'a pas été respecté pour une réunion extraordinaire (une des deux trousse examiniées),
- dans leur ensemble, les réunions du Conseil et des comités semblent être menées de façon efficace lors des discussions (portant sur la surveillance des activités et dans la planification stratégique du CSPNE), à l'exception :
 - du temps de discussion lors des réunions du Conseil qui est consacré à des éléments qui ont fait l'objet d'une résolution du Conseil aux réunions antérieures et qui soulèvent des débats sur des opinions conflictuelles,
 - un temps limité est dédié aux suivis sur la mise en œuvre des résolutions du Conseil.

De plus, un vote a été pris à huis clos du Conseil sans qu'une enquête soit effectuée à savoir si la conduite d'un membre du Conseil avait enfreint ses obligations. Particulièrement, les pratiques observées ne semblent pas entièrement conformes aux exigences de la *Loi sur l'éducation* de l'Ontario qui dicte que « lorsqu'il y a motifs raisonnables de croire qu'un membre a enfreint le code de conduite, le Conseil procède à une enquête et en se fondant sur les résultats de l'enquête, le Conseil décide si le membre a enfreint le code de conduite » et « Par la suite, le conseil peut imposer une ou plusieurs sanctions » et que « le vote sur la résolution est public ».

Depuis la période visée par la vérification, les membres de l'administration ont élaboré un nouveau cadre de fonctionnement pour le Conseil, qui permettra d'offrir des normes et des critères à utiliser pour assurer des rencontres stratégiques et performantes. Des contrôles additionnels ont été mis en place depuis septembre 2015 afin de mieux surveiller et donner suite aux décisions du Conseil.

Comptes rendus des réunions (du Conseil et des comités)

La *Loi sur l'éducation* de l'Ontario exige précisément que « les procès-verbaux soient signés par le président ou le membre du Conseil qui président la réunion » et que « Les comités appliquent en général les mêmes règles de procédure que le conseil et remplissent le mandat que celui-ci leur a confié ! Ils devraient dresser des procès-verbaux de leurs réunions ou remettre un rapport au conseil après chaque réunion ».

Le secrétaire du Conseil a la responsabilité de conserver un compte rendu exact et complet des délibérations de chaque réunion du Conseil et de s'assurer que la présidence de la réunion signe le procès-verbal une fois ce dernier adopté à la prochaine réunion.

Selon le guide sur la gouvernance efficace, les comptes rendus des réunions devraient inclure l'endroit et le moment où la réunion a eu lieu, les membres présents, les sujets d'ordre qui ont été discutés et les décisions prises, y compris « la démarche adoptée pour y arriver ».

Au CSPNE, les personnes responsables de la rédaction des procès-verbaux des réunions du Conseil et des comités sont de façon respectivement, l'adjointe administrative du directeur de l'éducation et la personne ressource du comité.

L'examen des procès-verbaux des réunions indique que conformément aux exigences, des procès-verbaux sont rédigés pour chaque réunion des comités et du Conseil. Les procès-verbaux sont également partagés avec tous les membres du Conseil et des comités par l'entremise des trousseaux des documents des prochaines réunions. Depuis septembre 2015, les trousseaux des documents des réunions du Conseil et des comités sont aussi affichés centralement sur le site intranet du CSPNE.

Toutefois, les erreurs ou omissions suivantes ont été relevées au niveau des procès-verbaux et :



ÉQUIPE PROVINCIALE DE VÉRIFICATION INTERNE

des conseils scolaires de langue française de l'Ontario

- Les procès-verbaux des réunions ordinaires et à huis clos du conseil sont signés par la présidence du Conseil, le secrétaire du Conseil et le procès-verbaliste. Puisque le président du Conseil ne préside pas les réunions à huis clos, sa signature des procès-verbaux pour ces réunions à huis clos va à l'encontre de la *Loi sur l'éducation* de l'Ontario.
- Les procès-verbaux des comités ne sont pas signés par la personne ressource et la personne qui préside la réunion du comité, même si un endroit est réservé à cet effet.
- Les correctifs apportés aux procès-verbaux lors de leur révision pour approbation au cours des réunions subséquentes ne sont pas reflétés dans les comptes rendus de ces réunions.
- Des erreurs non corrigées furent notées lors de l'examen de huit procès-verbaux des réunions du Conseil qui avaient été approuvés même s'ils sont appuyés par enregistrements des réunions. Par exemple :
 - des erreurs dans les résolutions basées sur les discussions qui ont eu lieu (deux procès-verbaux),
 - les noms du proposeur et de l'appuyeur étaient inexacts (trois procès-verbaux),
 - ils omettent d'indiquer lorsqu'un membre se retire et quitte la réunion suite à une déclaration de conflits d'intérêts (deux procès-verbaux),
- Les procès-verbaux ne contiennent pas suffisamment d'informations. Ils omettent d'inclure certains faits, des éléments de discussion pour appuyer les décisions prises, refléter certains sujets qui ont été discutés, et assurer un suivi sur les demandes de renseignements additionnels.

Puisque l'enregistrement des réunions n'était pas utilisé au CSPNE tout au long de la période de notre vérification, l'exactitude des procès-verbaux sans enregistrement ne peut être évaluée. Par contre, il était évident que huit procès-verbaux des comités (sur 18) qui ont été relus manquaient des informations afin de pouvoir suivre les discussions et les décisions prises.

Présidence des réunions du Conseil

La présidence lors des réunions ordinaires et à huis clos est responsable de tenir les réunions conformément à la procédure et aux pratiques relatives à la tenue des réunions du conseil. Toutefois, les infractions aux politiques, aux procédures et au code d'éthique notées au cours de la période visée par la vérification indiquent certaines dérogations aux obligations, en ce qui porte sur :

- le maintien de l'ordre et de la dignité, ou le rappel au règlement,
- le respect du droit de parole de tous les membres, de la limite, et de l'interruption,
- l'apport de changements à l'ordre du jour et avis de motion
- la déclaration et la gestion des conflits d'intérêt potentiel

Les exemples spécifiques à l'appui sont mentionnés aux sous-sections respectives de la section 3 du rapport.

3.2.3 Structure et fonctionnement des comités

Les pratiques suivantes ne respectent pas les fonctions et le mandat des comités tel que le Conseil a défini et approuvé :

- La fréquence des réunions des comités est conforme au mandat seulement pour deux (2) des cinq (5) comités qui ont des mandats définis. Les comités des Services financiers, et des Ressources humaines n'étaient pas conformes au nombre stipulé par leurs mandats.
- Pour les dix (10) autres comités qui n'ont pas de mandats définis, la fréquence des réunions pour quatre (4) comités de constructions et le comité de gouvernance (5 comités au total) n'est pas suffisante pour assurer une surveillance continue. Par contre, la fréquence des réunions a augmenté depuis septembre 2015.
- Une révision de dix (10) procès-verbaux des réunions du Conseil indique que trois (3) sujets de discussion auraient dû être abordés lors des réunions des comités, au lieu des réunions du Conseil, dont :
 - la stratégie de changements aux personnels (aurait dû être discutée lors du comité des ressources humaines),
 - l'analyse des options pour un projet d'expansion d'école (même si le comité avait discuté des options en réunion de comité de construction, une recommandation n'a pas été apportée à la table du Conseil sur le choix en fonction des options étant donné l'ampleur et l'étendu des travaux impliqués), et
 - les mandats des comités auraient dû être discutés lors du comité de gouvernance.

3.2.4 Divulgence et gestion des plaintes et des conflits d'intérêts

Les membres du Conseil, y compris la présidence, ont un devoir de confidentialité, d'honnêteté et de loyauté envers le conseil, et doivent demeurer impartiaux dans le cadre de leurs fonctions, donc sans exercer d'influence lors des réunions lorsqu'il y a un intérêt pécuniaire. Les membres du conseil doivent éviter les situations de conflits d'intérêts en s'assurant de ne jamais faire passer leurs propres intérêts et les intérêts d'autrui avant ceux du conseil scolaire. La portée de ces intérêts s'étend sur les intérêts pécuniaires directs ou indirects dans les affaires du conseil scolaire en question.

Tous les membres du conseil qui se trouvent dans une position de conflit d'intérêt potentiel sont tenus de toujours divulguer leurs intérêts et s'il est nécessaire, ou simplement par prudence, d'éviter de participer au processus décisionnel en lien à la question qui fait l'objet du conflit (qu'il soit réel, apparent, ou qui incite la partialité). Chaque membre est personnellement responsable d'identifier et de communiquer ces situations.

Nous avons relevé certaines situations qui remettent en question la compréhension des membres envers leurs rôles et leurs responsabilités, et leur besoin de s'acquitter de leurs obligations légales qui proviennent des devoirs en tant que fiduciaires et en matière de conflits d'intérêts selon la *Loi sur les conflits d'intérêts municipaux*. Les situations suivantes ont été relevées au cours de nos travaux :

- Une impliquerait l'influence présumée sur le vote pour le choix d'une vice-présidente du Conseil. Ceci aurait sous son apparence présumée avoir été motivée par la décision adverse

d'un membre du Conseil sur un sujet d'ordre personnel qui allait à l'encontre d'une demande par un autre membre du Conseil.

- Certains membres du Conseil ont voté sur une décision concernant la cessation d'emploi d'un cadre de l'administration, bien que cette décision ait été en lien avec une plainte qui était formellement déposée par l'administrateur contre ces membres du Conseil. Le propos de l'affaire en question plaçait ces membres du Conseil possiblement devant un intérêt pécuniaire qui influençait potentiellement leur prise de décision. Seuls ces membres sont présumés avoir reçu de l'information sur la plainte qui les visait avant la prise de décision du Conseil.

Contrairement aux énoncés de politiques et lignes de conduite du CSPNE décrit ci-dessous, nous avons été informés que la surintendante adjointe des affaires est responsable pour la gestion des plaintes en lien aux employés :

- une plainte doit être gérée par le superviseur immédiat du plaignant et ensuite à un échelon plus élevé jusqu'à ce que la plainte soit réglée,
- s'il y a lieu d'imposer des mesures disciplinaires, le superviseur immédiat ou le chef du service des ressources humaines peut mener enquête, et
- les personnes-ressources à la médiation et à la gestion des plaintes de harcèlement sont le chef du service des ressources humaines, le service du programme d'aide aux employés, et le superviseur immédiat de l'employé.

Le manque de compréhension au niveau des rôles et des responsabilités de chacun laisse place à une interprétation, et peut donner lieu à un manque de conformité aux pratiques exigées. Une contravention aux règles en matière de conflits d'intérêts pourrait avoir des conséquences importantes pour le conseil scolaire et pourrait mettre en jeu le statut d'un ou des membres du Conseil et des agents du conseil scolaire.

3.3 Déclencheurs d'efficacité et de performance

Une gouvernance performante fait preuve d'un leadership compétent et constructif, d'un alignement stratégique des objectifs pour les activités axées sur les résultats, tout en s'appuyant sur des mesures de contrôle pour les activités qui permettent d'assurer l'imputabilité de la gestion par la mesure transparente et continue du rendement et la prise de décision objective fondée sur des renseignements pertinents.

Les sections suivantes présentent des endroits qui ont été identifiés au cours de nos travaux, pour lesquels des améliorations seraient sources d'une efficacité accrue et d'une meilleure performance de la gouvernance au CSPNE.

3.3.1 Prise de décision éclairée et transparente

Critères :

- Les conseillers se réunissent régulièrement et reçoivent suffisamment de renseignements de nature financière et autre en temps opportun.
- Il existe un processus d'échange de renseignements transparent entre l'administration et les conseillers.

Des renseignements précis, complets et opportuns sont essentiels pour permettre aux membres chargés de la gouvernance d'assumer pleinement et efficacement leurs responsabilités, en vue d'assurer une surveillance et la prise de décision efficace.

Le guide sur la gouvernance efficace explique l'importance des moyens de communication, citant « il est crucial d'établir clairement des voies de communication permettant aux conseillères et conseillers scolaires, au personnel administratif et au personnel scolaire de comprendre leurs rôles respectifs ».

Le programme de perfectionnement lié au guide sur la gouvernance efficace indique aussi que « la directrice ou le directeur de l'éducation est le seul employé du conseil élu et relève directement de lui. Il lui appartient d'attribuer des fonctions au personnel de l'organisation et de transmettre au conseil l'information fournie par le personnel. Les conseils peuvent aussi adopter des pratiques prévoyant des communications directes entre leurs membres et les cadres supérieurs. Il importe alors d'adopter une politique ou d'établir des voies de communication bien définies pour ces interactions. En effet, comme il lui incombe de surveiller l'ensemble du système, la direction doit être tenue au courant de ces communications. Cela lui permet aussi de présenter des données exhaustives et de les partager avec tous les membres du conseil, lorsqu'il est utile et pertinent de le faire. »

Dans le cadre des réunions du Conseil, nous avons observé que tous les membres convoqués reçoivent la même information en lien aux réunions du Conseil et des comités, et que cette communication est effectuée par courriel ou le site intranet du CSPNE de façon transparente.

La majorité des conseillers ont indiqué recevoir des renseignements clairs et compréhensibles suffisamment de temps avant la réunion pour pouvoir prendre des décisions judicieuses et surveiller les activités du conseil. Par une revue des trousseaux pour les réunions du Conseil, des avis de convocations et des procès-verbaux des réunions du Conseil et des réunions des comités, nous avons relevé que :

- Contrairement à la section « déroulement des réunions », les trousseaux de documents ne sont pas toujours envoyés aux membres dans des délais suffisants avant les réunions (soit au moins une semaine avant la réunion pour les réunions ordinaires et 48 heures pour les réunions extraordinaires comme prescrit dans la procédure des assemblées délibérantes) et il n'y avait pas toujours de preuve pour appuyer l'envoi ou l'affichage sur le site intranet des trousseaux des documents.
- Les trousseaux de documents mis à la disposition des membres contenaient tous des documents clairs, compréhensibles et à jour à l'exception de deux rapports de dépenses qui ont été présentés deux (2) mois suivant la date indiquée sur le rapport.
- Pour les réunions du Conseil, les dix (10) trousseaux ne contenaient pas suffisamment de renseignements pour prendre des décisions à l'exception d'un. Pour les réunions des comités, les 18 trousseaux contenaient suffisamment de renseignements pour prendre des décisions à l'exception de quatre (4). La majorité des manques de documents est liée aux projets d'immobilisations, aux activités dans les écoles, au litige EED et aux priorités du conseil. De plus, il fut noté que les rapports ne sont pas assez détaillés.

- Selon la politique de gouvernance du CSPNE et le guide sur la gouvernance efficace, la présidence du Conseil doit veiller à ce que les membres du Conseil disposent de l'information requise afin de débattre en connaissance de cause des points à l'ordre du jour. Bien qu'aucune résolution du Conseil n'ait été adoptée à cet effet, la présidence exprime un besoin d'informations additionnelles dans les trousseaux pour les réunions du Conseil (par exemple, informations financières) pour appuyer une prise de décision informée.

L'administration du conseil scolaire devrait s'assurer que tous les documents à l'appui pour les réunions des comités et du Conseil soient envoyés aux membres au moins une semaine à l'avance comme prescrit dans la procédure des assemblées délibérantes. De plus, l'administration devrait s'assurer qu'il y a suffisamment de renseignements dans les documents à l'appui pour que les membres puissent prendre des décisions judicieuses et surveiller les activités du conseil.

En fonction des travaux effectués, nous avons de plus relevé que les voies de communication n'ont pas été clairement définies, documentées et communiquées à l'ensemble des acteurs de la gouvernance pour permettre le partage de renseignements entre les conseillers et l'administration de manière transparente (par exemple, hors des réunions du Conseil ou des comités). Notamment :

- Il fut noté que le choix des voies de communication entre les membres du Conseil et l'administration diffère d'un conseiller à l'autre. Certains ont indiqué qu'ils communiquent avec la direction de l'éducation, tandis que d'autres communiquent avec la présidence du Conseil ou directement avec les cadres de l'administration d'un service respectif s'ils ont ou s'ils avaient des questions spécifiques.
- Autre que la direction de l'éducation, les membres de l'administration ont indiqué qu'ils ne communiquent pas directement auprès des membres du Conseil, mais qu'ils pourraient recevoir des appels ou des demandes d'information provenant d'un ou des membres du Conseil ou d'un comité.
- L'échange d'information de façon verbale peut emporter une différente compréhension entre les acteurs de la gouvernance puisque ces informations ne sont pas toujours documentées, consignées et diffusées auprès de tous les membres du Conseil.

Des écarts au niveau de l'information partagée avec les conseillers ont été notés précisément à deux reprises lors des situations extraordinaires, soit lors d'une enquête impliquant un membre du Conseil et l'autre lors de la cessation d'emploi d'un membre cadre de l'administration.

- Dans la première situation, le respect de la procédure demandant de ne pas communiquer avec la personne faisant l'objet des allégations n'a pas été respecté par certains membres du Conseil. Par contre, les procédures quant au déroulement requis dans une telle situation impliquant la présidence du Conseil n'étaient pas claires selon eux, et certains membres du Conseil ont discuté du sujet directement avec la présidence du Conseil, ayant possiblement eu une influence sur la relation entre les acteurs de la gouvernance et sur les décisions subséquentes sur les affaires du conseil scolaire.
- Une deuxième situation indique que les membres du Conseil ont voté sur une résolution en lien avec la cessation d'emploi d'un membre cadre de l'administration sans toutefois avoir eu l'opportunité de prendre connaissance d'une lettre pertinente à leur prise de décision, dont seule la présidence du Conseil aurait eu connaissance. La présidence et deux autres conseillers

étaient visés par certains objets cités dans cette lettre. Malgré la demande officielle de certains membres, cette lettre n'a pas été distribuée.

L'administration du conseil scolaire devrait définir, documenter et communiquer des voies de communication officielles permettant le partage de renseignements entre les conseillers et l'administration afin d'assurer que tous les acteurs de la gouvernance aient accès aux informations pertinentes et complètes en temps opportun pour assurer une prise de décision transparente et informée.

3.3.2 Suivi et surveillance sur la mise en œuvre

Le guide sur la gouvernance efficace indique que « certains conseils scolaires jugent qu'il est utile et de bon aloi en matière de relations publiques de préparer, peu après une réunion, un résumé des décisions prises, de distribuer ce résumé aux conseillères et conseillers ainsi qu'au personnel du conseil, et de l'afficher sur le site Web public du conseil ». De plus, il suggère que « les décisions de tous les comités du conseil, y compris le comité plénier, prennent la forme de recommandations qui sont présentées au conseil afin qu'il prenne une décision finale ».

Depuis septembre 2015, le Conseil a mis en place un processus de suivi sur l'état de la mise en œuvre des actions suite aux résolutions du Conseil. L'administration est responsable de présenter une mise à jour sur la situation à chaque réunion du Conseil en lien aux résolutions du Conseil seulement.

Dans le cas où un suivi devrait être fait sur des demandes additionnelles de documentation ou sur la mise en œuvre des décisions autres que par résolutions du Conseil, ces éléments pourraient être identifiés dans les procès-verbaux présentés lors d'une réunion subséquente, sous la section « Questions découlant du procès-verbal de la dernière réunion » ou si les éléments de suivi ont été rajoutés à l'ordre du jour.

Tel que le démontre une revue des procès-verbaux des réunions du Conseil et des comités, certains des éléments n'ont pas fait l'objet de suivi ultérieur. Par exemple, nous avons relevé que 10 sur 15 sujets de décisions ou de demandes de renseignement additionnelles ont fait l'objet d'un suivi.

L'efficacité du processus de suivi pourrait être améliorée en élargissant la portée du suivi afin d'inclure tous les sujets de suivi, y compris les résolutions en lien aux comités ou toute autre décision ou demandes de documentation additionnelles du Conseil ou les membres des comités. Le processus devrait également identifier la période et le personnel pour la préparation de la mise à jour.

3.3.3 Rendement et imputabilité de la gouvernance

Critère :

- Le conseil surveille sa propre performance et prend des mesures visant l'amélioration constante de ses processus de gouvernance.

Les principes d'une gouvernance efficace et performante se basent sur la surveillance de la performance et de l'imputabilité des acteurs de gouvernance au-delà de l'administration (le Conseil), par des moyens tels que l'auto-évaluation de la performance et l'amélioration constante de leurs processus de gouvernance.

Selon la politique de gouvernance du CSPNE, la présidence du Conseil a le rôle de « favoriser l'établissement d'une culture d'évaluation et d'apprentissage continus par la mise en place d'un mécanisme

d'évaluation continue de la gouvernance du Conseil ». Nos travaux confirment qu'un tel mécanisme n'a pas été mis en place. Le président du conseil indique également que selon lui, si ce mécanisme était mis en place, la responsabilité d'effectuer un sommaire des résultats relèverait du directeur de l'éducation.

Selon la politique de gouvernance approuvée par le Conseil en 2013, celui-ci s'engageait à « mettre en place un mécanisme de rétroaction sur le fonctionnement des réunions du Conseil et de leur propre efficacité dans une culture d'amélioration et d'apprentissage continu ».

Bien qu'un formulaire de rétroaction sur le fonctionnement des réunions du Conseil ait été approuvé à cette date, le formulaire n'a pas été utilisé par le Conseil par la suite et aucun processus de surveillance pour sa propre performance n'avait été mis en œuvre jusqu'à la réunion du comité de gouvernance en juin 2015. Lors de cette réunion, l'administration s'est engagée à revoir ce formulaire et à développer une procédure à ce sujet, ce qui n'a pas été terminé.

L'examen du formulaire de rétroaction sur le fonctionnement des réunions du Conseil soulève un besoin d'apporter certaines clarifications afin d'assurer que les questions soient compréhensibles et que les résultats puissent être compilés.

Le Conseil devrait mettre en place des objectifs de réalisation et des mesures de rendement pour évaluer l'atteinte des priorités et améliorer son efficacité, développer ses capacités, et optimiser sa performance de façon continue. Les mécanismes devraient également se concentrer sur les champs d'activités du Conseil plus à risque, tout en assurant leur évaluation de façon continue afin de pouvoir cibler les situations et d'apporter des mesures correctives rapidement.

3.3.4 Renforcement en matière de valeurs et éthique

Critères :

- Un engagement a été pris par tous les membres du Conseil à l'égard de l'intégrité et des valeurs et de l'éthique.
- Le respect est confirmé périodiquement par tous les membres du conseil.

Tel que l'exigent *Loi sur l'éducation* de l'Ontario et la ligne de conduite des Procédures des assemblées délibérantes propres au CSPNE, les membres du Conseil doivent déclarer leur engagement visant à « remplir les fonctions de conseiller scolaire honnêtement, fidèlement, impartialement et divulguer tout intérêt financier, direct ou indirect, conformément à ce qu'exige la *Loi sur les conflits d'intérêts municipaux* » et assermenter leur allégeance.

Cette déclaration ne représente pas par contre un engagement de la part des membres du Conseil qu'ils ont compris, et qu'ils s'engagent à mettre en application et à se conformer aux règles qui sont stipulées dans le repère de gouvernance du CSPNE dans toutes leurs fonctions, y compris celles à l'égard de la conduite et d'éthique.

Outre les profils de compétences des employés qui prescrivent les compétences comportementales à l'égard des valeurs du conseil scolaire et de l'intégrité, les cadres de l'administration ne sont pas tenus de confirmer périodiquement leur engagement et leur respect à l'égard de l'intégrité et des valeurs et éthique.

La déclaration périodique formelle sur l'engagement individuel des acteurs de gouvernance pourrait être utilisée pour renforcer la compréhension et le respect du modèle de gouvernance par ses membres, et ce, au-delà de l'attestation et du serment d'allégeance lors de l'élection des membres du Conseil.

3.3.5 Développement des compétences du Conseil

Critères :

- Il existe un plan de formation exhaustif ou une politique prévoyant un perfectionnement professionnel continu. Le plan ou la politique fait état des définitions des besoins en matière de compétences et de capacités et une analyse des connaissances actuelles par rapport aux besoins en matière de compétences et de capacités (analyse des besoins).
- Les plans de formation et de perfectionnement professionnel disposent des ressources nécessaires et ils sont appliqués.

Selon le guide sur la gouvernance efficace, « de nombreux conseils ont adopté des politiques prévoyant un perfectionnement professionnel continu pour leurs membres ainsi que le financement nécessaire à cette fin. Les conseillères et conseillers sont donc fortement encouragés à participer à toutes les activités de perfectionnement professionnel propres à les faire progresser, à les rendre plus efficaces dans leurs fonctions et à faire d'eux des décideurs avertis ».

Pendant la période vérifiée, le CPSNE n'avait pas établi de politique ou de plan lié à la formation et au perfectionnement des compétences professionnelles pour les acteurs de sa gouvernance (y compris les membres du Conseil et les cadres administratifs).

Le CSPNE prévoit tout de même un montant annuel dans son budget pour que les membres de l'administration ainsi que les membres du Conseil puissent recevoir une formation continue et participer à des ateliers et des conférences en lien avec leurs fonctions.

La trousse d'information fournie par l'ACÉPO aux membres du Conseil au début de leur terme (en janvier 2015) comprend le guide sur la gouvernance efficace. Bien que les registres ne nous ont pas été remis pour corroborer les sujets précis, certains acteurs de gouvernance ont aussi indiqué avoir eu l'opportunité de prendre part aux activités suivantes :

- des formations en lien aux secteurs opérationnels et au cadre de leadership (pour l'administration), et
- des ateliers pour les membres du Conseil offert par l'ACÉPO au mois de janvier chaque année.

Bien que les membres du Conseil aient indiqué qu'ils croyaient qu'il y avait un manque de formation disponible pour eux, d'autres ont appuyé que la prise de connaissance des informations et des documents à leur disposition et leur volonté de vouloir remplir entièrement leur engagement en tant que membre du Conseil n'était pas toujours apparente.

Un plan de formation et de développement des compétences pour les acteurs de la gouvernance au CSPNE devrait être établi en fonction des besoins selon une évaluation des compétences actuelles.

Certaines organisations exemplaires ont investi dans l'élaboration d'un manuel sur la Gouvernance propre à elles pour prévenir ou contribuer à régler les enjeux qui se présentent à elles. Cet outil permet un point de repère commode pour assurer une compréhension uniforme des acteurs de la gouvernance et supporte les besoins en formation pour le développement des capacités pour la gouvernance. Par exemple, un tel manuel qui serait propre au CSPNE pourrait inclure, sans toutefois s'y limiter :

- Le mandat et les objectifs stratégiques du CSPNE,
- Une référence aux politiques et procédures applicables, et un raccord aux publications sur une gouvernance efficace à l'intention des Conseils et des conseils scolaires,

- La définition, la structure, le style, les axes de responsabilité et les activités de gouvernance,
- Les rôles, les responsabilités, les autorités et limites aux pouvoirs, et les attentes de rendement (ex. pour le directeur de l'éducation et les autres membres de l'administration ainsi que la présidence du Conseil, les vice-présidences du Conseil, et les autres membres du Conseil)
- Les principes d'éthique et de conduite attendues des acteurs de gouvernance (au niveau du Conseil et pour les membres de l'administration),
- Les relations entre le Conseil et les membres de l'administration ou les tiers intervenants potentiels,
- La stratégie de formation, de surveillance et d'autoévaluation des principaux acteurs de gouvernance, et leur imputabilité vis-à-vis le rendement du CSPNE,
- Les outils en appui aux processus (ex. arbres décisionnels du Conseil, formulaires d'évaluation, formulaires pour les communications officielles, plan de formation continue),
- Informations quant aux ressources ou autre information jugée pertinente.

La déclaration périodique formelle sur l'engagement individuel des acteurs de gouvernance envers leur rôle et le respect du cadre pourrait être utilisée pour renforcer la compréhension et le respect du modèle de gouvernance par les membres du Conseil, en plus de l'attestation et du serment d'allégeance lors de leur élection.

4. Conclusion et recommandations

Dans l'ensemble, le cadre de gouvernance établi au CSPNE est appuyé par des structures et des processus pour appuyer la prise de décisions et leur mise en œuvre. Par contre, les structures et les processus observés pendant la période examinée durant la vérification démontrent un besoin d'être mis à jour et améliorés pour assurer le respect des règles et optimiser l'efficacité des pratiques de gouvernance. Le résultat de la vérification démontre également des lacunes importantes au niveau du fonctionnement des activités et un manque de connaissances approfondies quant aux rôles et aux fonctions qui sont assignées aux membres du Conseil.

Nos constatations et recommandations sont détaillées plus amplement à la section 3 du rapport. Le résultat sommaire de l'évaluation des critères de vérification selon le barème d'évaluation est présenté à l'annexe C. Les réponses de l'administration suite à nos recommandations ainsi que leurs échéanciers proposés de mise en œuvre du plan d'action sont détaillés à l'annexe D.

Les mesures du plan d'action et les échéanciers établis par l'administration sont fixés en considération du niveau de priorité des recommandations (par exemple, selon la mesure dans laquelle ils adressent les éléments de conformité aux exigences et au fonctionnement efficace du processus de dotation au conseil scolaire). Un niveau de priorité ÉLEVÉ, MOYEN, ou FAIBLE est assigné relativement aux risques en fonction des recommandations et de la mesure dans laquelle celles-ci indiquent la non-conformité aux exigences et au fonctionnement efficace du cadre de gouvernance au CSPNE.

La mise en œuvre de l'administration fera l'objet d'un suivi ultérieur par l'ÉPVI.

5. Restrictions sur l'utilisation

Notre rapport de vérification est destiné à l'usage des membres de l'administration interne, du comité de vérification, et du Conseil du conseil scolaire. Nous n'assumons aucune responsabilité pour les pertes encourues par le Conseil scolaire, ses conseillers et conseillères, ses administratrices et administrateurs, dirigeantes et dirigeants, employées et employés ou par toute autre partie, en raison de la circulation, la publication, la reproduction ou l'utilisation de ce rapport.

ANNEXES

(pages suivantes)

Les annexes qui sont présentées sur les pages suivantes constituent une partie intégrante du présent rapport et doivent être utilisées et considérées de concert avec le rapport uniquement.

ANNEXE A À propos de la vérification

Approche et méthodologie

Nos travaux ont été menés du 25 novembre 2015 au 18 février 2016. Une évaluation préliminaire du risque fut menée afin de planifier la vérification et d'évaluer les priorités et les domaines de vérification potentiels. Les critères qui sont utilisés pour la vérification sont axés sur les domaines qui ont relevé des niveaux de risque plus élevé.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons interviewé des membres chargés de la gouvernance, nous avons examiné les registres portant sur la gouvernance et nous avons recueilli et analysé les données sur l'efficacité des structures, des processus et des mécanismes de gouvernance en place.

Les résultats de la vérification sont basés sur les renseignements qui ont été mis à notre disposition pour accomplir notre travail. Nous n'émettons pas d'opinion quant à l'exhaustivité et au caractère actuel de ces renseignements.

Critères de vérification

Les critères de vérification au tableau 1 ci-après reposent sur deux secteurs d'intérêt et sont harmonisés avec les exigences et les attentes du cadre de fonctionnement pour la pratique d'une saine gouvernance au CSPNE. Les sources de références qui ont été utilisées pour identifier et définir ces critères sont énumérées au tableau 2.

Tableau I – Critères de vérification

Le cadre de gouvernance au CSPNE est adéquat et efficace, et conforme aux exigences.	
1.1 Le Conseil a établi un cadre de gouvernance en conformité aux exigences du ministère de l'Éducation de l'Ontario.	<p>a. Le Conseil a un mandat clairement établi énonçant la mission, la vision, les objectifs et la composition du Conseil.</p> <p>b. Les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les attentes en matière de rendement des conseillers et de l'administration sont définis, documentés et établissent des liens avec la vision du Conseil.</p> <p>c. Les rôles et responsabilités des conseillers et de l'administration du conseil sont communiqués, compris par tous et mis à jour.</p> <p>d. Le Conseil a développé des politiques et procédures pour appuyer la structure régie par son cadre de gouvernance au niveau du fonctionnement du Conseil, et celles-ci sont conformes aux exigences du ministère de l'Éducation de l'Ontario.</p> <p>e. Les politiques et procédures sont révisées périodiquement pour s'assurer qu'elles sont conformes avec les exigences ministérielles et autres législations.</p> <p>f. Les politiques et procédures sont communiquées à l'ensemble des membres du Conseil et comprises par ceux-ci.</p> <p>g. Le Conseil surveille sa propre performance et prend des mesures visant l'amélioration constante de ses processus de gouvernance.</p>
1.2 Le Conseil a un cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique qui est adéquate et efficace.	<p>a. Le Conseil établit et communique des codes de déontologie et autres politiques décrivant les normes attendues en matière d'éthique ou de comportement, les pratiques acceptables et les conflits d'intérêts ainsi que les procédures à suivre en cas d'infractions.</p> <p>b. Un engagement a été pris par tous les membres du Conseil à l'égard de l'intégrité et des valeurs et de l'éthique.</p> <p>c. Le respect est confirmé périodiquement par tous les membres du Conseil.</p> <p>d. Il existe des voies de communication officielles permettant aux employés de signaler de façon anonyme les comportements jugés inappropriés.</p> <p>e. Les infractions aux politiques, aux procédures et au code de déontologie sont consignées et des mesures correctives sont prises rapidement.</p>
Le cadre de gouvernance est appuyé par des processus adéquats qui permettent d'appuyer une prise de décision judicieuse.	
2.1. Les conseillers et l'administration reçoivent la formation pour bien prendre en charge les fonctions qui leur sont assignées.	<p>a. Il existe un plan de formation exhaustif ou une politique prévoyant un perfectionnement professionnel continu. Le plan ou la politique fait état des définitions des besoins en matière de compétences et de capacités et une analyse des connaissances actuelles par rapport aux besoins en matière de compétences et de capacités (analyse des besoins).</p> <p>b. Les plans de formation et de perfectionnement professionnel disposent des ressources nécessaires et ils sont appliqués.</p>
2.2. Les procédures liées au déroulement des réunions du Conseil et des comités sont adéquates et efficaces.	<p>a. Les conseillers suivent les procédures des assemblées délibérantes lors des réunions comme la conduite des délibérations, l'ordre de priorité des propositions, les exceptions et les restrictions et le droit de parole (ou autre, le cas échéant).</p> <p>b. Des procès-verbaux des réunions sont rédigés et l'exactitude est vérifiée avant leur adoption.</p> <p>c. Un système de contrôle est en place et fonctionne pour surveiller la mise en œuvre des décisions prises.</p>
2.3. L'accès à l'information est suffisant et clair pour aider à la prise de décisions et à la surveillance des activités du Conseil.	<p>a. Les conseillers se réunissent régulièrement et reçoivent suffisamment de renseignements de nature financière et autre en temps opportun.</p> <p>b. Il existe un processus d'échange de renseignements transparent entre l'administration et les conseillers.</p>

Tableau 2 – Cadre référentiel

Loi sur l'éducation de l'Ontario et ses règlements (L.R.O. 1990)

Procédure des assemblées délibérantes de Victor Morin (Code Morin)

Normes de contrôles intégrées COSO⁹ (2013)

Guides sur la gouvernance efficace pour les conseils scolaires (Conseiller Scolaires Ontario) :

- Guide à l'intention des conseils scolaires, de leurs membres, des directions de l'éducation et des communautés (2014, <http://cge.ontarioschooltrustees.org/fr/>)
- Programme de perfectionnement professionnel des membres des conseils scolaires (2016, <http://modules.ontarioschooltrustees.org/fr/>)

Complément du cadre référentiel propre au CSPNE (26 documents):

- Politique sur la gouvernance (31-01-13)
- Code d'éthique du Conseil (28-10-12)
- Politique sur la Participation à des conférences, colloques et ateliers par des conseillers (5-12-14)
- Lignes de conduite
 - No R-001 – Procédures assemblées délibérantes (24-04-12)
 - No A-001 – Réunions électroniques (24-04-12)
 - No A-012 – Élaboration et révision des lignes de conduites (14-01-10)
 - No A-006 – Dispositifs informatiques et services connexes des conseillers (22-06-13)
 - No B-057 – Équité et éducation inclusive (21-10-10)
 - No C-001 – Achats et appels d'offres (16-06-12)
- Énoncés de politique
 - A-013 Code d'éthique pour les conseillers scolaires (06-11-04)
 - A-003 Porte-parole officiel du conseil (29-04-00)
 - A-001 Présence aux réunions du conseil (23-05-00)
 - A-014 Rémunération des membres du conseil scolaire (14-10-06)
 - A-002 Représentation au sein du conseil par un élève (22-11-07)
 - A-004 Visites des écoles par les conseillers (29-04-00)
 - A-007 Marques de reconnaissance des conseillers (25-03-04)
 - D-003 Conflits d'intérêts (pour le personnel employé) (21-06-03)
 - C-014 Défense des intérêts et la publicité (23-06-07)
 - D-032 Évaluation du rendement de la direction de l'éducation (25-06-05)
 - B-016 Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (01-11-00)
 - B-017 Comité d'identification, de placement et de révision en EED (01-11-00)
 - D-025 Processus de gestion des plaintes contre un employé (21-06-03)
 - D-002 Mesures disciplinaires et sanctions pour comportement fautif des employés (23-03-06)
 - D-011 Harcèlement en milieu de travail (24-02-00)
- Directives administratives
 - CON-005.1 Participation à des conférences, colloques et ateliers par des conseillers (05-12-14)
 - FIN-013.1 Frais de déplacement, de repas et d'accueil des employés et conseillers (17-06-14)

⁹ COSO est l'acronyme abrégé de « *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* », qui a établi (en 1992) un cadre de référence uniformisé pour la gestion du contrôle interne et l'évaluation de son efficacité.

ANNEXE B Barème

Résultat	Descriptif
Satisfaisant (S)	Les risques principaux sont atténués par des contrôles qui sont, dans l'ensemble, bien conçus et qui fonctionnent efficacement. Les pratiques sont conformes aux attentes de façon générale. Les recommandations portent sur des faiblesses mineures ou suggèrent des améliorations mineures à apporter ou qui visent l'amélioration selon les meilleures pratiques opérationnelles.
Améliorations modérées requisées (AMR)	Pour un ou pour plusieurs des risques principaux, les contrôles n'existent pas, ne sont pas bien conçus ou ne fonctionnent pas efficacement. Les pratiques sont partiellement conformes aux attentes. Une ou plusieurs des trouvailles, individuellement ou collectivement, pourraient avoir une incidence significative sur ce processus (financier et/ou de réputation). Des améliorations modérées sont requises.
Insatisfaisant (I)	Pour plusieurs des risques principaux, les contrôles n'existent pas, ne sont pas bien conçus ou ne fonctionnent pas efficacement, conduisant à un risque résiduel significatif dans le processus sous contrôle. Les pratiques ne sont conformes aux attentes de façon générale. Des mesures correctives importantes immédiates sont nécessaires.
Sans objet non/évalué (SOÉ)	Le sujet n'a pas fait l'objet d'évaluation, ne s'applique pas, ou ne peut faire l'objet de vérification puisqu'il est inconnu ou impossible à évaluer.

ANNEXE C Grille d'évaluation

No.	Critères	Sous-critères ¹⁰							Résultat global ¹¹	Conclusion (section du rapport)
		a	b	c	d	e	f	g		
Conception du cadre de gouvernance au CSPNE										
1.1	Le Conseil a établi un cadre de gouvernance en conformité aux exigences du ministère de l'Éducation de l'Ontario.	S	AMR	AMR	AMR	I	AMR	I	AMR	3.1
1.2	Le Conseil a un cadre de contrôle de gestion en matière de valeurs et d'éthique qui est adéquate et efficace.	I	I	I	AMR	AMR	SOÉ		I	3.1, 3.2, 3.3
Processus permettant d'appuyer une prise de décision judicieuse										
2.1	Les conseillers et l'administration reçoivent la formation pour bien prendre en charge les fonctions qui leur sont assignées.	I	AMR	SOÉ				I	3.1, 3.3	
2.2	Les procédures liées au déroulement des réunions du Conseil et des comités sont adéquates et efficaces.	I	AMR	AMR	SOÉ				AMR	3.2
2.3	L'accès à l'information est suffisant et clair pour aider à la prise de décisions et à la surveillance des activités du Conseil.	S	AMR	SOÉ				AMR	3.1, 3.2	

S
AMR
I
SOÉ

¹⁰ Les critères et sous-critères utilisés pour la vérification sont détaillés à l'annexe A

¹¹ Le barème d'évaluation utilisé pour la vérification est présenté à l'annexe B.

ANNEXE D

Réponses et plan d'action

Les membres de l'administration et du Conseil acceptent les six recommandations découlant de la vérification. Les détails de la mise en application des mesures prévues sont explicités ci-après.

Recommandations	Priorité	Réponses et mesures prévues	Achèvement	Responsable
<p>1. Les membres du Conseil et l'administration devraient revoir l'ensemble du cadre référentiel qui prévoit la participation du Conseil, des membres de l'administration, et d'autres membres délégués dans sa gouvernance, afin de s'assurer qu'un repère des règles et des obligations définissent clairement les exigences et les attentes des divers acteurs quant à leurs mandats et fonctions, leur conduite, le partage de responsabilités, les activités, et les procédures de gouvernance. Le cadre devrait également clarifier les mandats spécifiques et les relations entre les acteurs, et différencier les règles qui s'appliquent à chacun. Le cadre référentiel devrait être revu et mis à jour sur un cycle approprié. Les sphères critiques portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la consolidation des sources du répertoire pour le cadre référentiel sur le fonctionnement de la gouvernance au CSPNE ▪ les rôles et les responsabilités, les relations et les limites d'autorité qui doivent être assumés et respectés par chacun ▪ les processus et les règles sur le déroulement des réunions et les comptes rendus ▪ les processus et les règles visant les voies de communications et le partage d'information entre le Conseil et l'administration ou les tierces ▪ le processus contrôle du rendement et l'imputabilité des membres 	Élevé	<p>Le Conseil, en collaboration avec l'administration a débuté un exercice de révision des politiques pertinentes à la gouvernance du CSPNE. Sous la responsabilité du Comité de politiques du Conseil, le but de ce projet est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire l'analyse de l'ensemble des politiques du Conseil afin d'identifier les lacunes ainsi que les redondances; ▪ Faire la mise à jour de la codification des politiques selon le modèle approuvé par le Conseil; ▪ Déterminer une structure d'affichage des politiques; ▪ Déterminer un cycle de révision des politiques. <p>Les mesures suivantes sont aussi prévues en réponse à la recommandation :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'inventaire et l'analyse de toutes les sources documentées pertinentes aux éléments de gouvernance, clarification des sujets et des énoncés, et des éléments manquants; 2. L'élaboration d'une structure appropriée pour le cadre de fonctionnement de la gouvernance (cadre, code, politique, directives, manuel, formation, formulaires/outils, etc.); 3. Approbation du Conseil pour le choix de la structure du cadre et des matières qui en feront partie; 4. Identification des écarts et redressement du contenu, lorsque requis, et précisément les éléments observés identifiés pendant la vérification qui se retrouvent dans la recommandation et à la section 3 du rapport; 5. Révision des éléments de contenu de certaines politiques au besoin, et l'intégration harmonisée des énoncés actuels et ajustés; 	<p>juillet 2016</p> <p>août 2016</p> <p>septembre 2016</p> <p>décembre 2016</p> <p>janvier 2016</p>	<p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p> <p>Conseil</p> <p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p>



ÉQUIPE PROVINCIALE DE VÉRIFICATION INTERNE

des conseils scolaires de langue française de l'Ontario

Recommandations	Priorité	Réponses et mesures prévues	Achèvement	Responsable
		<ol style="list-style-type: none"> 6. Approbation du cadre de fonctionnement et des éléments qui en découlent par le Conseil; 7. Insérer la politique de gouvernance ainsi que toutes les autres sources qui découlent du cadre référentiel au cycle de révision des politiques et de formation du Conseil. 	<p>février 2017</p> <p>mars 2017</p>	<p>Conseil</p> <p>Directeur de l'éducation</p>
<p>2. Un code de conduite et d'éthique adapté aux besoins du CSPNE et qui s'applique aux divers acteurs de la gouvernance devrait être élaboré pour définir, guider, éduquer, et si nécessaire, réprimander les membres afin d'assurer le respect des règles de conduite.</p>	Élevé	<p>En septembre 2015, le Conseil en collaboration avec l'administration a entamé l'élaboration d'un Code de conduite et d'éthique pour guider les membres du Conseil dans toutes leurs fonctions et décisions. Les mesures suivantes sont aussi prévues en réponse à la recommandation :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revoir l'ébauche du Code de conduite suite à la rencontre de travail du 15 avril avec tous les conseillers; 2. Présenter le Code de conduite et d'éthique à la réunion du comité de gouvernance pour recommandation au Conseil; 3. Adoption du Code de conduite par son approbation du Conseil; 4. Abroger le Code d'éthique pour les Conseillers scolaires (politique A-013); 5. Élaboration d'un plan de formation annuel pour les Conseillers scolaires quant au nouveau Code de conduite; 6. Revoir la politique Mesures disciplinaires et sanctions pour un comportement fautif (D-002) afin que celle-ci permette d'adresser les étapes en cas de comportement fautif de la part des cadres du Conseil. 	<p>mai 2016</p> <p>mai 2016</p> <p>mai 2016</p> <p>mai 2016</p> <p>janvier 2017</p> <p>février 2017</p>	<p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p> <p>Conseil</p> <p>Conseil</p> <p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p>



ÉQUIPE PROVINCIALE DE VÉRIFICATION INTERNE

des conseils scolaires de langue française de l'Ontario

Recommandations	Priorité	Réponses et mesures prévues	Achèvement	Responsable
<p>3. Le cadre référentiel devrait être répertorié de façon à être facilement accessible et compréhensible par tous les membres responsables de la gouvernance. Tous ses éléments et ses mises devraient être communiqués et appuyés par des consultations ou des formations auprès des acteurs concernés d'une forme de gouvernance au CSPNE, afin d'assurer que les participants à la gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ connaissent l'étendue et la façon dont ils doivent s'acquitter de leurs fonctions et de leurs devoirs fiduciaires (le cas échéant), ▪ ont la capacité nécessaire pour prendre des décisions de façon informée et judicieuse, et ▪ s'engagent à s'y conformer. 	Élevé	<p>Par le processus de révision des politiques déjà entamé par le Conseil, une nouvelle codification ainsi qu'une nouvelle structure d'affichage plus conviviale seront élaborées. Les mesures suivantes sont aussi prévues en réponse à la recommandation :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compléter le projet de révision des politiques en s'assurant qu'elle présente des liens explicites entre le cadre référentiel de la gouvernance et les politiques connexes; 2. Lancement de la nouvelle structure d'affichage des politiques; 3. Formation initiale pour les Conseillers et l'administration au sujet de la nouvelle structure; 4. Élaboration d'un plan de formation annuel pour les Conseillers scolaires et les cadres quant à la nouvelle structure. 	<p>septembre 2016</p> <p>octobre 2016</p> <p>décembre 2016</p> <p>janvier 2017</p>	<p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p>
<p>4. La compréhension des membres du Conseil et de l'administration chargés de la gouvernance du CSPNE devrait être renforcée quant aux obligations envers leurs fonctions, et sur les conflits d'intérêts et les moyens de gestion et de résolution en faisant en sorte que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dans la mesure du possible, les membres nommés comme fiduciaires reçoivent le mandat sans équivoque d'agir dans le meilleur intérêt du CSPNE, ▪ des besoins en formations mandataires soient établis et suivis, ▪ le cadre référentiel pour la gouvernance fournisse suffisamment de détails pour assurer une compréhension des situations réputées de conflits possibles, les obligations personnelles quant à la divulgation, et les méthodes pour la gestion de ces situations, et ▪ des rappels périodiques et un engagement des divers acteurs soient consignés de façon périodique. 	Élevé	<p>Le Conseil et l'administration acceptent la recommandation et prévoient mettre en œuvre les mesures suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer un plan de formation (mandataires et optionnels) pour les Conseillers scolaires et les cadres quant à tous les éléments découlant de la gouvernance et du cadre référentiel; 2. Élaborer un processus permettant de pister la participation des membres aux formations et confirmant leur compréhension et leur engagement face à leurs responsabilités qui en découlent; 3. Élaborer une formation initiale et un document d'appui pour les nouveaux membres du Conseil. 	<p>janvier 2017</p> <p>janvier 2017</p> <p>septembre 2017</p>	<p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p>



ÉQUIPE PROVINCIALE DE VÉRIFICATION INTERNE

des conseils scolaires de langue française de l'Ontario

Recommandations	Priorité	Réponses et mesures prévues	Achèvement	Responsable
<p>5. Des mesures devraient être mises en place afin de s'assurer que les procès-verbaux des réunions du Conseil et des comités sont rédigés de façon complète et avec exactitude, et que ceux-ci contiennent suffisamment de détails sur l'intégralité des sujets à l'ordre et discutés ainsi que toutes les décisions prises et la démarche adoptée pour y arriver. Ces mesures devraient assurer que si des erreurs sont relevées dans les procès-verbaux, celles-ci sont notées et corrigées avant que le président et que le secrétaire de la réunion les signe une fois qu'ils sont adoptés.</p>	<i>Élevé</i>	<p>Le Conseil et l'administration acceptent la recommandation et prévoient mettre en œuvre les mesures suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Formation pour l'administration au sujet de la rédaction de procès-verbaux (DG et adjointe);2. Développer un système uniforme de codification des procès-verbaux des réunions de Conseil et de comités;3. Développer un processus de signature électronique pour les procès-verbaux des réunions de Conseil et de comités.	<p>septembre 2016</p> <p>septembre 2016</p> <p>septembre 2016</p>	<p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p>
<p>6. Le Conseil devrait établir des processus (ex. auto-évaluation) et des critères d'évaluation ou des indicateurs de rendement qui couvrent l'éventail des questions de gouvernance, y compris la prise de décision et leur suivi. Les données se rapportant à ces indicateurs devraient être recueillies et analysées, et les résultats de cet exercice devraient être rendus accessibles pour que le Conseil, l'administration, et lorsque jugé approprié, pour que les bénéficiaires puissent évaluer le rendement par rapport aux attentes de la gouvernance dans son ensemble.</p>	<i>Moyen</i>	<p>Le Conseil et l'administration acceptent la recommandation et prévoient mettre en œuvre les mesures suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Élaborer un outil ainsi qu'un processus pour assurer l'évaluation des réunions du Conseil et de ses comités;2. Élaborer un outil ainsi qu'un processus permettant de faire une auto-évaluation annuelle de la gouvernance de la part du Conseil.	<p>décembre 2016</p> <p>décembre 2016</p>	<p>Directeur de l'éducation</p> <p>Directeur de l'éducation</p>