

Ministère de l'Éducation

**Durham Catholic District School Board
Rapport de suivi à l'examen
opérationnel**

juillet 2009

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| 1. Introduction | 1 |
| 2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre..... | 3 |
| Introduction..... | 3 |
| Résumé de l'état des recommandations | 3 |
| 3. Gestion et administration du conseil scolaire..... | 5 |
| N° 1 Établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers | 5 |
| N° 2 Rôles et responsabilités | 6 |
| 4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/ affectation du personnel dans les écoles | 7 |
| N° 1 Gestion de l'assiduité | 7 |
| N° 2 Politiques et procédures à l'intention du personnel de soutien | 7 |
| 5. Gestion financière..... | 9 |
| N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels..... | 10 |
| N° 2 Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière | 11 |
| N° 3 Rapports financiers intermédiaires | 11 |
| N° 4 Fonction de vérification interne | 11 |
| N° 5 Création d'un comité de vérification | 12 |
| N° 6 Élaborer et mettre en œuvre une politique d'investissement | 12 |
| N° 7 Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles | 12 |
| 6. Exploitation des écoles et gestion des installations | 13 |
| N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels..... | 13 |
| N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection | 14 |
| N° 3 Gestion de l'énergie | 14 |
| 7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires..... | 15 |
| Gestion et administration du conseil scolaire | 15 |
| Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles..... | 16 |
| Gestion financière..... | 17 |
| Exploitation des écoles et gestion des installations..... | 18 |
| Annexe A – Sélection des recommandations | 19 |

1. Introduction

Le Ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. L'objectif du Ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. Le fait de déterminer les possibilités d'amélioration continue permettra d'harmoniser l'administration et les activités du conseil scolaire de façon à soutenir la priorité numéro un du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le Ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant de 8 à 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le Ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

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

- La recommandation est-elle liée aux 7 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2007?
- La recommandation représente-t-elle un pas vers une meilleure planification stratégique au sein des conseils?
 - Les services responsables des fonctions opérationnelles prennent de nombreuses mesures pour favoriser la réussite des élèves. La mise à jour doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
 - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles venaient à se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

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

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

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

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

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel, qui leur a été remis en septembre 2008. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

Introduction

Le suivi à l'examen opérationnel du Durham Catholic District School Board (DCDSB) a eu lieu le 3 juillet 2009, environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a participé à une téléconférence avec le surintendant des affaires du conseil scolaire.

Résumé de l'état des recommandations

Le rapport d'examen opérationnel a été présenté aux conseillères et conseillers scolaires, assorti d'une présentation PowerPoint. Les principaux points saillants du rapport ont été affichés sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a pris de bonnes mesures depuis l'examen opérationnel de janvier 2008; il a notamment élaboré un plan triennal de réfection des installations pour les années 2008 à 2011. Ce plan triennal se marie au plan sur l'initiative Lieux propices à l'apprentissage et au plan d'action énergétique afin que le DCDSB adopte une approche systémique dans le cadre de son programme de réfection des installations. Ce plan très détaillé énonce, entre autres, les objectifs, les échéances et les responsables désignés.

Il faut aussi noter que le conseil a créé et pourvu des postes afin de suivre les recommandations de l'examen opérationnel. Ces postes sont les suivants : coordonnatrice ou coordonnateur des rapports financiers, responsable des achats, avocate-conseil ou avocat-conseil à l'interne, infirmière ou infirmier, agente ou agent des relations avec les médias et directrice générale ou directeur général de l'information.

Pour obtenir les fonds nécessaires à la création de ces postes, le conseil scolaire a procédé à une restructuration interne et utilisé les sommes consacrées à des postes vacants.

Pour donner suite à l'examen opérationnel, l'administration principale a revu son plan stratégique dans le cadre d'un important processus de planification. Ce plan oriente le nouveau plan d'amélioration du conseil scolaire et ceux des services. Le conseil scolaire a retenu de l'examen opérationnel que la planification stratégique était fondamentale.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait 17 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 15 de ces recommandations : 7 d'entre elles portaient sur les 7 occasions d'améliorations relevées dans le rapport

sommaire de 2007-2008, 3 concernaient la planification stratégique, 3 traitaient des risques potentiels et 2 concernaient les possibilités de rendement des investissements.

Trois des recommandations portaient également sur les nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la troisième vague à l'aide de la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel. Les recommandations retenues et les critères correspondants sont présentés à l'Annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un certain progrès en ce sens. Avant de suivre la recommandation de rédiger un document qui définirait les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et du directeur de l'éducation, le conseil scolaire attend des précisions du Ministère.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le conseil scolaire élabore actuellement un « plan d'amélioration du conseil scolaire » détaillé pour établir un lien entre le document <i>The Road to Student Success</i> et les plans élaborés par les différents services. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative, qui donnera un bon aperçu du rendement du conseil scolaire quant à ses priorités stratégiques. | Mise en œuvre partielle |

N° 2 Rôles et responsabilités

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Pour favoriser davantage la relation efficace et positive entre les conseillères et les conseillers scolaires et la direction, le conseil scolaire devrait rédiger un document qui définirait les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et du directeur de l'éducation. | Aucune mise en œuvre |

N° 1 Établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers

L'administration principale a récemment tenu une séance de planification de quatre jours afin de revoir son plan stratégique pluriannuel en accordant la priorité aux facteurs qui améliorent le rendement des élèves. Lorsqu'il sera terminé à la fin août, ce plan stratégique orientera le plan d'amélioration du conseil scolaire, prévoira des séances de formation et établira des échéances de mise en œuvre. Les services élaboreront ensuite leur plan annuel en fonction du plan d'amélioration du conseil scolaire de 2009-2010.

Cette méthode permettra d'assurer la cohérence entre le plan stratégique, le plan d'amélioration du conseil scolaire et les plans annuels des services.

Dans le cadre du processus de planification stratégique, on a créé certains postes afin que chaque portefeuille relève d'un gestionnaire ou d'un cadre supérieur. Par exemple, on a créé et pourvu les postes de responsable des achats et de directrice générale ou directeur général de l'information.

On encourage le conseil scolaire à suivre cette recommandation pour qu'il soit en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

N° 2 Rôles et responsabilités

Le conseil scolaire attend les directives du Ministère avant de définir officiellement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et des directions de l'éducation.

On recommande tout de même au conseil scolaire de mettre cette recommandation en œuvre en attendant les précisions du Ministère.

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

N° 1 Gestion de l'assiduité

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait mettre la touche finale à son programme complet d'encouragement à l'assiduité et procéder à sa mise en œuvre. | Mise en œuvre terminée |

N° 2 Politiques et procédures à l'intention du personnel de soutien

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le comité de coordination relatif à la gestion du plan stratégique élabore des normes de service, des cadres de perfectionnement et de formation du personnel et des politiques et procédures destinées à l'ensemble du personnel de soutien. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative afin d'assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence de tous les processus d'évaluation du personnel non enseignant. | Mise en œuvre partielle |

N° 1 Gestion de l'assiduité

Les ressources humaines et les services administratifs ont élaboré une politique d'aide à l'assiduité des employés qui a été approuvée en janvier 2009 par le surintendant de l'éducation, ressources humaines et services administratifs. Le conseil scolaire a consulté des représentants du syndicat pendant l'élaboration et la mise en œuvre de cette politique. L'objectif de la politique est double : d'une part, créer un processus cohérent et transparent de surveillance de l'assiduité des employés et dans l'ensemble du système et, d'autre part, aider les employés qui ont besoin de soutien à satisfaire aux exigences concernant l'assiduité tout en tenant compte des situations particulières de chacun.

On élabore également une politique connexe sur la gestion des limitations fonctionnelles, et on prévoit l'embauche d'une infirmière ou d'un infirmier afin de faciliter les programmes de retour au travail. Cette politique est appuyée par les syndicats.

N° 2 Politiques et procédures à l'intention du personnel de soutien

Le comité de coordination relatif à la gestion du plan stratégique a formé deux sous-comités : le comité de la qualité des services et le comité de perfectionnement professionnel du personnel non enseignant. Ces deux sous-comités sont chargés d'élaborer des politiques et des procédures concernant le perfectionnement

professionnel pour tous les membres du personnel de soutien. Ils s'affaireront à cette tâche au cours de l'année scolaire 2009-2010.

5. Gestion financière

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le service des finances devrait élaborer un plan d'activités annuel du service qui préciserait les objectifs, les échéanciers et les responsables désignés des orientations stratégiques. Ce plan annuel devrait faire partie intégrante du plan annuel du conseil scolaire et s'harmoniser avec les orientations stratégiques générales du conseil. | Mise en œuvre partielle |

N° 2 Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait effectuer une évaluation des besoins ainsi qu'une analyse coûts-avantages de la transition vers une nouvelle application financière offrant des capacités telles que le triple rapprochement automatique (bon de commande, reçu, facture) et une meilleure communication de l'information financière. Cela comprendrait des discussions avec le Durham DSB afin de déterminer si une évaluation conjointe pourrait être menée. | Mise en œuvre terminée |

N° 3 Rapports financiers intermédiaires

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le personnel des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés, comme on le suggère à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année. | Mise en œuvre partielle |

N° 4 Fonction de vérification interne

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile. | Mise en œuvre partielle |

N° 5 Création d'un comité de vérification

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| La direction et le conseil scolaire devraient former un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et contribueraient aux obligations de rendre des comptes du comité. | Mise en œuvre partielle |

N° 6 Élaborer et mettre en œuvre une politique d'investissement

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le conseil scolaire devrait élaborer et mettre en œuvre une politique d'investissement conforme à la <i>Loi sur l'éducation</i> . | Mise en œuvre terminée |

N° 7 Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| La direction devrait évaluer la possibilité d'utiliser des cartes de crédit pour petits achats afin de réduire le nombre de factures de fournisseurs que le service de la comptabilité doit traiter. À cet effet, elle devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses relatives aux bons de commande afin de déterminer les limites optimales qui permettraient de garder le contrôle sur le budget tout en gérant le nombre de factures. | Mise en œuvre partielle |

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

L'administration principale a récemment tenu une séance de planification de quatre jours afin de revoir son plan stratégique pluriannuel en accordant la priorité aux facteurs qui améliorent le rendement des élèves. Une copie des notes de planification prises au cours des séances a été fournie à l'Équipe pendant le suivi. Lorsqu'il sera terminé à la fin août, ce plan stratégique orientera le plan d'amélioration du conseil scolaire, prévoira des séances de formation et établira les échéances de la mise en œuvre. Les services élaboreront ensuite leur plan annuel en fonction du plan d'amélioration du conseil scolaire de 2009-2010.

Le service des finances élaborera son nouveau plan annuel en fonction du plan d'amélioration du conseil scolaire, dans lequel il précisera les échéances et les responsabilités désignées. Le plan stratégique, le plan d'amélioration du conseil scolaire et les plans des services seront ainsi cohérents.

On invite le conseil scolaire à suivre cette recommandation pour qu'il soit en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

N° 2 Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière

Le service des finances a mené une analyse coûts-avantages afin de changer de système financier et a évalué deux applications : Atlas et BAS 2000. Toutes deux coûtent entre 300 000 et 500 000 \$. En raison de contraintes financières, le conseil scolaire a décidé de ne pas poursuivre la mise en œuvre de cette recommandation pour l'instant.

Vu son entente actuelle avec le Durham Public District School Board, le conseil scolaire s'est dit prêt à participer à des initiatives conjointes, sous réserve que la solution proposée satisfait ses besoins.

N° 3 Rapports financiers intermédiaires

Le service des finances prépare maintenant des rapports trimestriels dans lesquels il présente des prévisions à mi-exercice et une comparaison entre le budget annuel approuvé et les dépenses réelles engagées à ce jour, exprimée en pourcentage du budget. Tous les rapports sont d'abord revus par le comité de vérification avant d'être présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires. On invite le conseil scolaire à consulter les autres recommandations trouvées sous la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel (présentées ci-dessous), de même que le rapport du comité sur les rapports financiers intermédiaires, qui sera bientôt publié. Ces recommandations ont été établies par le Ministère après avoir été reconnues en septembre 2008 comme des occasions d'amélioration touchant tout le système.

1. Un pourcentage comparatif pour chacune des catégories de dépenses et de revenus qui représenterait ce que « les dépenses attendues à ce jour » devraient être, en fonction soit des moyennes historiques, soit de l'expérience de l'année précédente, soit, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour.
2. Des explications écrites de tout écart important relativement au pourcentage de dépenses prévu à ce jour. La direction devrait définir ce qu'on entend par « important » dans les rapports sur les écarts.

N° 4 Fonction de vérification interne

Le conseil scolaire a élaboré un processus de vérification interne qui porte sur les écarts sur matières et les fonds de l'école. Ce modèle donne au comité de vérification le

droit d'enquêter officiellement sur tout poste budgétaire de plus de 100 000 \$ dont le montant dépasse le budget d'au moins 20 %.

L'orientation du Ministère concernant la vérification interne des conseils scolaires se précise de jour en jour. On recommande au conseil scolaire d'améliorer sa capacité de vérification interne dès qu'une définition claire de cette fonction et des modèles de prestation et de financement sera établie.

N° 5 Création d'un comité de vérification

Le conseil scolaire a formé un comité de vérification et a remis à l'Équipe, au cours du suivi, une copie du mandat de ce dernier. Le comité s'occupe de la vérification annuelle externe et de la présentation des recommandations aux conseillères et conseillers scolaires. Le comité ne peut comprendre plus de trois (3) conseillères ou conseillers scolaires nommés par la présidence du conseil. Aucun des membres du comité ne peut faire partie de la direction.

On recommande au conseil scolaire de nommer des membres externes au comité de vérification.

N° 6 Élaborer et mettre en œuvre une politique d'investissement

Le conseil scolaire a élaboré une politique d'investissement et a remis à l'Équipe, au cours du suivi, une copie de la procédure administrative. La politique et la procédure ont été approuvées le 9 mars 2009.

N° 7 Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles

Le conseil scolaire a amorcé une initiative à cet égard, c.-à-d. qu'il fait passer la limite de transaction des cartes de crédit pour petits achats de 50 \$ à 250 \$. Toutefois, d'apporter d'importants changements à ses processus, il attend une rétroaction du Ministère concernant les lignes directrices proposées à la suite de la recommandation.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|---|--------------------------|
| Le service de gestion des installations devrait élargir ses objectifs de planification stratégique dans un plan annuel du service qui décrirait les objectifs annuels et intégrerait les mesures et les responsabilités en matière de rendement. Ce plan annuel devrait faire partie intégrante du plan annuel du conseil scolaire et s'harmoniser avec les orientations stratégiques générales du conseil. | Mise en œuvre partielle |

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| La direction devrait créer un plan pluriannuel des travaux d'entretien préventifs/majeurs et de réfection des installations qui comprendrait le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années. | Mise en œuvre terminée |

N° 3 Gestion de l'énergie

| Recommandations du rapport d'examen opérationnel | État de la mise en œuvre |
|--|--------------------------|
| Bien que le conseil scolaire dispose d'un plan annuel bien structuré en matière d'économie d'énergie, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel d'économie d'énergie qui établirait des objectifs à long terme et déterminerait les initiatives et le financement nécessaires. | Mise en œuvre terminée |

N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels

L'administration principale a récemment tenu une séance de planification de quatre jours afin de revoir son plan stratégique pluriannuel en accordant la priorité aux facteurs qui améliorent le rendement des élèves. Une copie des notes de planification prises au cours des séances a été fournie à l'Équipe pendant le suivi. Lorsqu'il sera terminé à la fin août, ce plan stratégique orientera le plan d'amélioration du conseil scolaire, prévoira des séances de formation et établira les échéances de la mise en œuvre. Les services élaboreront ensuite leur plan annuel en fonction du plan d'amélioration du conseil scolaire de 2009-2010.

Le service de gestion des installations élaborera son nouveau plan annuel en fonction du plan d'amélioration du conseil scolaire, dans lequel il précisera les échéances et les responsabilités désignées. Le plan stratégique, le plan d'amélioration du conseil scolaire et les plans des services seront ainsi cohérents.

On invite le conseil scolaire à suivre cette recommandation pour qu'il soit en mesure de surveiller le progrès des priorités et des objectifs qu'il a définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Le service de gestion des installations a élaboré un plan triennal de réfection des installations pour les années 2008 à 2011. Ce plan triennal se marie au plan sur l'initiative Lieux propices à l'apprentissage et au plan d'action énergétique afin que le DCDSB, selon le financement disponible, adopte une approche systémique dans le cadre de son programme de réfection des installations. Les priorités ont été sélectionnées à partir de la base de données du RECAPP, des études préparatoires du système, des exigences de conformité prévues par la loi et des besoins de l'école et du système. Les réparations effectuées par le service de gestion des installations sont mises en évidence dans une note de page du plan d'immobilisations.

Le plan de réfection des installations, qui comprend la description des projets et les coûts qui y sont associés (prévus et réels) ainsi que l'état des travaux, a été remis à l'Équipe d'examen au cours du suivi.

N° 3 Gestion de l'énergie

Le Durham Catholic District School Board a publié son plan d'action énergétique en décembre 2008. Le plan a été élaboré en fonction des fonds de réfection des installations disponibles à ce moment-là, ce qui signifie que les travaux ont dû être répartis sur quatre phases. Le 24 avril 2009, le ministère de l'Éducation a annoncé qu'il investirait 550 millions de dollars dans l'efficacité énergétique des écoles de l'Ontario. Les conseils scolaires utiliseront ce financement afin de créer des lieux d'apprentissage écologiques, de réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre.

En décembre 2008, le conseil a approuvé un plan d'action énergétique tenant compte des montants alloués à la réfection des installations dans le budget annuel. Une copie de ce plan, qui comprenait un résumé du plan d'amélioration de la consommation énergétique dans les écoles, dont les résultats visés et la ventilation du financement, a été fournie à l'Équipe au cours du suivi.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires

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

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

Gestion et administration du conseil scolaire

| Nouvelles pratiques exemplaires | Adoptée? |
|---|----------|
| Le modèle de gouvernance du conseil scolaire définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et les conseillers scolaires et la directrice et le directeur de l'éducation. Le conseil a établi des tâches et des responsabilités clairement définies pour favoriser des relations de travail efficaces. | Non |
| Les conseillères et les conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. | Oui |
| Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction ont des processus appropriés d'établissement et d'entretien régulier des politiques afin que le conseil scolaire fonctionne de façon efficace et efficiente. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. | Oui |
| La direction a établi un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires et administrateurs. | Non |

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà adopté un bon nombre de ces pratiques exemplaires et avoir fait des progrès considérables pour mettre en œuvre les autres pratiques au cours de l'année à venir. À titre d'exemple, le conseil scolaire a adopté un règlement exigeant que toutes les procédures administratives soient fondées sur ses politiques. Les politiques sont revues tous les cinq ans, mais peuvent être réévaluées plus rapidement advenant la mise en place d'une initiative ministérielle. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil. Le conseil scolaire est également en train d'élaborer un nouveau plan stratégique pour la fin août 2009.

Le conseil scolaire n'a pas clairement défini la répartition des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation : il attend les directives

du Ministère concernant cette pratique exemplaire. En attendant, le conseil remanie les structures de ses comités, de ses politiques et de ses procédures opérationnelles.

Le conseil n'a pas de plan de relève officiel, mais l'administration principale compte améliorer les compétences de son personnel. Le document intitulé *Road to Success* traite de l'importance de recruter des personnes compétentes et de leur offrir des occasions d'avancement. On a noté que la planification de la relève est plus solide du côté des services scolaires.

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

| Nouvelles pratiques exemplaires | Adoptée? |
|--|----------|
| La direction rédige périodiquement des rapports sur l'efficacité des processus/programmes de gestion de l'assiduité à l'intention des cadres supérieurs et du conseil scolaire. | Oui |
| La direction a établi des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel et surveille la participation des employés, le budget et les résultats. | Non |
| Des systèmes sont en place et sont à la disposition du personnel des ressources humaines et des finances afin d'établir et d'effectuer le suivi d'un niveau de personnel approuvé. | Oui |

Le conseil scolaire a un programme actif de gestion de l'assiduité et fait état de ses réussites aux conseillères et conseillers scolaires. Cette méthode est clairement définie dans les procédures de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire a un système en place afin d'établir et d'effectuer le suivi d'un niveau de personnel approuvé.

On assure une surveillance continue à l'aide de rencontres hebdomadaires et de processus actifs de surveillance du personnel. Il y a triple rapprochement (système SDS, budget et données sur la paie), et des vérifications hebdomadaires sont intégrées aux rapports trimestriels aux fins de reddition de compte.

Le conseil scolaire établira des politiques et des procédures concernant le perfectionnement professionnel du personnel. Deux comités, formés à cet effet, évalueront des politiques et des procédures au cours de l'année à venir en se basant sur le document du conseil intitulé *Road to Success*.

Gestion financière

| Nouvelles pratiques exemplaires | Adoptée? |
|--|----------|
| La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies. | Oui |
| Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers. | Non |
| Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil scolaire, et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations. | Oui |
| La direction réalise régulièrement des prévisions de l'encaisse/du financement pour veiller à ce que les frais de service de la dette du conseil scolaire se rendent à échéance. | Oui |
| La direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds ne provenant pas du conseil scolaire et coordonner la présentation des rapports annuels touchant les recettes et dépenses des écoles et des conseils d'école. | Oui |
| Les responsables des achats surveillent et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil scolaire. | Oui |

Le conseil scolaire a déclaré avoir adopté un bon nombre de ces pratiques exemplaires. À titre d'exemple, le conseil a une politique d'investissement qui guide les prévisions de l'encaisse/du financement pour veiller à ce que les frais de service de la dette se rendent à échéance. Le conseil maintien des mouvements positifs de l'encaisse et se fait un devoir de ne pas emprunter.

Le conseil scolaire veille également à ce que des mesures adéquates protègent les fonds qu'il ne génère pas. Aussi, il demande à ses écoles de faire affaire celle qu'il utilise, ce qui assure une transparence. Un quart des écoles élémentaires et la moitié des écoles secondaires font l'objet d'une vérification tous les ans. Le conseil scolaire voit également à l'élaboration d'une politique sur l'utilisation des fonds ne provenant pas du conseil.

La conformité aux politiques et modalités d'approvisionnement est assurée à l'aide de suivis et de contrôles intégrés au processus d'approbation. De plus, on pourvoira le poste de responsable des achats pour la prochaine année.

Le conseil n'a pas adopté la pratique exemplaire selon laquelle un membre externe devrait faire partie du comité de vérification. En ce moment, seuls les conseillères et conseillers scolaires peuvent faire partie de ce comité.

Exploitation des écoles et gestion des installations

| Nouvelles pratiques exemplaires | Adoptée? |
|---|----------|
| Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires. | Oui |
| La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices et politiques du Ministère et la législation sur la sécurité dans les écoles. | En cours |

Le directeur de l'éducation étudie les nouvelles politiques élaborées par le Ministère et les transmet aux surintendantes et surintendants concernés pour qu'ils prennent des mesures et assurent un suivi. Le conseil scolaire suit les lignes directrices et les politiques du Ministère ainsi que la législation sur les écoles saines, et on prévoit réviser les politiques appropriées en 2009-2010. Des mesures ont été prises cette année pour suivre cette législation, notamment l'ajout des menus santé dans les critères cotés des soumissions des traiteurs qui assurent le service de cafétéria dans les écoles.

Annexe A – Sélection des recommandations

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

Gestion et administration du conseil scolaire

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|---------|
| 1 | Le conseil scolaire élabore actuellement un « plan d'amélioration du conseil scolaire » détaillé pour établir un lien entre le document The Road to Student Success et les plans élaborés par les différents services. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative, qui donnera un bon aperçu du rendement du conseil scolaire quant à ses priorités stratégiques. | Oui | PS |
| 2. | Pour favoriser davantage la relation efficace et positive entre les conseillères et les conseillers scolaires et la direction, le conseil scolaire devrait rédiger un document qui définirait les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et du directeur de l'éducation. | Oui | CSR 2 |

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

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|-----------|
| 3. | Le conseil scolaire devrait mettre la touche finale à son programme complet d'encouragement à l'assiduité et procéder à sa mise en œuvre. | Oui | SOA / NPE |
| 4. | Le comité de coordination relatif à la gestion du plan stratégique élabore des normes de service, des cadres de perfectionnement et de formation du personnel et des politiques et procédures destinées à l'ensemble du personnel de soutien. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative afin d'assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence de tous les processus d'évaluation du personnel non enseignant. | Oui | PS |
| 5. | Le conseil scolaire devrait élargir la portée des enquêtes sur l'attitude du personnel, c'est-à-dire faire participer tous les employés en effectuant périodiquement des enquêtes sur le personnel et des entrevues de fin d'emploi. Ces enquêtes contribueront à l'amélioration de la communication et permettront de recueillir des commentaires pour l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et de la politique en matière de RH. | Non | |

Gestion financière

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|---------|
| 6. | Le service des finances devrait élaborer un plan d'activités annuel du service qui préciserait les objectifs, les échéanciers et les responsables désignés des orientations stratégiques. Ce plan annuel devrait faire partie intégrante du plan annuel du conseil scolaire et s'harmoniser avec les orientations stratégiques générales du conseil. | Oui | PS |
| 7. | Le conseil scolaire devrait effectuer une évaluation des besoins ainsi qu'une analyse coûts-avantages de la transition vers une nouvelle application financière offrant des capacités telles que le triple rapprochement automatique (bon de commande, reçu, facture) et une meilleure communication de l'information financière. Cela comprendrait des discussions avec le Durham DSB afin de déterminer si une évaluation conjointe pourrait être menée. | Oui | CSR 1 |
| 8. | Le personnel des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés, comme on le suggère à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Cela permettrait de mieux | Oui | SOA |

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|--------------|
| | comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année. | | |
| 9. | La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile. | Oui | SOA / NPE |
| 10. | La direction et le conseil scolaire devraient former un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et contribueraient aux obligations de rendre des comptes du comité. | Oui | SOA / NPE |
| 11. | Le conseil scolaire devrait élaborer et mettre en œuvre une politique d'investissement conforme à la <i>Loi sur l'éducation</i> . | Oui | CSR 3 |
| 12 | Le conseil devrait réévaluer la distribution des cartes de crédit pour petits achats et les limites d'achat de celles-ci. Les cartes devraient être restreintes au personnel des écoles et du conseil scolaire afin de réduire le nombre de transactions de faible valeur. | Oui | RI |
| 13 | Le conseil scolaire devrait examiner le décalage actuel entre les limites des bons de commande et les limites de transaction des cartes de crédit pour petits achats. Une analyse des transactions et des dépenses permettrait de cerner les occasions d'augmenter les limites des bons de commande et de promouvoir l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats pour les acquisitions de faible valeur. | Oui | RI |
| 14 | Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire. | Non | |

Exploitation des écoles et gestion des installations

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|---|------------------|---------|
| 15. | Le service de gestion des installations devrait élargir ses objectifs de planification stratégique dans un plan d'activités annuel du service qui décrirait les objectifs annuels et intégrerait les mesures et les responsabilités en matière de rendement. Ce plan annuel devrait faire partie intégrante du plan annuel du conseil scolaire et s'harmoniser avec les orientations stratégiques générales du conseil. | Oui | SOA |

| Réf. | Recommandations | Suivi Oui/Non | Critère |
|------|--|------------------|---------|
| 16. | La direction devrait créer un plan pluriannuel des travaux d'entretien préventifs/majeurs et de réfection des installations qui comprendrait le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années. | Oui | SOA |
| 17. | Bien que le conseil scolaire dispose d'un plan annuel bien structuré en matière d'économie d'énergie, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel d'économie d'énergie qui établirait des objectifs à long terme et déterminerait les initiatives et le financement nécessaires. | Oui | SOA |