

**Ministère de l'Éducation**

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

**juillet 2009**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre</b> .....	<b>3</b>
Introduction .....	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>6</b>
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	6
N° 2 Gestion de l'assiduité.....	6
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>8</b>
N°1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	9
N° 2 Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	10
N° 3 Rapports financiers intermédiaires .....	10
N° 4 Fonction de vérification interne .....	10
N° 5 Comité de vérification .....	10
N° 6 Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles .....	11
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	<b>12</b>
N° 1 Élaboration et présentation des buts et des priorités annuels.....	12
N° 2 Gestion de l'énergie .....	12
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire</b> .....	<b>14</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	14
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles .....	15
Gestion financière.....	15
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	16
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>18</b>

## 1. Introduction

Le Ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. L'objectif du Ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. 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 District School Board a eu lieu le 30 juin 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 et trésorier et le directeur de l'éducation.

### Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a pris de bonnes mesures depuis l'examen opérationnel mené en février 2008. Il importe de souligner les améliorations qu'il a apportées à son processus de planification annuelle. Le directeur a harmonisé le modèle du plan d'amélioration du conseil scolaire et celui des plans des services que doit utiliser la surintendance depuis 2008-2009 aux fins de planification annuelle et de préparation de rapports présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires. Ce modèle comprend des références précises aux composantes de chaque objectif du plan stratégique pluriannuel du conseil (*Durham Directions*, « orientations de Durham »).

Un processus semblable a été mis en place cette année : les plans annuels de service seront harmonisés au plan d'amélioration du conseil scolaire de 2009-2010. Selon les commentaires enthousiastes formulés, le nouveau modèle permet d'adopter une perspective globale et cohérente de tous les plans de service. Les commentaires ont aussi montré qu'il favorise les discussions constructives au sein de l'administration principale.

Après avoir reçu le rapport d'examen opérationnel, la direction l'a présenté aux conseillères et conseillers scolaires au cours d'une réunion à huis clos. Elle a également incorporé les recommandations au plan opérationnel, qui est affiché sur le site Web du conseil.

Le rapport d'examen opérationnel comprenait 16 recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur 10 d'entre elles : 6 de ces recommandations portaient sur les 7 occasions d'amélioration relevées dans le rapport sommaire de 2007-2008, 2 concernaient la planification stratégique, 1 portait sur les risques et 1 concernait 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. La

direction a opté de ne pas suivre une des recommandations, soit celle de mettre sur pied un comité de vérification autonome, parce qu'elle attend l'élaboration de nouvelles lignes directrices par le Ministère.

### **3. Gestion et administration du conseil scolaire**

Aucune recommandation retenue dans le cadre du suivi.

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

### 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 relations avec le personnel devrait envisager d'adopter le modèle d'amélioration du conseil pour établir son plan annuel. Les éléments faisant partie du plan actuel peuvent être inclus dans le modèle et des éléments additionnels peuvent être élaborés au besoin. Ce plan permettra au service de mieux attribuer les responsabilités, d'assurer le suivi des mesures de rendement et des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.	Mise en œuvre terminée

### N° 2 Gestion de l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des relations avec le personnel et d'autres services concernés devraient poursuivre l'analyse de l'absentéisme, des demandes d'indemnisation et du programme de mieux-être, afin d'élaborer un programme formel et ciblé de soutien à l'assiduité.	Mise en œuvre partielle

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

Le directeur a adopté un modèle pour la consignation et la présentation de son plan annuel. Les surintendantes et surintendants doivent utiliser ce modèle pour élaborer leur plan annuel de service et pour rendre compte au conseil de manière uniforme. Ce modèle a été mis en place en 2008-2009 et contient des références aux objectifs relevés dans *Durham Directions*. Un processus semblable a été adopté pour l'année scolaire 2009-2010.

Une copie de ce modèle a été fournie à l'Équipe pendant le suivi. Le modèle est divisé selon les domaines à l'étude, les objectifs connexes tirés de *Durham Directions*, les responsabilités, le suivi, les stratégies et les résultats. Pour faire un suivi, le conseil indiquera les progrès réalisés en date de juin 2010 dans la colonne prévue à cet effet. Le plan du service des relations avec le personnel sera ensuite intégré au plan d'amélioration du conseil.

### N° 2 Gestion de l'assiduité

Le personnel du conseil scolaire a participé activement au projet sur l'efficacité et l'efficience du soutien à l'assiduité du Council of School Business Officials (COSBO),



une initiative qui a mené à la production du *Rapport sur les pratiques optimales favorisant l'assiduité dans les conseils scolaires de l'Ontario*. Le conseil scolaire a pris part au projet d'analyse de données menées par la School Board Cooperative Inc. visant à établir des données de références.

Un rapport contenant des recommandations précises sur l'élaboration d'un programme d'encouragement à l'assiduité sera présenté au conseil d'administration à la fin août 2009, et le programme mis en œuvre à partir de 2009-2010. Le budget de 2009-2010 du Durham District School Board prévoit le recrutement d'une ou d'un spécialiste des ressources humaines afin de faciliter la mise en œuvre du programme d'encouragement à l'assiduité au cours de l'année scolaire en cours.

## 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 envisager d'adopter le modèle d'amélioration du conseil pour établir son plan annuel. Les éléments faisant partie du plan actuel peuvent être inclus dans le modèle, et des éléments additionnels peuvent être élaborés au besoin. Un tel plan permettra au service d'attribuer des responsabilités claires, d'assurer le suivi des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.	Mise en œuvre terminée

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

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait effectuer une analyse des coûts-avantages pour passer d'un ensemble d'applications financières personnalisées à une suite d'applications relevant de fournisseurs, qui seraient plus fonctionnelles et offriraient un meilleur soutien dans le cadre d'une solution normalisée. L'évaluation devrait comprendre les coûts rattachés au passage d'une plateforme centrale à un environnement d'envergure moyenne, ce qui pourrait permettre de réduire les coûts liés à la propriété de l'équipement.	Mise en œuvre partielle

### N° 3 Rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré 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 devrait envisager d'élargir le mandat et la portée du poste de vérificateur interne. Elle comprendrait une vérification plus approfondie des contrôles financiers et de gestion et une meilleure conformité aux politiques du conseil, tel qu'on le décrit à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts estimatifs de chacune d'elles.	Mise en œuvre partielle

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.	

## N° 5 Comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir un comité de vérification autonome ayant pour mandat d'appliquer les recommandations présentées à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. La direction et le conseil scolaire pourraient aussi envisager de faire appel à des conseillers externes, ce qui favoriserait la responsabilisation du comité.	Aucune mise en œuvre

## N° 6 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
Le service devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses faites au moyen de cartes de crédit pour petits achats relativement aux bons de commande émis. Cette analyse aiderait à déterminer les possibilités de hausser le seuil limite des bons de commande afin d'encourager une utilisation accrue des cartes de crédit pour petits achats.	Mise en œuvre terminée

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

Le directeur a adopté un modèle pour la consignation et la présentation de son plan annuel. Les surintendantes et surintendants doivent utiliser ce modèle pour élaborer leur plan annuel de service et pour rendre compte au conseil de manière uniforme. Ce modèle a été mis en place en 2008-2009 et contient des références aux objectifs relevés dans *Durham Directions*. Un processus semblable a été adopté pour l'année scolaire 2009-2010.

Une copie de ce modèle a été fournie à l'Équipe pendant le suivi. Le modèle est divisé selon les domaines à l'étude, les objectifs connexes tirés de *Durham Directions*, les responsabilités, le suivi, les stratégies et les résultats. Pour faire un suivi, le conseil indiquera les progrès réalisés en date de juin 2010 dans la colonne prévue à cet effet. Le plan du service des finances sera ensuite intégré au plan d'amélioration du conseil.

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

Cette recommandation a été intégrée au plan opérationnel de 2008-2009. Le conseil a reçu des soumissions de sociétés d'experts-conseils intéressées à mener les analyses coûts-avantages, mais le marché n'a pas été octroyé pour des raisons financières. Cette initiative sera reprise dans le plan opérationnel de 2009-2010.

## **N° 3 Rapports financiers intermédiaires**

Le conseil scolaire a apporté des modifications au modèle de rapport intermédiaire pour qu'il comprenne des pourcentages comparatifs des dépenses de l'année précédente et plus d'explications écrites. Dans le cadre du rapport annuel de service de 2009-2010, les rapports financiers intermédiaires seront examinés et révisés pour qu'ils respectent les lignes directrices sur les rapports financiers intermédiaires présentées récemment par le groupe de travail du Ministère.

## **N° 4 Fonction de vérification interne**

Le conseil scolaire a clarifié le mandat de la vérification interne de façon à ce que celle-ci ne s'occupe plus directement de la formation du personnel des écoles au sujet du système de comptabilité en ce qui concerne les fonds générés par les écoles. Elle consacrera maintenant ses énergies à la vérification du système, le principal moyen de gérer la grande quantité de fonds générés par les écoles.

Le conseil attend l'élaboration des lignes directrices du ministère de l'Éducation avant de poursuivre la mise en œuvre de cette recommandation.

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 Comité de vérification**

Le conseil attend l'élaboration des lignes directrices du ministère de l'Éducation avant de poursuivre la mise en œuvre de cette recommandation. Le conseil a aussi fait valoir qu'il est difficile d'ajouter des membres externes au comité de vérification, notamment en raison de la responsabilisation et du processus de nomination.

L'équipe invite le conseil scolaire à poursuivre la mise en œuvre de cette recommandation en attendant les directives du Ministère.

## **N° 6 Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles**

Le conseil scolaire a mené une analyse des dépenses effectuées à l'aide des cartes de crédit pour petits achats. Celle-ci a montré que les transactions étaient en moyenne inférieures à 100 \$. Cette moyenne est conforme au programme de cartes de crédit pour petits achats, qui ne doivent être utilisées que pour couvrir des petites dépenses, pour acheter des fournitures de bureau ou pour payer à la dernière minute du matériel nécessaire aux classes. Ce programme est en expansion, et le montant maximum de chaque transaction est de 500 \$.

Le conseil scolaire a également souligné être en train d'intégrer les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* à ses politique et procédure d'achat.

## 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 son plan annuel de fonctionnement afin d'y inclure des activités ciblées accompagnées d'un calendrier d'exécution et d'une attribution de la responsabilisation. Ce plan permet à la direction de mieux attribuer les responsabilités, d'établir des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.	Mise en œuvre terminée

### N° 2 Gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie qui compléterait les objectifs annuels du service, accompagné d'objectifs de réduction de la consommation, d'activités clés, d'un calendrier d'exécution et d'une attribution des responsabilités.	Mise en œuvre partielle

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

Le directeur a adopté un modèle pour la consignation et la présentation de son plan annuel. Les surintendantes et surintendants doivent utiliser ce modèle pour élaborer leur plan annuel de service et pour rendre compte au conseil de manière uniforme. Ce modèle a été mis en place en 2008-2009 et contient des références aux objectifs relevés dans *Durham Directions*. Un processus semblable a été adopté pour l'année scolaire 2009-2010.

Une copie de ce modèle a été fournie à l'Équipe pendant le suivi. Le modèle est divisé selon les domaines à l'étude, les objectifs connexes tirés de *Durham Directions*, les responsabilités, le suivi, les stratégies et les résultats. Pour faire un suivi, le conseil indiquera les progrès réalisés en date de juin 2010 dans la colonne prévue à cet effet. Le plan du service de gestion des installations sera ensuite intégré au plan d'amélioration du conseil scolaire.

### N° 2 Gestion de l'énergie

Le conseil scolaire surveille la consommation d'énergie de toutes ses installations depuis le début des années 1980. Il a regroupé les installations selon leur vocation afin de faciliter la comparaison des données. Les tendances sont examinées par le personnel du service de gestion des installations et l'administration scolaire. En général,

le service de gestion des installations utilise ces renseignements pour repérer les occasions de réduction de la consommation, comme le remplacement d'une chaudière, la modernisation de l'éclairage, l'installation d'appareils éco-énergétiques (dans les toilettes, par exemple) et l'ajustement des réglages comme la réduction raisonnable du système de chauffage pendant la nuit et les congés.

Le conseil scolaire a évalué l'amélioration du système de contrôle de base pour permettre, par exemple, de communiquer plus de renseignements aux écoles. La mise en œuvre peut maintenant commencer puisque le ministère de l'Éducation vient d'accorder un financement aux conseils scolaires de l'Ontario dans le cadre de l'initiative Écoles éco-énergétiques. Ce financement facilitera la production de rapports puisque le Ministère exige que les conseils scolaires établissent une base de référence sur la consommation d'énergie. Le conseil scolaire n'a pas encore choisi le logiciel qui sera utilisé à cet effet, et devra compter au moins deux ans pour recueillir des données de référence fiables qui pourront être utilisées dans la mise en œuvre d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

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

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

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2008 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires énumérées ci-dessous. Au cours du 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.	Oui
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 mis en œuvre un bon nombre de ces pratiques exemplaires. À titre d'exemple, le modèle de gouvernance du conseil scolaire est clairement défini dans les règlements du conseil et distingue les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers de ceux du directeur de l'éducation. Les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont mis en place des processus de mise à jour des politiques. Toutes les politiques et procédures du conseil ont une date d'entrée en vigueur et une date d'échéance. La surintendance présente au conseil les politiques et procédures qui doivent être renouvelées ou évaluées en début d'année.

Le conseil scolaire n'a pas de plan de relève officiel, mais l'administration principale compte perfectionner les compétences de son personnel. Un membre de la



surintendance a été chargé d'évaluer le leadership du personnel scolaire et non scolaire, et les résultats de cette évaluation éclaireront le plan de relève du conseil, qui devrait voir le jour au printemps 2010, du moins pour le personnel scolaire.

### 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.	En cours
La direction a établi des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel et surveille la participation des employés, le budget et les résultats.	Oui
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

La production de rapports sur le programme d'encouragement à l'assiduité aura lieu une fois le programme mis en œuvre au cours de l'année scolaire 2009-2010.

La direction a également établi des politiques et des procédures concernant le perfectionnement professionnel du personnel en vertu du plan stratégique du conseil scolaire qui vise à améliorer la qualité de l'éducation à l'aide du perfectionnement professionnel du personnel dans tout le système. Le conseil scolaire met davantage l'accent sur cet aspect en plaçant le perfectionnement professionnel offert à tous parmi les domaines d'intérêt relevés dans son plan opérationnel.

Le conseil scolaire établit et fait le suivi d'un niveau de personnel approuvé à l'aide de son procédé d'estimation mis à jour et du logiciel utilisé par le service des ressources humaines pour surveiller l'affectation du personnel.

### 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

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
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, la direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds ne provenant pas du conseil scolaire en menant une vérification interne des dépenses de toutes les écoles et de tous les conseils d'école une fois par année.

Le conseil s'assure du respect de ses politiques et procédures en matière d'approvisionnement au cours du processus normal d'approbation des achats. Le conseil voit également à l'uniformisation de la surveillance et du contrôle effectués par la ou le responsable des achats, la ou le responsable adjoint des achats, l'acheteuse ou l'acheteur et la ou le commis.

Le conseil scolaire a décidé de ne pas mettre en œuvre une pratique exemplaire, soit l'ajout de membres externes au comité de vérification, puisqu'il attend que le ministère de l'Éducation termine l'élaboration de ses lignes directrices. Le conseil a aussi fait valoir qu'il est difficile d'ajouter des membres externes au comité de vérification, notamment en raison de la responsabilisation et du processus de nomination.

## 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 conseil a déclaré avoir déjà adopté une de ces pratiques exemplaires. Le directeur examine 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 a travaillé de près avec le service de santé local et fait partie du Durham Energy Management Committee (comité de gestion de l'énergie

de Durham). Le conseil suit les lignes directrices et les politiques du Ministère ainsi que la législation sur les écoles saines, mais il n'a pas de politique officielle à cet effet. Il a fait parvenir une lettre au Ministère à propos de ses préoccupations concernant les méthodes de réglementation de cette politique.

## 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** - 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.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait afficher dans son site Web l'ensemble des politiques et les procédures qui s'y rattachent (y compris le cycle de renouvellement), afin d'améliorer la transparence de son fonctionnement.	Non	

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
2.	Le service des relations avec le personnel devrait envisager d'adopter le modèle d'amélioration du conseil pour établir son plan annuel. Les éléments faisant partie du plan actuel peuvent être inclus dans le modèle, et des éléments additionnels peuvent être élaborés au besoin. Ce plan permettra au service de mieux attribuer les responsabilités, d'assurer le suivi des mesures de rendement et des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.	Oui	PS

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
3.	Le service des relations avec le personnel et d'autres services concernés devraient poursuivre l'analyse de l'absentéisme, des demandes d'indemnisation et du programme de mieux-être, afin d'élaborer un programme formel et ciblé de soutien à l'assiduité.	Oui	SOA / NPE
4.	Pour avoir une meilleure connaissance de la satisfaction des employés, la direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.	Non	
5.	La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.	Non	

## Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
6.	Le service des finances devrait envisager l'adoption du modèle d'amélioration du conseil scolaire pour créer son plan annuel. Les éléments déjà inclus dans le plan du service peuvent être intégrés au modèle et d'autres éléments peuvent être élaborés au besoin. Un tel plan permettra au service d'attribuer des responsabilités claires, d'assurer le suivi des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.	Oui	PS
7.	La direction devrait effectuer une analyse des coûts-avantages pour passer d'un ensemble d'applications financières personnalisées à une suite d'applications relevant de fournisseurs, qui seraient plus fonctionnelles et offriraient un meilleur soutien dans le cadre d'une solution normalisée. L'évaluation devrait comprendre les coûts rattachés au passage d'une plateforme centrale à un environnement d'envergure moyenne, ce qui pourrait permettre de réduire les coûts liés à la propriété de l'équipement.	Oui	CSR 1
8.	Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré 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.	Oui	SOA
9.	La direction devrait envisager d'élargir le mandat et la portée du poste de vérificateur interne. Elle comprendrait une vérification plus approfondie des contrôles financiers et de gestion et une	Oui	SOA / NPE

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	meilleure conformité aux politiques du conseil, tel qu'on le décrit à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.		
10.	La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir un comité de vérification autonome ayant pour mandat d'appliquer les recommandations présentées à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. La direction et le conseil scolaire pourraient aussi envisager de faire appel à des conseillers externes, ce qui favoriserait la responsabilisation du comité.	Oui	SOA / NPE
11.	Le service devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses faites au moyen de cartes de crédit pour petits achats relativement aux bons de commande émis. Cette analyse aiderait à déterminer les possibilités de hausser le seuil limite des bons de commande afin d'encourager une utilisation accrue des cartes de crédit pour petits achats.	Oui	RI
12.	Le personnel des finances devrait continuer d'offrir le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) à 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.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
13.	Le service de gestion des installations devrait élargir son plan annuel de fonctionnement afin d'y inclure des activités ciblées accompagnées d'un calendrier d'exécution et d'une attribution de la responsabilisation. Ce plan permet à la direction de mieux attribuer les responsabilités, d'établir des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.	Oui	SOA
14.	Le conseil scolaire devrait établir des normes de propreté dans l'ensemble de ses écoles afin d'assurer la constance du niveau de service et la surveillance de tous les sites.	Non	
15.	Le conseil devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie qui compléterait les objectifs annuels du service, accompagné d'objectifs de réduction de la consommation, d'activités clés, d'un calendrier d'exécution et d'une attribution des responsabilités.	Oui	SOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
16.	Le conseil scolaire devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. Ceci permettrait d'appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie, de même que de réduire la charge de travail du service des comptes créditeurs.	Non	