

Ministère de l'Éducation

**Halton District School Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

août 2010

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire	4
N° 1 Planification de la relève	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
N° 1 Recrutement	6
N° 2 Évaluation du rendement.....	6
N° 3 Gestion de l'assiduité.....	6
N° 4 Vérification de la conformité des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux	6
5. Gestion financière	8
N° 1 Rapports financiers intermédiaires	8
N° 2 Triple rapprochement.....	8
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	9
N° 1 Gestion des ordres de travail	9
N° 2 Plan de gestion de l'énergie.....	9
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire	10
Gestion et administration du conseil scolaire.....	10
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	10
Gestion financière.....	10
Exploitation des écoles et gestion des installations	11
Annexe A - Recommandations sélectionnées	12

1. Introduction

Le ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les pratiques exemplaires et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Dans le cadre du cycle d'examen opérationnel et conformément à ses objectifs, le ministère a demandé aux conseils scolaires de lui communiquer, environ douze mois après la publication du rapport d'examen opérationnel final, les progrès effectués concernant l'application des recommandations formulées dans ce rapport afin de pouvoir en discuter avec chacun d'entre eux. Cette mesure offrira aux conseils scolaires la possibilité d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Comme les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, les critères suivants ont été établis pour aider l'Équipe d'examen et le conseil scolaire à se concentrer sur des recommandations précises :

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

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

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

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

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

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

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

Introduction

Le suivi à l'examen opérationnel du Halton District School Board a eu lieu le 29 juin 2010, soit environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a tenu une téléconférence avec la surintendance des affaires.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès importants concernant l'application des recommandations depuis la publication du rapport en avril 2009. Il a pris la décision importante d'accorder un budget pour créer un nouveau poste dans le secteur de la gestion de l'énergie. Il a également mis en œuvre un système d'ordre de travail à l'aide d'un logiciel permettant de gérer les ordres de travail pour des travaux d'entretien.

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

Celui-ci comptait 20 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur neuf de ces recommandations. Six d'entre elles portaient sur les douze occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels de 2008 et de 2009, deux portaient sur des secteurs à risque particuliers et une concernait les mises à jour sur les possibilités de rendement des investissements. Les recommandations sélectionnées et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre la majorité des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un progrès en ce sens. La seule recommandation que le conseil scolaire n'a pu mettre en œuvre est celle concernant le triple rapprochement automatique. Le conseil est limité par les capacités du logiciel du système d'information financière, lequel ne dispose pas des fonctions permettant de mettre en œuvre un triple rapprochement automatique.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Planification de la relève

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel afin de gérer les changements de postes à la haute direction.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Planification de la relève

Le directeur de l'éducation a accepté la recommandation d'élaborer un plan de relève officiel pour gérer les changements de postes au sein de la haute direction. En s'inspirant des pratiques exemplaires de l'examen opérationnel, le directeur de l'éducation a demandé aux surintendances d'élaborer officiellement un plan de relève pour chaque service. Le chef de chaque service est responsable d'identifier une personne qui pourra lui succéder afin d'assurer la continuité des opérations.

De plus, le conseil scolaire est en voie de recruter une nouvelle direction de l'éducation. Les conseillères et conseillers scolaires surveillent également étroitement les intentions des membres de l'administration principale quant à leur retraite.

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

N° 1 Recrutement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir des politiques et des procédures officielles d'embauche et de recrutement pour tous les groupes d'employées et d'employés. Les pratiques existantes devraient être officialisées et communiquées au personnel en charge de l'embauche et du recrutement.	En cours

N° 2 Évaluation du rendement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir des cycles d'évaluation du rendement pour le personnel non enseignant ainsi que des procédures officielles d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.	En cours

N° 3 Gestion de l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines (RH) devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif du personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	En cours

N° 4 Vérification de la conformité des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Recrutement

La direction a entrepris l'établissement de politiques et de procédures officielles d'embauche et de recrutement pour tous les groupes d'employées et d'employés. Le chef du service des RH a créé un groupe de travail ayant pour objectif de revoir systématiquement les pratiques actuelles liées au recrutement de tous les groupes d'employées et d'employés, en commençant par le personnel des directions d'école et des directions adjointes.

Une fois que les politiques et les procédures de recrutement auront été établies, les documents seront relus et approuvés par les conseillères et conseillers scolaires, puis communiqués à tous les membres du personnel.

N° 2 Évaluation du rendement

La direction a indiqué que le conseil scolaire a élaboré des procédures officielles pour le personnel des directions adjointes après avoir reçu la recommandation dans l'examen opérationnel.

Le service des RH a pour objectif de revoir les procédures d'évaluation du rendement et d'assurer leur uniformité pour tout le personnel non enseignant d'ici le début de la prochaine année scolaire.

N° 3 Gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire a engagé la School Board Cooperative Inc. pour effectuer une évaluation des besoins et mener une étude sur les répercussions de l'absentéisme dans le conseil. Celui-ci reconnaît l'importance de l'ouverture d'un poste à temps plein pour superviser les activités d'encouragement à l'assiduité et a prévu ce nouveau poste de coordination dans le budget de 2011.

Les responsabilités afférentes au poste de coordination de l'encouragement à l'assiduité comprennent l'élaboration d'objectifs structurés pour chaque groupe d'employées et d'employés. En se fondant sur les évaluations préliminaires des analyses de rentabilisation, la direction croit que l'investissement d'environ 100 000 \$ dans ce nouveau poste pourrait permettre d'économiser 500 000 \$ grâce à la réduction de l'absentéisme et du paiement des heures supplémentaires.

N° 4 Vérification de la conformité des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux

La direction a fait appel à la School Boards Cooperative Inc. pour revoir les procédures de demandes de prestations et effectuer la vérification des demandes présentées par le personnel.

Le conseil scolaire met actuellement l'accent sur les demandes de règlement pour médicaments sur ordonnance et soins primaires et dentaires.

5. Gestion financière

N° 1 Rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Cette mesure simplifierait davantage les communications et permettrait au conseil de mieux cerner les principaux problèmes au moment de la préparation des rapports cumulatifs.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Triple rapprochement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait mettre en œuvre un triple rapprochement automatique à l'aide des fonctions du nouveau système financier.	Aucune mise en œuvre

N° 1 Rapports financiers intermédiaires

La direction a indiqué qu'elle a commencé à fournir des rapports intermédiaires plus détaillés. Après l'examen des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires, la direction a décidé d'adopter immédiatement certains éléments fondamentaux. Plus particulièrement, elle a commencé à inclure dans les rapports financiers intermédiaires les changements dans les effectifs et la dotation en personnel.

Le conseil projette d'évaluer d'autres changements dans les rapports financiers intermédiaires.

N° 2 Triple rapprochement

Le conseil scolaire est limité par la plate-forme logicielle utilisée pour la production des rapports financiers. En effet, le système BAS 2000 ne permet pas de mettre en œuvre un triple rapprochement automatique.

En particulier, les reçus et les factures ne sont pas mis en correspondance dans ce système. La direction a évalué d'autres solutions possibles, mais n'a toujours pas trouvé une approche qui ne nécessite pas la réorganisation du système de rapports financiers.

La direction a indiqué que le Catholic District School Board coïncident et un grand nombre d'autres conseils qui utilisent BAS 2000 se trouvent devant des problèmes semblables.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 Gestion des ordres de travail

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait mettre au point un système d'ordre de travail lui permettant de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	En cours

N° 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Avec l'aide de la coordination de l'énergie et de l'environnement, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui intègre des mesures quantifiables et correspond à son orientation stratégique.	En cours

N° 1 Gestion des ordres de travail

Le service des installations s'est doté d'un progiciel afin d'aider le conseil à surveiller et à gérer les ordres de travail pour les travaux d'entretien. Le personnel du service des installations travaille actuellement de concert avec le service de la TI pour instaurer le logiciel Work Tech.

La direction prévoit que le système sera prêt d'ici l'automne 2010.

N° 2 Plan de gestion de l'énergie

Le poste de coordination de l'énergie et de l'environnement a été inclus dans le budget de 2010. Le conseil projette de pourvoir le poste avant la fin de septembre 2010. Le mandat de la ou du titulaire est d'établir un plan de gestion de l'énergie, tel que recommandé dans l'examen opérationnel, de mesurer et de surveiller la conservation de l'énergie ainsi que d'élaborer une stratégie à long terme en matière de conservation 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 suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires dans quelle mesure ils avaient adopté ces pratiques.

Gestion et administration du conseil scolaire

Aucune pratique exemplaire n'a été ajoutée dans cette section.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire adopte les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel	Non

Le conseil scolaire dispose déjà de systèmes de suivi de l'assiduité du personnel. Toutefois, il a encore besoin d'élaborer des processus appropriés pour vérifier et surveiller les objectifs en matière d'encouragement à l'assiduité au fil du temps, produire des rapports à cet égard et fournir des renseignements à la direction à des fins de prise de décisions.

Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner toutes les déclarations annuelles des recettes et des dépenses.	Oui
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui

Le conseil scolaire a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles	Oui
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Le conseil scolaire a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires.

Annexe A - Recommandations sélectionnées

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

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
1.	L'administration principale devrait afficher l'organigramme sur le site Web du conseil scolaire.	Non	
2.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel afin de gérer les changements de postes à la haute direction.	Oui	DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
3.	Le service des RH devrait élaborer un plan annuel du service correspondant aux objectifs du plan opérationnel du conseil scolaire. Le plan devrait comprendre des objectifs mesurables et des échéanciers précis, et attribuer les responsabilités des principales activités. La direction serait ainsi 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.	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
4.	La direction devrait établir des politiques et des procédures officielles d'embauche et de recrutement pour tous les groupes d'employées et d'employés. Les pratiques existantes devraient être officialisées et communiquées au personnel en charge de l'embauche et du recrutement.	Oui	CSR
5.	La direction devrait établir des cycles d'évaluation du rendement pour le personnel non enseignant ainsi que des procédures officielles d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.	Oui	DOA
6.	La direction devrait instaurer des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Il faudrait rendre officielles les pratiques disciplinaires progressives actuelles et les communiquer à tous les membres du personnel.	Non	
7.	Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif du personnel et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employées et d'employés.	Oui	DOA
8.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui	DOA
9.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.	Non	
10.	La direction devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH ainsi que les processus et programmes établis.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
11.	Les services opérationnels devraient élaborer un plan annuel du service correspondant aux objectifs du plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le plan devrait comprendre des objectifs mesurables et des échéanciers précis, et attribuer les responsabilités des principales activités du service des finances. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
	priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.		
12.	La direction des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Cette mesure simplifierait davantage les communications et permettrait au conseil de mieux cerner les principaux problèmes au moment de la préparation des rapports cumulatifs.	Oui	DOA
13.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.	Non	
14.	La direction devrait mettre en œuvre un système électronique de paiement et d'inscription pour permettre à la collectivité d'utiliser ses installations	Non	
15.	La direction devrait mettre en œuvre un triple rapprochement automatique à l'aide des fonctions du nouveau système financier.	Oui	CSR

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
16.	La direction du service des installations devrait élaborer un plan annuel correspondant aux objectifs du plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs mesurables et des échéanciers précis, et attribuer les responsabilités des principales activités du service. La direction serait ainsi 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.	Non	
17.	Le conseil scolaire devrait continuer de réviser ses normes de nettoyage afin de permettre à la direction de veiller au respect de ces normes, de gérer les tâches de nettoyage et de produire des rapports à cet égard de façon régulière.	Non	
18.	La direction devrait mettre au point un système d'ordre de travail lui permettant de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui	RI
19.	Avec l'aide de la coordination de l'énergie et de l'environnement, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui intègre des mesures quantifiables et correspond à son orientation stratégique.	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivi Oui/Non	Critère
20.	La direction devrait continuer les négociations avec les services publics concernant la facturation consolidée pour toutes les installations du conseil scolaire.	Non	