

**Ministère de l'Éducation**

**Hamilton-Wentworth District School  
Board  
Rapport de suivi à l'examen  
opérationnel**

**juillet 2009**

## Table of Contents

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre</b> .....	<b>3</b>
Introduction .....	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
<b>3. Gestion et administration du conseil scolaire</b> .....	<b>4</b>
No 1 Mise en place d'un cycle de renouvellement pour toutes les politiques et procédures connexes .....	4
<b>4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	<b>5</b>
N° 1 Planification de la relève .....	5
<b>5. Gestion financière</b> .....	<b>7</b>
N° 1 Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	8
No 2 Rapports financiers .....	9
No 3 Fonction de vérification interne .....	9
N° 4 Comité de vérification .....	9
No 5 Examen des politiques et modalités d'approvisionnement.....	10
No 6 Processus automatisé d'accusé de réception et de rapprochement .....	10
<b>6. Exploitation des écoles et gestion des installations – Recommandations</b> .....	<b>12</b>
N° 1 Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	13
N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection.....	13
No 3 Plan opérationnel exhaustif de santé et de sécurité.....	13
No 4 Milieu de travail à risque .....	14
<b>7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires</b> .....	<b>16</b>
Gestion et administration du conseil scolaire.....	16
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	17
Gestion financière.....	17
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	18
<b>Annexe A – Sélection des recommandations</b> .....	<b>20</b>

## 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 meilleures pratiques 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.

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 huit à douze 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 sept 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 Hamilton-Wentworth District School Board (HWDSB) a eu lieu le 26 juin 2009, soit environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a tenu une téléconférence avec le surintendant des affaires et trésorier du conseil scolaire. Ont également participé au suivi le directeur associé de l'éducation, l'administrateur en chef des ressources humaines et la haute direction du service des finances. Un entretien téléphonique a aussi été réalisé avec le gestionnaire des installations le 9 juillet.

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

Depuis l'examen opérationnel de novembre 2007, plusieurs recommandations ont été examinées et appliquées par le conseil scolaire.

Il convient de souligner la préparation des programmes de planification de la relève. Le HWDSB propose des programmes de leadership visant à répondre aux besoins de ses leaders à toutes les étapes de leur développement. Ces programmes se fondent sur le modèle des compétences en leadership du HWDSB, soit le cadre à l'intérieur duquel les leaders potentiels du système acquièrent leur leadership. Ils sont très détaillés et continuellement révisés afin de répondre aux différents besoins du système. De plus, le conseil scolaire a mentionné que son processus budgétaire constituait une pratique exemplaire remarquable sollicitant la participation des intervenants lors de consultations publiques et celle des conseillères et conseillers scolaires. Le processus budgétaire est en outre directement lié au processus de planification stratégique.

Le rapport d'examen comportait 22 recommandations. L'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur douze d'entre elles dans son rapport de suivi. Quatre recommandations portaient sur les sept occasions d'amélioration relevées dans le rapport sommaire de 2007-2008, trois visaient la planification stratégique et cinq traitaient de risques potentiels.

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 se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a mis en œuvre onze recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé des progrès en ce sens. Elle a rejeté deux recommandations qui avaient trait au processus automatisé d'accusé de réception et de rapprochement des factures ainsi qu'à l'élaboration d'un plan d'entretien pluriannuel.

### 3. Gestion et administration du conseil scolaire

#### No 1 Mise en place d'un cycle de renouvellement pour toutes les politiques et procédures connexes

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil devrait envisager de mettre en place un cycle de renouvellement pour toutes les politiques et procédures connexes. Il faudrait, pour chacune des politiques, déterminer la durée du cycle et désigner un service responsable d'assurer un suivi.	Mise en œuvre partielle

#### No 1 Mise en place d'un cycle de renouvellement pour toutes les politiques et procédures connexes

Le directeur associé a présenté un rapport au sous-comité de travail sur les politiques, dans lequel on proposait de réviser ou de renouveler les modifications au processus d'élaboration de politiques du HWDSB tous les trois ans. Ce cycle aurait suffisamment de souplesse pour refléter les circonstances et facteurs internes et externes de manière à réviser les politiques au besoin.

Les modifications au processus d'élaboration de politiques ont été soumises aux conseillères et conseillers scolaires. Un consultant externe a été embauché en 2008 pour commencer à renouveler les politiques. Au moment de la rédaction du présent rapport, le renouvellement était en cours, et on prévoyait le terminer vers la fin de l'année scolaire 2009-2010.

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

### N° 1 Planification de la relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le directeur, en collaboration avec les cadres supérieurs, devrait envisager d'élaborer un plan de relève officiel afin de gérer les départs à la retraite et les départs volontaires des membres de l'administration principale.	Mise en œuvre terminée

### N° 1 Planification de la relève

De manière proactive, le HWDSB établit les besoins en dotation de personnel et cherche au sein de son organisation celles et ceux qui pourraient combler des postes d'importance. Il s'agit grosso modo d'un processus en cinq temps :

- i. Reconnaître le besoin;
- ii. Commencer en haut de la pyramide;
- iii. Se concentrer sur les besoins de l'organisation;
- iv. Cerner les membres de l'organisation ayant des forces et aptitudes particulières;
- v. Combler le manque.

Le HWDSB propose des programmes de leadership visant à répondre aux besoins de ses leaders à toutes les étapes de leur développement. Ces programmes se fondent sur le modèle des compétences en leadership du HWDSB, soit le cadre à l'intérieur duquel les leaders potentiels du système acquièrent leur leadership. L'Institut de leadership en éducation (ILE) a donné un atelier sur la manière d'utiliser les pratiques réussies du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). Le CLO présente une série de capacités clés et de pratiques de leadership s'adressant aux directions d'école, aux directions adjointes et aux agentes et agents de supervision. Le défi pour la prochaine année sera d'harmoniser le programme de leadership du conseil scolaire au CLO afin que les leaders potentiels et les leaders en poste combler les attentes décrites dans le CLO.

Les programmes de leadership du HWDSB sont continuellement révisés afin de répondre aux différents besoins du conseil scolaire.

- Les leaders potentiels peuvent participer aux programmes suivants :

- **Création d'un portefeuille de leadership**
- **Leadership 1**
- **Leadership 2**
- **7 habitudes des gens très efficaces**
- **Aptitudes à l'animation**
- **Mentorat du nouveau personnel enseignant**
- Les leaders en poste peuvent participer aux programmes suivants :
  - **Préparation pour des promotions**
  - **Programme d'insertion professionnelle des nouvelles directions adjointes**
  - **Mentorat des nouvelles directions d'école**
  - **Diriger pour réussir**
  - **La recette du leadership : des leaders, des équipes et des résultats de premier plan**
- « **Diriger pour réussir** », un programme de soutien des éventuels agentes et agents de supervision élaboré en partenariat avec le York District School Board.
- Le personnel peut prendre connaissance des **expériences des leaders du système** dans le cadre de la conférence *First Class* (demande par courriel).
- Les participants se voient offrir des **occasions de vivre une expérience de leadership scolaire** significative et réelle au sein d'une équipe de gestion d'écoles efficaces.

L'outil Sur la voie du leadership vise à combler les besoins des leaders potentiels, peu importe où ils en sont dans leur développement du leadership. Grâce à cette source d'information précieuse sur les programmes et les séances de formation en cours d'emploi, les leaders et superviseuses et superviseurs potentiels et en poste peuvent mieux évaluer leurs besoins de formation. Ce programme permet aussi de développer le leadership tout au long d'une carrière, qu'il s'agisse du leadership d'une direction d'école ou d'un cadre exécutif.



## 5. Gestion financière

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

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service opérationnel devrait élaborer un plan annuel d'amélioration du service à partir des plans opérationnels des employés (leurs priorités annuelles) et veiller à ce qu'il corresponde aux orientations stratégiques du conseil. Le service des affaires pourrait comparer ses résultats aux objectifs du plan.	Mise en œuvre partielle

### No 2 Rapports financiers

Recommandation 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

### No 3 Fonction de vérification interne

Recommandation 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° 4 Comité de vérification

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de mettre sur pied un comité de vérification autonome. La direction et le conseil scolaire devraient également envisager d'augmenter le nombre de membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers qui favoriseraient la responsabilisation du comité.	Mise en œuvre partielle

## No 5 Examen des politiques et modalités d'approvisionnement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Dans le cadre de la mise à jour des politiques et modalités d'approvisionnement, il est recommandé d'évaluer les pouvoirs d'autorisation et les limites d'achat afin de veiller à ce que les pouvoirs d'achat correspondent aux besoins du conseil. Cette évaluation devrait également porter sur la réduction du seuil d'utilisation des babillards électroniques à 50 000 \$.	Mise en œuvre terminée

## No 6 Processus automatisé d'accusé de réception et de rapprochement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer un processus d'accusé de réception et de rapprochement afin de s'assurer que les écoles ne paient que pour les services et les biens reçus. Le conseil devrait considérer de mener une analyse coûts-avantages d'un processus automatisé d'accusé de réception et de rapprochement dans le cadre d'une évaluation des exigences en système financier.	Aucune mise en œuvre

## Nº 1 Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le conseil scolaire reconnaît que la mise en œuvre de cette recommandation est importante. L'objectif initial était d'établir un plan stratégique de services d'affaires au même moment où s'accomplissaient toutes les autres priorités fondamentales durant l'année 2008-2009.

Le conseil scolaire s'apprête à mettre en marche le processus, les étapes préliminaires de ce dernier comprenant :

- la sélection d'un modèle de planification;
- la sélection d'un facilitateur de la planification stratégique;
- le consensus des gestionnaires des affaires sur l'approche.

Il est à noter que les mesures prises dans le service des affaires sont et seront orientées en fonction des objectifs et les attentes du cadre du rendement de la direction d'école ainsi que des objectifs et stratégies du plan opérationnel annuel. L'approche actualisée sera appliquée durant l'année scolaire 2009-2010.

## **N° 2 Rapports financiers**

Le conseil scolaire s'est attardé à étudier cette recommandation avec le conseil exécutif, le comité plénier et le sous-comité consultatif des finances. Le HWDSB a aussi participé aux discussions de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) sur l'examen et a proposé les recommandations du groupe de travail qui fait l'examen du contenu et de la forme des rapports financiers intermédiaires. Les recommandations de l'OASBO ont mené à un rapport provisoire actuellement à l'étude par le Ministère.

Le HWDSB s'est entretenu de cette recommandation avec d'autres conseils scolaires. Il a décidé de mettre en œuvre les recommandations du Ministère en ce qui a trait au contenu et à la forme des rapports financiers intermédiaires afin d'assurer une certaine uniformité et l'application des pratiques exemplaires dans la production d'un rapport sur l'intendance des ressources financières du HWDSB en 2009-2010.

## **N° 3 Fonction de vérification interne**

Le conseil scolaire s'est attardé à étudier cette recommandation avec le conseil exécutif, et le sous-comité consultatif des finances et à la lumière du rapport du comité plénier. Le HWDSB a aussi examiné les documents du Ministère et de fournisseurs externes de façon à déterminer les meilleurs types de modèles de services pour leurs besoins. Le HWDSB est dans l'attente d'une directive du Ministère.

D'ici 2009-2010, le HWDSB devrait avoir terminé la structure de sa fonction de vérification interne. La fonction sera mise en œuvre par la suite.

## **N° 4 Comité de vérification**

Le conseil scolaire s'est attardé à étudier cette recommandation avec le conseil exécutif, le comité plénier et le sous-comité consultatif des finances. Ce résultat a également été communiqué à sa firme de vérification externe (KPMG).

Le HWDSB a décidé de modifier le mandat et la raison d'être du sous-comité consultatif des finances de façon à lui permettre de jouer le rôle d'un comité de vérification. Cependant, en dépit du fait que le mandat du sous-comité consultatif des finances a été élargi pour comprendre des fonctions de vérification interne, il ne s'agit pas d'un comité autonome. Malgré cela, le sous-comité consultatif des finances a bel et bien travaillé d'une manière plus directe avec le vérificateur externe lors de la vérification de 2008 en faisant l'examen du plan et du rapport de vérification.

De plus, le HWDSB s'est entendu pour admettre au sous-comité consultatif des finances des membres externes à titre de conseillers sur les points à l'ordre du jour qui ne sont pas débattus à huis clos. La recherche de membres externes se fera à

l'automne 2009. Les membres du sous-comité consultatif des finances n'ont pas changé à ce jour. Leur mandat sera modifié dès la nomination des membres externes.

## **No 5 Examen des politiques et modalités d'approvisionnement**

En 2008, le HWDSB a pris la décision de mener un examen de ses politiques d'approvisionnement en réponse à cette recommandation. Cette demande a été soumise au sous-comité de travail sur les politiques. Il a élaboré une ébauche de politique d'approvisionnement et des directives à ce sujet qui intègrent les pratiques exemplaires ciblées par d'autres conseils scolaires ontariens. Le processus de demande et les limites des demandes ont été révisés conformément aux processus actuels. Les ébauches des documents ont également été affichées afin de recueillir l'avis de la direction d'école et du public.

Les documents ont ensuite été présentés au comité plénier en janvier 2009, qui les a approuvés. Un plan de communication a ensuite été élaboré de façon à ce que tous les intervenants soient informés de la révision de la politique et des directives.

La politique et la directive sur cette politique ont reçu l'approbation des conseillères et conseillers scolaires en janvier 2009. Depuis sa mise en œuvre, la politique révisée indique clairement les modalités des demandes. Cela s'est traduit par une plus grande utilisation des cartes de crédit pour petits achats, réduisant du coup le nombre de bons de commande de faible valeur. Il est également plus facile de vérifier les achats de plus de 1 000 \$, puisqu'une demande et un bon de commande sont créés. Quant aux commandes de plus de 5 000 \$, elles doivent faire l'objet de trois propositions de prix écrites (si elles ne font pas déjà l'objet d'un appel d'offres), conformément à la politique révisée.

Ces processus améliorés assurent la transparence du processus d'approvisionnement. La direction a également remarqué qu'ils étaient plus faciles à appliquer, ce qui représente des économies de temps. L'utilisation accrue de cartes de crédit pour petits achats n'a entraîné que peu de problèmes, voire aucun, avec les fournisseurs.

## **No 6 Processus automatisé d'accusé de réception et de rapprochement**

Le HWDSB a mené une analyse coûts-avantages de la mise en œuvre de cette recommandation. Il est à noter que les vérificateurs externes n'ont jamais présenté de lettre de recommandations à ce sujet lorsqu'ils ont fait l'examen du système actuel d'accusé de réception avec confirmation tacite. De plus, la valeur des biens ne constitue qu'un faible montant du budget (environ 2 % du budget total), et les budgets décentralisés sont gérés par les directions d'école.

Le HWDSB a récemment terminé la mise à niveau de son système financier sur

BAS 2000 à l'automne 2008 et a fait l'examen de son module automatisé d'accusé de réception du système sur BAS 2000. Le conseil scolaire a discuté du module automatisé avec d'autres conseils scolaires qui l'utilisent. Le HWDSB a constaté que l'un d'entre eux avait appliqué certaines « exceptions » pour pouvoir mettre en place le système. Aussi, le conseil s'est montré préoccupé par le fait que le personnel de bureau des écoles perçoit ce changement comme une tâche supplémentaire et qu'il devienne possiblement une source de problèmes au travail.

Enfin, même si on se préoccupait de l'absence de processus normalisé d'accusé de réception, on a remarqué que les livraisons passaient habituellement par le personnel de bureau, sauf au mois d'août durant lequel les employés d'entretien s'en occupaient. Le conseil scolaire croit que le processus automatisé limitera le risque d'erreur à la réception.

## 6. Exploitation des écoles et gestion des installations – Recommandations

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

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel d'amélioration du service à partir des plans opérationnels des employés (leurs priorités annuelles) et veiller à ce qu'il corresponde aux orientations stratégiques du conseil. Le service de gestion des installations pourrait comparer ses résultats aux objectifs du plan.	Mise en œuvre partielle

### N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection de trois à cinq ans qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Mise en œuvre partielle

### No 3 Plan opérationnel exhaustif de santé et de sécurité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer un plan opérationnel exhaustif qui comprendrait tous les éléments d'un programme efficace de santé et de sécurité et qui établirait les bases de la production de rapports sur les résultats à l'intention du conseil exécutif et du conseil scolaire.	Mise en œuvre partielle

### No 4 Milieu de travail à risque

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer un plan d'action pour se défaire du statut de « milieu de travail à risque » que lui a attribué le ministère du Travail. Les leçons tirées de cette conclusion du Ministère devront être introduites dans tous les plans d'entretien et dans toutes les nouvelles écoles.	Mise en œuvre terminée

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

Le service de gestion des installations a mis en œuvre un plan opérationnel des employés et un plan d'amélioration du service pour deux de ses trois divisions (conciergerie et projets d'immobilisations). Les plans des années 2006-2007 et 2007-2008 sont terminés. L'élaboration d'un plan opérationnel des employés et d'un plan d'amélioration du service pour les trois divisions pour l'année 2009-2009 est en voie d'être terminée. En raison du roulement aux postes de leadership, les plans n'ont reçu que peu d'attention même si, lorsque de nouvelles personnes étaient nommées, une planification réussie avait été faite.

Le processus de planification stratégique avec la direction des trois divisions a commencé en 2009-2010. Les conclusions qui en ressortiront serviront à élaborer un plan d'amélioration du service pour les trois divisions : conciergerie, projets d'immobilisations et entretien et énergie. Les plans des divisions s'harmoniseront aux attentes énumérées dans le cadre de rendement de la direction de l'éducation ainsi que les objectifs et stratégies du plan opérationnel annuel.

## **N° 2 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection**

Le service de gestion des installations ne s'est pas encore doté d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection, car la demande de services d'entretien majeur dépasse toujours les ressources budgétées. Le service de gestion des installations commence plutôt les ordres de travail d'entretien et en fait le suivi au moyen d'un système de gestion des ordres de travail. Le financement des travaux d'entretien est établi et affecté aux différents types de travaux d'entretien pendant la préparation du budget annuel.

Le service a plutôt décidé de se concentrer sur l'élaboration d'un plan de projets d'immobilisations qui mentionnerait tous les projets de travaux actuels et ferait le suivi des projets terminés, des travaux en cours et des propositions de projets prévus pour les prochaines années. Le conseil scolaire a également procédé à la restructuration des comités et des processus de manière à ce que les décisions sur les projets d'immobilisations importants puissent être prises parallèlement aux décisions sur les projets d'entretien majeur. Il souhaite ainsi créer un équilibre entre les décisions de gestion et celles des projets pour qu'on puisse commencer les projets les plus profitables.

## **N° 3 Plan opérationnel exhaustif de santé et de sécurité**

Le service de santé et de sécurité au travail du conseil scolaire fournit de l'aide aux employés, à tous les niveaux de gestion et au Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail en élaborant et en instaurant des politiques, des protocoles, des mesures de sécurité et des formations qui satisfont aux exigences législatives ou qui les surpassent.

Tout programme de santé et sécurité efficace comprend les éléments suivants : politiques, procédures, programmes, comités mixtes sur la santé et la sécurité au travail, formations, communications, évaluations des risques, examens et rapports annuels, et programmes de formation des employés. Afin d'en arriver à un tel programme, le conseil scolaire tente d'instaurer un plan opérationnel de gestion de la santé et de la sécurité plus formel qui se conforme à la norme *CSA Z1000-06 Gestion de la santé et de la sécurité au travail*. Le plan permettra de prendre en compte l'évaluation en cours des risques de l'organisation et facilitera l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de santé et de sécurité au travail fondés sur des faits.

Il est à noter que le HWDSB a mis en place un programme complet comptant de nombreuses activités et lignes directrices sur la préparation de rapports. La préparation de rapports de santé et de sécurité est devenue une pratique établie au HWDSB au fil des ans. Chaque année, les rapports suivants sont présentés au conseil exécutif et aux conseillères et conseillers scolaires :

1. Rapport exécutif à l'intention du conseil scolaire – Incidents et blessures
2. Rapport exécutif à l'intention du conseil scolaire – Un milieu de travail sain

#### **N° 4 Milieu de travail à risque**

Le statut d'employeur dont le milieu de travail est à risque attribué par le ministère du Travail au conseil scolaire est principalement basé sur le nombre d'incidents nécessitant des soins de santé et comportant des heures de travail perdues rapportés à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) durant la période de la collecte de données dans le cadre de l'initiative du Ministère. L'établissement des employeurs dont le milieu de travail est à risque s'est fait par comparaison de leurs données à celles d'autres entreprises du même secteur. Une analyse approfondie des données d'incidents du HWDSB a révélé trois tendances majeures. Premièrement, on enregistre chez les aides-enseignantes et aides-enseignants un plus grand nombre d'incidents nécessitant des soins de santé ou des premiers soins à la suite d'une agression par un élève. Deuxièmement, de nombreux incidents liés au surmenage ou à la fatigue ont été constatés chez le personnel de la conciergerie, ces incidents se répercutant en jours de travail perdus. Enfin, l'incidence de chutes dans tous les groupes d'employés contribue grandement chaque année au nombre élevé d'incidents.

Le conseil scolaire tente de régler le problème en ajoutant un coordonnateur de retour au travail supplémentaire en septembre 2009 afin de faciliter le retour des employés blessés à un travail significatif et durable d'une manière plus efficace. Au mois de mai 2009, le conseil scolaire a procédé à la vérification de ses systèmes de gestion de la santé, de la sécurité et des limitations fonctionnelles par la School Board's Cooperative



Inc. Les conclusions de cette vérification permettront au conseil scolaire de cibler les secteurs pour lesquels une attention supplémentaire est requise et peut être prise en compte dans les futurs plans exhaustifs de santé et de sécurité au travail. Enfin, en 2009, le conseil scolaire a fait preuve de la diligence raisonnable requise selon le ministère du Travail, ce qui s'est traduit par la diminution du nombre d'ordres de travail officiels de la CSPAAT et le retrait de son statut d'employeur dont le milieu de travail est à risque.

## 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 première et deuxième vagues 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	Adoption
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.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré qu'il avait déjà adopté bon nombre de ces pratiques exemplaires. Par exemple, il a défini les rôles des conseillères et conseillers scolaires et du directeur de l'éducation. Les relations de travail sont décrites en partie dans l'évaluation de rendement annuelle du directeur de l'éducation. De plus, les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont des processus appropriés de gestion des politiques. Les politiques sont révisées régulièrement selon un horaire précis, mais elles peuvent être actualisées plus tôt au besoin. Le conseil scolaire continue le renouvellement de toutes ses politiques, lesquelles sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire possède aussi un plan stratégique pluriannuel et termine en ce moment le processus d'établissement de la vision qu'il a entrepris dans son plan stratégique de 2006-2009. Le HWDSB a prévu élaborer un nouveau plan stratégique pour la période 2009-2012 et continuera en ce sens dès la nomination de la prochaine direction de l'éducation.

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

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoption
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.	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

Le conseil scolaire s'est doté d'un programme de gestion de l'assiduité efficace et prépare des rapports sur ses réussites à l'intention des conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire a aussi récemment augmenté son effectif pour s'attarder au soutien à l'assiduité. Il compare activement ses résultats à ce chapitre à ceux d'autres conseils scolaires.

Le conseil scolaire a un système en place qui lui permet d'établir et d'effectuer le suivi du niveau de personnel approuvé. Chaque mois, le service des finances, avec l'aide du service des ressources humaines, présente un rapport sur l'effectif aux conseillères et conseillers scolaires. Il a mis en place un processus de contrôle des postes selon lequel tout nouveau poste créé, affiché et comblé est scrupuleusement examiné et approuvé.

### Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoption
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.	En cours
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	Adoption
La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de gestion de la dette puissent être payés 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 déjà adopté un bon nombre de ces pratiques exemplaires. Par exemple, l'échéancier des rapports financiers du conseil scolaire est établi en fonction de l'horaire des rencontres du comité plénier, lequel est déterminé un an à l'avance. Les rapports, préparés par le service des finances, sont généralement acheminés au sous-comité de vérification des finances, au comité plénier, puis au Ministère.

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 le service des finances procède à l'examen et au rapprochement de tous les comptes bancaires des écoles. Les fonds des conseils d'école sont intégrés aux comptes bancaires des écoles.

De plus, le conseil scolaire a élaboré un nouveau processus comprenant de nouveaux seuils d'approbation et prévoyant une utilisation accrue de cartes de crédit pour petits achats pour les transactions de faible coût. Ce nouveau processus a amélioré la capacité de la direction à contrôler et à examiner les dépenses et lui a permis de mieux surveiller l'examen des transactions importantes.

L'ajout d'un membre externe au comité de vérification est en cours de réalisation. On a annoncé qu'un membre externe devait rejoindre le comité à l'automne 2009 en guise de conseiller.

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoption
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 les écoles saines.	Oui

Le conseil scolaire a déclaré avoir déjà adopté ces pratiques exemplaires. Par exemple, la haute direction siège au comité chargé des opérations, de l'entretien et de la

construction et reçoit souvent de nouvelles directives du Ministère. Lorsque survient un changement, le surintendant des affaires reçoit les lignes directrices, les examine et transmet ses instructions au gestionnaire approprié pour l'étape de mise en œuvre.

Par ailleurs, le conseil scolaire a adopté une stratégie à deux volets sur les écoles saines :

1. Volet nutrition : élaborer des lignes directrices pour baliser l'approvisionnement des écoles en tenant compte du nombre de calories.
2. Volet environnement scolaire : dans le cadre de l'initiative Écoles saines, la création d'un environnement physique sain est également de première importance. Un tel environnement doit être exempt de dangers physiques pour la santé, comme une mauvaise qualité de l'air, une cour de récréation non sécuritaire et des conditions insalubres.

## 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 devrait envisager de mettre en place un cycle de renouvellement pour toutes les politiques et procédures connexes. Il faudrait, pour chacune des politiques, déterminer la durée du cycle et désigner un service responsable d'assurer un suivi.	Oui	CSR2

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
2.	Le service des ressources humaines (RH) devrait régulièrement effectuer des vérifications indépendantes de la compagnie d'assurance du conseil. Ces vérifications, menées par les RH ou un expert-conseil en matière d'avantages sociaux, permettraient de s'assurer du respect des conditions des régimes d'avantages sociaux, notamment en ce qui concerne le règlement des réclamations.	Non	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
3.	Dans le cadre de l'évaluation continue de ses besoins en systèmes de gestion des ressources humaines, le service devrait envisager d'ajouter une application qui permettrait la synchronisation automatisée des données des ressources humaines concernant les avantages sociaux et la paie et des sociétés externes.	Non	
4.	Le directeur, en collaboration avec les cadres supérieurs, devrait envisager d'élaborer un plan de relève officiel afin de gérer les départs à la retraite et les départs volontaires des membres de l'administration principale.	Oui	CSR 1 / NPE
5.	Le service des ressources humaines devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec la direction et les employés qui quittent leur fonction. Combinées aux résultats du sondage sur la satisfaction des employés, ces entrevues peuvent fournir à la direction des renseignements précieux concernant le perfectionnement professionnel et les politiques.	No	

## Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
6.	Le service opérationnel devrait élaborer un plan annuel d'amélioration du service à partir des plans opérationnels des employés (leurs priorités annuelles) et veiller à ce qu'il corresponde aux orientations stratégiques du conseil. Le service des affaires pourrait comparer ses résultats aux objectifs du plan.	Oui	PS
7.	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
8.	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
9.	Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de mettre sur pied un comité de vérification autonome. La direction et le conseil scolaire devraient également envisager d'augmenter le nombre de membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers qui favoriseraient la responsabilisation du comité.	Oui	SOA / NPE

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
10.	La direction devrait lancer un appel d'offres pour les services bancaires au moins une fois tous les cinq ans. La direction devrait examiner périodiquement les conditions bancaires du conseil et les comparer à celles de conseils scolaires de taille semblable pour s'assurer qu'elles sont concurrentielles.	Non	
11.	La direction devrait élaborer une politique d'investissement et la faire approuver par le conseil, conformément à la <i>Loi sur l'éducation</i> . Cette politique définirait les investissements permis et la nature des rapports annuels sur le rendement de ces investissements.	Non	
12.	La direction devrait effectuer une analyse coûts-avantages d'un système d'enregistrement et de paiement électronique pour les programmes d'éducation permanente. Ce système simplifierait l'enregistrement et la gestion de tous les services de l'éducation permanente, faciliterait l'accès à l'enregistrement et améliorerait la capacité de produire des rapports.	Non	
13.	Dans le cadre de la mise à jour des politiques et modalités d'approvisionnement, il est recommandé d'évaluer les pouvoirs d'autorisation et les limites d'achat afin de veiller à ce que les pouvoirs d'achat correspondent aux besoins du conseil. Cette évaluation devrait également porter sur la réduction du seuil d'utilisation des babillards électroniques à 50 000 \$.	Oui	CSR3
14.	Afin d'optimiser l'efficacité du traitement des paiements, le conseil devrait évaluer les cartes de crédit pour petits achats actuelles et les bons de commande de petite valeur (de 350 \$ à 1 000 \$). Cette évaluation permettrait de définir le montant des achats et de déterminer les occasions d'augmenter la limite des bons de commande et d'encourager l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats.	Non	
15.	La direction devrait élaborer un processus d'accusé de réception et de rapprochement afin de s'assurer que les écoles ne paient que pour les services et les biens reçus. Le conseil devrait considérer de mener une analyse coûts-avantages d'un processus automatisé d'accusé de réception et de rapprochement dans le cadre d'une évaluation des exigences en système financier.	Oui	CSR3
16.	La direction devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour la plupart de ses fournisseurs 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
17.	Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel d'amélioration du service à partir des plans opérationnels des employés (leurs priorités annuelles) et veiller à ce qu'il corresponde aux orientations stratégiques du conseil. Le service de gestion des installations pourrait comparer ses résultats aux objectifs du plan.	Oui	PS
18.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection de trois à cinq ans qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	Oui	SOA
19.	La direction devrait élaborer un plan opérationnel exhaustif qui comprendrait tous les éléments d'un programme efficace de santé et de sécurité et qui établirait les bases de la production de rapports sur les résultats à l'intention du conseil exécutif et du conseil scolaire.	Oui	PS
20.	La direction devrait élaborer un plan d'action pour se défaire du statut de « milieu de travail à risque » que lui a attribué le ministère du Travail. Les leçons tirées de cette conclusion du ministère devront être introduites dans tous les plans d'entretien et dans toutes les nouvelles écoles.	Oui	CSR2
21.	Le service des installations devrait alimenter une banque de données fondée sur les normes du secteur du système RECAPP à l'aide de données exacte et à jour sur l'évaluation de l'état des installations. Peu de mises à jour ont été effectuées depuis le processus original (et exhaustif) de collecte de données de référence en 2002.	Non	
22.	La direction devrait comparer ses coûts de construction à ceux d'autres conseils pour s'assurer qu'ils sont du même ordre.	Non	