

Ministère de l'Éducation

**Kawartha Pine Ridge District School
Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

juillet 2012

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
No1 Gestion et administration du conseil scolaire	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
No 1 Formation des comités d'embauche	5
No 2 Cadre régissant les négociations collectives.....	6
5. Gestion financière	7
No1 Utilisation de cartes de crédit pour petits achats	7
No2 Examen du cycle de paiement	8
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	9
No1 Élaboration d'un modèle d'affectation du personnel de conciergerie	9
Annexe A - Sélection des recommandations	10

1. Introduction

Le Ministère a procédé à l'examen opérationnel de chacun des 72 conseils scolaires de district de 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.

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 environ 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 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur de 2008 (sept) et dans le rapport sommaire pour le secteur 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 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 et, le cas échéant, 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.

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

Introduction

Le suivi de l'examen opérationnel du Kawartha Pine Ridge District School Board (le conseil scolaire) a eu lieu le 7 juin 2012, environ 15 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a tenu une téléconférence avec le surintendant des affaires scolaires. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a choisi plusieurs recommandations du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil d'indiquer leur état de mise en œuvre et de joindre tout document à l'appui.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès concernant la mise en œuvre d'un bon nombre de recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel, en mars 2011. Soulignons notamment ses efforts continus pour améliorer l'efficacité et la rentabilité du cycle d'approvisionnement et de paiement au moyen de l'analyse des dépenses, de la révision des politiques et de l'introduction de cartes de crédit pour petits achats. Le conseil scolaire a également mentionné les avantages de son nouveau modèle d'affectation du personnel, peaufiné en étroite collaboration avec le syndicat, qui comprend désormais un logiciel d'établissement des horaires du personnel de conciergerie.

Le rapport d'examen comportait dix recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur six d'entre elles. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent 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 progrès important en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Gestion et administration du conseil scolaire

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et, en particulier, la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	Terminé

No1 Gestion et administration du conseil scolaire

Donnant suite à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*, ou projet de loi 177, le conseil scolaire a amorcé l'élaboration d'une politique de gestion intitulée « Background to Governance », qu'il est sur le point de terminer. Ce document, résultat d'une révision des politiques et des règlements relatifs à la gouvernance des conseils scolaires, est le fruit d'une collaboration entre l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires. Dans le cadre de ce processus, le conseil scolaire a étudié le guide sur le code de conduite des conseillères et conseillers scolaires de l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACPSO), dont il s'est inspiré pour élaborer un guide d'orientation et d'insertion professionnelle à l'intention des conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire a également veillé à ce que ce guide définisse clairement les tâches et les responsabilités de la direction de l'éducation. Une fois mise en œuvre, la politique « Background to Governance » établira clairement la façon dont le Conseil entend se conformer au projet de loi 177. Par ailleurs, le conseil scolaire diffusera les politiques et les guides relatifs à la gouvernance à toutes les intervenantes et à tous les intervenants concernés, en plus de les rendre accessibles sur son site Web public.

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

No 1 Formation des comités d'embauche

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le directeur de l'éducation du conseil scolaire devrait modifier la composition des divers comités de sélection et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient proposer des orientations stratégiques régissant la dotation en personnel et le recrutement. Ils ne devraient siéger à aucun des comités d'embauche, sauf celui qui concerne la Direction de l'éducation.	En cours

No 2 Cadre régissant les négociations collectives

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités pour régir les négociations collectives, mais ne devraient pas y participer directement.	Incomplet

No 1 Formation des comités d'embauche

L'administration principale a travaillé en étroite collaboration avec les ressources humaines pour réviser et mettre à jour la politique HR-1.4 sur le processus d'embauche et la formation des comités de sélection. Après avoir fait appel à un conseiller juridique concernant la participation des conseillères et conseillers scolaires à ces comités, le conseil scolaire a décidé de maintenir le rôle des conseillères et conseillers scolaires dans le processus d'embauche des cadres supérieurs et de surintendants de l'éducation puisque ces fonctions revêtent une importance stratégique et que le choix des candidats n'est pas considéré comme une opération de routine. Toutefois, le conseil scolaire a également conclu que les conseillères et conseillers scolaires ne devraient participer à aucun comité d'embauche des directions d'école, des directions adjointes ou de tout autre poste, que ce soit comme participants ou observateurs. Dans ces cas, les renseignements sur les candidats et les affectations seront remis aux conseillères et conseillers scolaires par l'administration principale à titre informatif uniquement, et non à des fins d'approbation.

No 2 Cadre régissant les négociations collectives

Comme il a été constaté au cours de l'examen opérationnel, les conseillères et conseillers scolaires participent depuis longtemps aux négociations collectives, habituellement en fournissant à l'administration principale un cadre qui définit les paramètres des négociations au cours d'une séance à huis clos. Cette pratique se limite généralement aux négociations relatives à la Table provinciale de discussion (TPD).

Selon cette façon de procéder, les conseillères et conseillers scolaires assistent aux négociations en tant qu'observateurs seulement, et s'abstiennent d'y participer directement. La direction indique que ce processus, ainsi que le rôle des conseillères et conseillers scolaires dans le processus de négociation collective, ont récemment été officialisés et approuvés par le Conseil. En ce sens, le conseil scolaire a choisi de ne pas respecter intégralement la recommandation visant à exclure les conseillères et conseillers scolaires du processus de négociation collective.

5. Gestion financière

No1 Utilisation de cartes de crédit pour petits achats

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le personnel du service devrait instaurer l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats par le personnel scolaire. Ces cartes peuvent non seulement réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter, mais également améliorer l'efficacité globale. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'élargissement de l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats	Terminé

No2 Examen du cycle de paiement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.	Terminé

No1 Utilisation de cartes de crédit pour petits achats

Avant d'instaurer le système de cartes de crédit pour petits achats, les services opérationnels ont évalué les avantages de ces cartes en analysant les transactions effectuées au moyen du système de bons de commande, en particulier les transactions de faible valeur. Ils ont ainsi constaté que 70 % des dépenses discrétionnaires étaient inférieures à 500 \$. Les services opérationnels ont ensuite mené un projet pilote sur les cartes de crédit pour petits achats, qui a pris fin en janvier 2012. L'administration principale a alors approuvé l'introduction graduelle de ces cartes de crédit, dont l'utilisation devra faire l'objet d'un examen en fin d'année.

Le conseil scolaire a également entrepris la révision de ses règlements administratifs relatifs aux achats. Les modifications apportées visent à garantir que toute émission de carte de crédit pour petits achats a préalablement été autorisée par l'agent de supervision. Une entente a également été signée avec U.S. Banque Canada, qui fournira les cartes pour l'ensemble du conseil scolaire.

Même si le conseil scolaire rapporte que la plupart des écoles sont réticentes à utiliser les nouvelles cartes, on prévoit que dès juin 2012, le service de l'entretien effectuera toutes ses transactions à l'aide de ses cartes, le premier service à le faire.

Les services opérationnels ont également entrepris des négociations afin d'utiliser une seule carte de crédit pour petits achats pour commander toutes les fournitures de

bureau voulues dans le catalogue électronique d'un important fournisseur. Le conseil scolaire prévoit introduire cette forme de transaction, communément appelée transaction virtuelle, dans les écoles pour l'achat de fournitures scolaires.

Dans l'ensemble, le conseil scolaire prévoit retirer des avantages considérables de l'utilisation de ces cartes, comme la réduction du nombre de bons de commande pour transactions de faible valeur et du nombre de bons de commande en attente, ainsi que l'uniformisation de certaines composantes du processus d'approvisionnement.

No2 Examen du cycle de paiement

Lors de l'examen du cycle de paiement, le conseil scolaire a décidé de mettre en œuvre un système de réception virtuel. Pour ce faire, le service des achats et le service de la technologie de l'information ont configuré un module de réception intégré au système financier actuel du conseil scolaire. On procède actuellement à la mise à l'essai de ce système, dans le cadre d'un projet pilote réalisé en cours d'été. Les leçons apprises seront prises en compte lors du déploiement de ce système amélioré dans l'ensemble des services en automne 2012.

Toujours dans le but d'améliorer le processus de réception, l'administration principale a entrepris des négociations avec un important fournisseur de matériel de bureau, insistant pour que ce dernier fournisse des récépissés de la marchandise.

Enfin, le conseil scolaire a modifié sa politique et son système d'approvisionnement, afin de garantir que les achats relatifs aux technologies de l'information (qu'il s'agisse de matériel, de logiciels ou de licences), les contrats visant les installations, les certificats de paiement relatifs aux constructions et tout achat de plus de 5 000 \$ sont autorisés par le chef de section avant leur exécution. Le conseil scolaire a également mis en place une politique de triple rapprochement automatique à cet égard, afin de s'assurer que les cycles d'approvisionnement et de livraison sont bien terminés avant de procéder au paiement de la marchandise.

Bien que le triple rapprochement automatique ne soit pas encore appliqué à tous les achats, le conseil scolaire a réalisé une analyse des dépenses et mis en place les politiques et procédures jugées appropriées pour un contrôle interne adéquat lors d'achats de biens.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No1 Élaboration d'un modèle d'affectation du personnel de conciergerie

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation du personnel de conciergerie, et le comparer avec celui d'autres conseils scolaires, pour s'assurer de faire une utilisation optimale de son personnel et de tenir compte de divers facteurs.	Terminé

No1 Élaboration d'un modèle d'affectation du personnel de conciergerie

Se conformant entièrement à cette recommandation, le service des opérations et des installations a mis en œuvre un programme de plan de travail et d'horaire visant à normaliser le processus d'affectation du personnel de conciergerie.

Ce nouveau système permet à l'administration principale de cerner les caractéristiques propres aux immeubles et aux salles et de les prendre en compte dans le calcul des charges de travail des concierges. Il donne également à la direction une marge de manœuvre lui permettant de s'adapter rapidement aux changements concernant ces caractéristiques ou les limitations d'un employé. Le conseil scolaire estime que ces deux avantages fonctionnels ont contribué à rallier le personnel.

La direction est également satisfaite de ce système, car il permet d'uniformiser la productivité à l'échelle du conseil scolaire, d'établir des normes quantifiables permettant de s'adapter aux changements de niveaux de dotation du personnel et de contribuer à l'atteinte d'objectifs en matière de qualité en rendant accessibles les renseignements nécessaires à une vérification normalisée des activités d'entretien.

L'administration principale a également souligné que les plans de travail et les horaires des concierges sont maintenant plus efficaces et plus faciles à générer. Enfin, le conseil scolaire affirme que dans l'ensemble, ce nouveau système et les modifications au modèle d'affectation ont mené à l'accroissement de l'efficacité et à une réduction du budget de conciergerie.

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
- **DOA** – Douze occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions).

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
1.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et, en particulier, la Direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	Oui	CSR 2

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

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
2.	La direction de l'éducation devrait examiner la formation de ces comités d'embauche et élaborer des politiques et modalités officielles d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires ainsi que celui du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient proposer des orientations stratégiques régissant la dotation en personnel et le recrutement. Ils ne devraient siéger à aucun des	Oui	CSR 2

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	comités d'embauche, sauf celui qui concerne la Direction de l'éducation.		
3.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation, et s'abstenir de participer directement aux négociations.	Oui	CSR 2

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
4.	La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.	Non	
5.	La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction préfère ne pas mettre en pratique une de ces recommandations et assumer les risques liés à une conclusion d'un tel rapport, il faudrait consigner la justification et la faire accepter par le comité de vérification.	Non	
6.	Le personnel du service devrait instaurer l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats par le personnel scolaire. Ces cartes peuvent non seulement réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter, mais également améliorer l'efficacité globale. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'élargissement de l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats.	Oui	DOA / RI
7.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.	Oui	DOA / RI

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
8.	Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation du personnel de conciergerie, et le comparer avec celui d'autres conseils scolaires, pour s'assurer de faire une utilisation optimale de son personnel et de tenir compte de divers facteurs.	Oui	DOA / PS

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
9.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.	Non	
10.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan et une stratégie uniques en matière de sécurité, correspondant aux politiques relatives à la sécurité des élèves, et assurant le respect des exigences réglementaires associées concernant les élèves et tous les groupes d'employés.	Non	