

Ministère de l'Éducation

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

octobre 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
No 1 Plan stratégique pluriannuel.....	4
No 2 Plan opérationnel annuel	5
No 3 Établissement d'un plan de relève officiel	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	7
No 1 Plan annuel du service	7
No 2 Élaboration d'un programme de gestion de l'assiduité.....	7
5. Gestion financière	9
No 1 Plan annuel du service	9
No 2 Harmoniser la planification budgétaire au plan stratégique.....	9
No 3 Risques et stratégies d'atténuation	10
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	11
No 1 Élaboration d'un plan annuel.....	11
Annexe A – Sélection des recommandations	12

1. Introduction

Le Ministère a procédé à l'examen opérationnel de chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. L'objectif du Ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. 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 à l'examen opérationnel du Bluewater District School Board a eu lieu le 22 juin 2012, soit environ deux ans et cinq mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec la surintendance des affaires. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a choisi plusieurs recommandations importantes parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil scolaire d'indiquer leur état de mise en œuvre et d'y joindre tout document à l'appui.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire procède toujours à la mise en œuvre d'un bon nombre des recommandations de l'examen opérationnel; la plupart d'entre elles devraient être réalisées d'ici septembre 2012. Il convient de souligner la réalisation du plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire ainsi que les efforts soutenus pour terminer la mise en œuvre d'un programme de gestion de l'assiduité.

Le rapport d'examen comportait 25 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur neuf d'entre elles. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Plan stratégique pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillers et conseillères scolaires, par un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. Cette façon de faire permettrait de fournir à tous les membres du personnel des lignes directrices sur les objectifs du conseil scolaire et de définir clairement les mesures qui permettraient de les atteindre.	Mise en œuvre terminée

No 2 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Une fois le plan global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspondrait aux objectifs stratégiques pluriannuels des conseillères et conseillers scolaires. Cela permettrait aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

No 3 Établissement d'un plan de relève officiel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs, plus particulièrement en ce qui concerne les fonctions non scolaires du conseil.	En cours

No 1 Plan stratégique pluriannuel

Depuis l'examen opérationnel, le Bluewater District School Board a mis la dernière main à son plan stratégique pluriannuel. Le processus a été lancé en 2011 par la direction de l'éducation, qui a demandé d'établir des séances de planification avec l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires. Au cours du processus, il y a eu des consultations subséquentes avec les intervenantes et intervenants internes et externes, comme les comités de participation des parents (CPP) en octobre 2011.

Lorsque les consultations ont pris fin, l'administration principale, sous la gouverne de la direction de l'éducation, a mené une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces) de tous les domaines fonctionnels touchant l'exploitation du conseil scolaire.

Au regard des conclusions de l'analyse FFPM et des consultations menées auprès des conseillères et conseillers scolaires, l'administration principale a établi trois grands domaines prioritaires pour son plan pluriannuel : assurer le bien-être des élèves, offrir une instruction de qualité et favoriser la participation des parents. Une fois ces principaux éléments établis, le Bluewater District School Board a élaboré des cibles pluriannuelles SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, définis dans le temps) afin de réaliser et de soutenir les trois domaines prioritaires. Ces cibles SMART constituent les objectifs stratégiques à long terme du Bluewater District School Board.

La version définitive du plan stratégique pluriannuel a été approuvée par les conseillères et conseillers scolaires en janvier 2012.

Le Bluewater District School Board a souligné que le processus entrepris pour réaliser le plan stratégique pluriannuel constituait un excellent cadre pour élaborer d'autres plans opérationnels annuels pour le conseil scolaire ainsi que des plans pour chaque service.

N^o 2 Plan opérationnel annuel

Le Bluewater District School Board prévoit élaborer son plan opérationnel annuel au début de l'année scolaire 2012-2013. Il s'agissait de veiller à ce que le plan stratégique pluriannuel soit terminé et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires avant de procéder à l'élaboration et à l'harmonisation du plan opérationnel du conseil scolaire. Le conseil scolaire est invité à terminer son plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire.

N^o 3 Établissement d'un plan de relève officiel

La direction a indiqué que les efforts déployés pour établir un plan de relève officiel sont en cours et qu'ils sont dirigés par le comité directeur de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) pour tous les rôles de leadership.

La direction affirme que la plupart des efforts actuellement investis pour favoriser le recrutement sont menés par le service des ressources humaines (RH). Il est possible de le constater par la représentation du service des RH dans l'objectif stratégique à long terme d'offrir de la formation au leadership, lequel est énoncé dans le plan stratégique pluriannuel du Bluewater District School Board. Le service des RH présente des séances d'information sur les possibles rôles des futurs leaders. La formation au leadership est également offerte pour favoriser l'avancement et la coordination dans les rôles de leadership.

Toutefois, au moment de l'examen de suivi, le Bluewater District School Board ne disposait pas de plan officiel de suivi des départs à la retraite à venir. Le conseil

scolaire n'a pas ciblé de bassins de candidats potentiels ni préparé de plan de formation.

Le conseil scolaire est invité à poursuivre l'officialisation d'un plan de relève en s'appuyant sur les actuelles pratiques de recrutement et les départs à la retraite prévus. Il est également encouragé à élargir sa planification de la relève de façon à intégrer aussi les postes non scolaires.

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

No 1 Plan annuel du service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspondrait au plan opérationnel et au plan stratégique global. Tous les services pourraient ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

No 2 Élaboration d'un programme de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absences. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	En cours

No 1 Plan annuel du service

Le service des RH a contribué à l'élaboration du plan stratégique pluriannuel, mais il n'a toujours pas créé son propre plan annuel de service officiel. Le Bluewater District School Board a indiqué que le service prévoit terminer son plan annuel du service au cours de l'année scolaire 2012-2013. À cet égard, le service est invité à élaborer un plan qui correspondra au plan opérationnel annuel de l'ensemble du conseil, lorsqu'il sera terminé, et au plan stratégique pluriannuel du conseil.

No 2 Élaboration d'un programme de gestion de l'assiduité

Le Bluewater District School Board a souligné qu'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité a été élaboré de façon à couvrir l'aide aux handicaps, la santé et le bien-être organisationnels ainsi que le soutien à l'assiduité. Les deux premiers piliers (aide aux handicaps et santé et bien-être organisationnels) ont déjà été adoptés pour l'année scolaire 2011-2012. Le Bluewater District School Board a également engagé une personne affectée au suivi des handicaps, qu'ils soient professionnels ou n'aient aucun lien à l'emploi. Le dernier pilier du programme qui concerne plus précisément le soutien à l'assiduité sera entièrement mis en œuvre au cours de l'année scolaire 2012-2013.

Les politiques et procédures ont été révisées de façon à appuyer la mise en œuvre de toutes les initiatives de gestion de l'assiduité.

Le système d'appel d'encouragement à l'assiduité sera utilisé pour assurer le suivi des présences du personnel enseignant. Une fois que les membres du personnel enseignant seront bien ajoutés au système, d'autres groupes d'employés devraient y être intégrés au fil du temps. Le Bluewater District School Board prévoit que le système facilitera le suivi de l'ensemble des données puisqu'il fournira les données dans un système de gestion de l'assiduité des ressources humaines plus important appelé « Parklane ». Le fait d'utiliser un système amélioré permettra la production de rapports précis et à jour. Le Bluewater District School Board sera désormais en meilleure posture pour cibler, gérer et prendre des décisions fondées sur des données quant à la meilleure façon d'améliorer son système de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire est invité à terminer la mise en œuvre de son système de gestion de l'assiduité. Le service des RH devrait régulièrement rendre compte à l'administration principale des questions relatives à l'assiduité et de l'efficacité des programmes de gestion de l'assiduité du conseil scolaire. L'administration principale devrait présenter des rapports officiels ou périodiques sur le programme de gestion de l'assiduité aux conseillères et conseillers scolaires. Le Conseil serait ainsi en mesure de connaître les points forts et points à améliorer en matière d'assiduité à l'échelle du conseil ainsi que les occasions d'amélioration du programme.

5. Gestion financière

No 1 Plan annuel du service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il pourrait ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

No 2 Harmoniser la planification budgétaire au plan stratégique

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait officiellement ajouter une étape au processus de planification du budget pour veiller à ce que ses objectifs budgétaires correspondent aux objectifs soulignés dans son plan stratégique pluriannuel.	Mise en œuvre terminée

No 3 Risques et stratégies d'atténuation

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait envisager de regrouper les principaux risques et les stratégies d'atténuation en un plan unique de gestion des risques.	En cours

No 1 Plan annuel du service

Le Bluewater District School Board a indiqué que le service des finances prévoit terminer son plan annuel de service au cours de l'année scolaire 2012-2013. À cet égard, le service est invité à élaborer un plan qui correspond au plan opérationnel annuel de l'ensemble du conseil scolaire ainsi qu'au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire.

No 2 Harmoniser la planification budgétaire au plan stratégique

Le Bluewater District School Board a conçu un gabarit de rapport budgétaire dans le cadre duquel les services sont tenus de remplir une analyse de rentabilité. Ce gabarit permet de vérifier que tout nouveau financement correspond aux priorités énoncées dans le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. De plus, le Bluewater District School Board a conçu un processus étape par étape et mis en place un diagramme de Gantt pour son processus de planification budgétaire afin que tous ses objectifs en

matière de budget correspondent aux objectifs du plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire.

N^o 3 Risques et stratégies d'atténuation

Le conseil scolaire veille à la gestion continue des finances et des risques connexes grâce à son plan de vérification interne pluriannuel. Les risques potentiels sont mis en évidence et portés à l'attention du Conseil au moyen d'un tableau des risques créé pendant le processus de vérification interne. Cependant, le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan officiel de gestion des risques. La direction a indiqué qu'elle ajoutera au plan de travail de la prochaine année scolaire différentes mesures visant à améliorer le processus de production de rapports concernant l'élaboration du budget.

Le conseil scolaire est invité à terminer la mise en œuvre de cette recommandation puisqu'elle permettra aux conseillères et conseillers scolaires, à l'administration principale et aux autres intervenantes et intervenants de mieux comprendre la nature et les répercussions des risques liés au budget ainsi que les stratégies d'atténuation qui peuvent être adoptées.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Élaboration d'un plan annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il pourrait ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	En cours

No 1 Élaboration d'un plan annuel

Le Bluewater District School Board a indiqué que le service prévoit terminer son plan annuel de service au cours de l'année scolaire 2012-2013. À cet égard, le service est invité à élaborer un plan qui correspond au plan opérationnel annuel de l'ensemble du conseil scolaire ainsi qu'au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire.

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	Suivioui/non	Critères
1.	Les conseillères et conseillers scolaires, par un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. Cette façon de faire permettrait de fournir à tous les membres du personnel des lignes directrices sur les objectifs du conseil scolaire et de définir clairement les mesures qui permettraient de les atteindre.	Oui	DOA /PS
2.	Une fois le plan global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspondrait aux objectifs stratégiques pluriannuels des conseillères et conseillers scolaires. Cela permettrait aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA /PS
3.	L'administration principale devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.	Non	
4.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs, plus	Oui	DOA

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
	particulièrement en ce qui concerne les fonctions non scolaires du conseil.		

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

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
5.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspondrait au plan opérationnel et au plan stratégique global. Tous les services pourraient ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA /PS
6.	La direction devrait élaborer des politiques et des procédures de recrutement révisées annuellement afin que la planification des besoins en matière de personnel favorise le rendement des élèves.	Non	
7.	Le conseil scolaire devrait séparer le traitement de la paie des données sur le personnel pour maintenir l'intégrité des données.	Non	
8.	La direction devrait envisager d'élaborer un plan de relève officiel afin de mener des entrevues de fin d'emploi. Les commentaires ainsi recueillis permettraient d'améliorer les politiques des RH et les processus et programmes établis.	Non	
9.	Le service devrait élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absences. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	Oui	DOA

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
10.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il pourrait ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA /PS
11.	Le conseil scolaire devrait examiner la structure organisationnelle du service des finances pour s'assurer de son efficacité et de son efficience.	Non	

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
12.	Le conseil scolaire devrait comparer ses coûts de dotation en personnel à ceux de conseils scolaires semblables dans le cadre du processus d'élaboration et de planification du budget pour une utilisation efficace des ressources.	Non	
13.	Le conseil scolaire devrait officiellement ajouter une étape au processus de planification du budget pour veiller à ce que ses objectifs budgétaires correspondent aux objectifs soulignés dans son plan stratégique pluriannuel.	Oui	RI /CSR 3
14.	Le service devrait envisager de regrouper les principaux risques et les stratégies d'atténuation en un plan unique de gestion des risques.	Oui	RI /CSR 3
15.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devrait nommer des conseillères ou conseillers externes au comité de vérification pour rendre ce dernier plus efficace.	Non	
16.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements. Il s'agit d'une occasion d'augmenter la rentabilité du processus.	Non	
17.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds auprès de ses fournisseurs dans le but d'augmenter l'efficacité et la sécurité du processus.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
18.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il pourrait ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA /PS
19.	Le conseil scolaire devrait concevoir un plan annuel de formation pour le personnel d'entretien qui prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires. Ce plan contribuera à répondre aux besoins en matière de perfectionnement professionnel du personnel de conciergerie et d'entretien et d'en faire le suivi.	Non	
20.	Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer la gestion.	Non	
21.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	d'environnement et des pratiques de gestion responsable. Le conseil scolaire devrait compléter l'ébauche de sa politique environnementale.		
22.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures à mettre en œuvre, et élaborer les outils nécessaires à sa surveillance et à sa gestion.	Non	
23.	Le conseil scolaire devrait communiquer ses bonnes initiatives de conservation à toutes ses écoles et à d'autres conseils scolaires pour faire progresser la gestion de l'énergie dans tout le système.	Non	
24.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.	Non	
25.	La direction devrait effectuer la mise à jour prévue de ses engagements actuels et de ses futurs besoins en matière d'immobilisations. Elle pourrait notamment évaluer le financement nécessaire pour soutenir les frais actuels de service de la dette et prévoir les sources de financement nécessaires pour appuyer les futurs besoins du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.	Non	