

Ministère de l'Éducation

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

mai 2011

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre.....	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire.....	4
N° 1 Planification de la relève	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
N° 1 Politique de recrutement	5
N° 2 Politique disciplinaire	6
5. Gestion financière.....	7
No 1 Plan de service annuel.....	7
No 2 Vérification – Conseillères et conseillers externes	7
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	8
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire.....	9
Gestion et administration du conseil scolaire 1.....	9
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	9
Gestion financière.....	10
Exploitation des écoles et gestion des installations	11
Annexe A - Sélection des recommandations	13

1. Introduction

Le ministère aura bientôt terminé l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district dans toute la province. L'objectif du ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. Le fait de déterminer les possibilités d'amélioration continue permettra d'harmoniser l'administration et les activités du conseil scolaire de façon à soutenir la priorité numéro un du gouvernement, soit 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 scolaire 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 quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qu'il a reçue en septembre 2010. 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 Peel District School Board a eu lieu le 22 février 2011, soit environ 14 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a organisé une téléconférence avec la direction adjointe des services de soutien opérationnel, la surintendance des services de soutien aux ressources humaines, la direction des services de soutien aux ressources humaines, le gestionnaire des Services financiers, la surintendance des services de perfectionnement du personnel et d'accompagnement des élèves, une agente ou un agent de dotation du personnel du service des ressources humaines et d'autres membres du personnel. En vue de la téléconférence, l'équipe de Deloitte a sélectionné des recommandations provenant du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil de le renseigner sur leur état de mise en œuvre et de lui fournir tout document connexe à l'appui.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès importants dans la mise en œuvre des recommandations depuis la publication du rapport en décembre 2009. Il convient de souligner la réussite de la mise en œuvre du plan de service du service des finances et le recrutement de deux membres externes du comité de vérification.

Après l'examen, la direction a présenté au Conseil les conclusions du rapport d'examen opérationnel. Le rapport a été diffusé au public par l'entremise d'un rapport du Conseil et publié sur le site Web du conseil scolaire.

Le rapport d'examen opérationnel comptait cinq recommandations. Dans le cadre du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur ces cinq recommandations. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

De manière générale, l'administration principale a complètement mis en œuvre les recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

N° 1 Planification de la relève

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions administratives et de soutien. Le conseil scolaire est actuellement doté d'un programme de développement du leadership pour soutenir la planification de la relève du personnel enseignant, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.	En cours

N° 1 Planification de la relève

Le conseil scolaire a entrepris d'établir des plans et des processus visant à planifier la relève du personnel scolaire et non scolaire. C'est pourquoi la mise en œuvre de la recommandation est considérée comme étant en cours. La direction a élaboré un plan stratégique triennal et un programme de mentorat destiné aux aides-enseignantes et aux aides-enseignants et au personnel de secrétariat et a élargi les possibilités de perfectionnement professionnel pour le personnel administratif et de soutien, ce qui renforcera le processus de planification de la relève. Le conseil scolaire a créé un plan d'action qui prévoit des mesures de renforcement du perfectionnement professionnel afin d'améliorer la planification de la relève générale au conseil scolaire. La direction encourage le personnel à participer et à contribuer au programme de perfectionnement professionnel pour avancer dans leur carrière.

La direction effectue également un suivi informel des retraites des cadres supérieurs et, dans chaque service, les superviseurs et surintendance repèrent les employés qui pourraient prendre leur retraite au sein de chaque groupe de personnel. Les services sont organisés de façon à ce que tous les postes essentiels soient naturellement pourvus malgré les retraites ou un manque imprévu de personnel. Pour tous les postes essentiels, en particulier ceux de la direction, on rapporte qu'il y aurait au moins un autre employé du conseil scolaire qui pourrait assumer les responsabilités en cogestion. Les retraites prévues et les départs planifiés ne sont pas annoncés publiquement afin de préserver la vie privée des employés ainsi que la transparence durant les processus de recrutement et d'embauche. Le conseil scolaire devrait poursuivre sa planification formelle de la relève afin d'assurer la dotation en personnel appropriée à long terme.

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

N° 1 Politique de recrutement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.	En cours

N° 2 Politique disciplinaire

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel enseignant et non enseignant.	En cours

N° 1 Politique de recrutement

Le conseil scolaire respecte des pratiques normalisées en matière d'embauche et révisé actuellement ses processus afin de les harmoniser au modèle de coresponsabilisation du conseil scolaire. La structure du modèle de coresponsabilisation repose sur cinq groupes d'employés-ressources et cinq conseils consultatifs externes qui font rapport au conseil de l'employeur sur la diversité du conseil scolaire, dont le rôle est d'appliquer les politiques de rétention d'un personnel diversifié. Les cinq comités internes et les cinq comités externes favorisent les groupes désignés dans le *Code des droits de la personne*, soit :

- les femmes;
- les minorités visibles;
- les gais, lesbiennes, bisexuels et transgenres;
- les Autochtones;
- les personnes handicapées.

Chaque groupe épaulé le conseil scolaire dans l'élaboration d'une démarche stratégique pour le recrutement et la rétention d'un personnel diversifié. Les comités

externes sont dirigés par un leader communautaire et comprennent une conseillère ou un conseiller scolaire. Le conseil scolaire envisage de former les membres du comité pour l'utilisation de médias sociaux internes qui faciliteront les conversations et les discussions dans chaque comité.

Bien que le modèle de coresponsabilisation vise à réaliser les objectifs de recrutement et de rétention d'un personnel diversifié au Conseil, celui-ci devrait tout de même officialiser une politique ou une stratégie de recrutement pour s'assurer de la transparence du processus et veiller à la cohérence des règles d'embauche auxquelles est soumis le personnel enseignant et non enseignant. Une politique officielle permettrait de définir les objectifs de recrutement et de conservation du personnel de l'organisation, de veiller à ce que le conseil scolaire atteigne ces objectifs et s'appliquerait à tous les employés. La politique serait revue chaque année et alignée sur la planification du personnel et le rendement des élèves.

N° 2 Politique disciplinaire

Le conseil scolaire a élaboré un projet de politique de discipline progressive (n°48) et une procédure de soutien pour le personnel de supervision. La procédure de discipline progressive n'a pas encore été officiellement mise en œuvre et sera soumise à l'approbation du comité consultatif des ressources humaines et des négociations du conseil (un comité plénier) et du conseil du leadership du conseil scolaire. La direction estime que la procédure sera complètement mise en œuvre en septembre 2011.

5. Gestion financière

No 1 Plan de service annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait continuer de présenter séparément les activités financières dans le plan des services de soutien opérationnel, et élaborer un plan distinct pour le service des finances. Les objectifs du plan annuel du service devraient correspondre à l'orientation stratégique du conseil scolaire.	Terminée

No 2 Vérification – Conseillères et conseillers externes

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au comité de vérification du Conseil des membres externes qui contribueraient à optimiser son efficacité.	Terminée

No 1 Plan de service annuel

Le service des finances a élaboré un plan annuel qui comprend des objectifs et des priorités clairement définis alignés sur le plan stratégique du conseil scolaire. Le plan détaille les actions, responsabilités, échéanciers et ressources allouées et comprend des notes continues sur le statut de chaque action ou objectif.

No 2 Vérification – Conseillères et conseillers externes

Conformément au *Règlement sur les comités de vérification* qui est entré en vigueur en septembre 2010 et qui requiert que les conseils scolaires se dotent d'un comité de vérification avant le 31 janvier 2011, le conseil scolaire a nommé deux conseillères ou conseillers externes à son comité de vérification. Trente candidats ont soumis leur candidature pour les deux postes au comité de vérification. Ce vif intérêt a permis au conseil scolaire de sélectionner deux candidats hautement qualifiés qui siégeront au comité de vérification du Conseil.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Aucune recommandation	

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées ou modifiées dans la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel, qui a été distribué aux représentants du secteur. Certaines de ces pratiques découlent des observations et des apprentissages réalisés au cours des examens effectués durant les vagues précédentes.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2010 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 1

Nouvelle pratique exemplaire	Adoption
Le modèle de gestion reflète 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

Les rôles et les responsabilités au sein du conseil scolaire sont constamment réévalués. La direction rapporte toutefois qu'aucun des éléments cernés ne requiert d'examen détaillé. Le conseil scolaire respecterait en général les exigences du projet de loi 177.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoption
Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Non
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	Non

Le conseil scolaire reconnaît les exigences du projet de loi 177 selon lesquelles les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas siéger à des comités d'embauche de personnel, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation. Le conseil scolaire fait toutefois état d'une longue tradition de conseillères et de conseillers scolaires siégeant aux comités d'embauche. Les comités prennent des décisions consensuelles, et la structure actuelle n'entraîne généralement pas de conflits ou de problèmes.

L'admission au comité est régularisée, et la direction est d'avis que la participation des conseillères et conseillers scolaires au processus d'embauche favorise une relation solide et basée sur la collaboration avec le Conseil. La direction de l'éducation devrait réviser les pratiques actuelles et la composition des divers comités de sélection et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et des conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche. Ils ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation.

Le conseil scolaire est doté de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel. La mise en œuvre du modèle de coresponsabilisation soutient la direction dans l'amélioration des processus afin d'éviter les préjugés ou barrières durant le recrutement de personnel.

Les négociations collectives sont fondées sur dix conventions collectives séparées du conseil scolaire, et les paramètres de négociation sont établis par le comité consultatif des ressources humaines et des négociations du conseil (un comité plénier). Au début des négociations, les conseillères et conseillers scolaires n'ont pas un rôle direct à jouer. Aux derniers stades des négociations, la présidence et la vice-présidence du Conseil de même que la présidence du comité consultatif des ressources humaines et des négociations peuvent se joindre aux négociations. La direction de l'éducation devrait revoir le rôle du personnel et des conseillères et conseillers scolaires dans le processus de négociation collective. Les conseillères et conseillers scolaires devraient établir la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations, mais ne devraient pas jouer un rôle direct durant les négociations.

Gestion financière

Nouvelle pratique exemplaire	Adoption
Les politiques et modalités établies qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement version 1.0.	Oui
Conformément aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches	Oui

Nouvelle pratique exemplaire	Adoption
et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les superviseurs ou les chefs de service relativement à la conformité.	

Les lignes directrices balisant les pratiques d'approvisionnement du conseil scolaire sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. La direction signale que des politiques et des procédures sont réexaminées à la lumière de la nouvelle Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Les documents du conseil scolaire définissent précisément les correspondances entre les pouvoirs d'autorisation et les tâches et responsabilités d'un poste.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelle pratique exemplaire	Adoption
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.	Oui
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Il doit notamment procéder à des mises à jour périodiques sur la situation du projet et à une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant indépendant en matière de coûts est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Non

Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation et loue des locaux à quantité de groupes. Un partenariat de longue date lie le conseil scolaire et un service de garde d'enfants à horaire prolongé, qui offre un soutien après les classes dans de multiples emplacements scolaires.

La direction s'est dotée d'un processus de gestion efficace pour surveiller et contrôler les coûts des projets de construction, conformément aux exigences du ministère. Le conseil scolaire assigne des gestionnaires de projets à tous les projets majeurs de réfection et de nouvelle construction.

Bien que le conseil scolaire n'emploie pas un consultant indépendant en matière de coûts, le conseil scolaire veille tout de même à ce que les coûts soient bien gérés et à

ce qu'ils se situent dans les repères de l'industrie. Des processus de limitation des coûts sont coordonnés par le cabinet d'architectes du conseil scolaire, qui utilise les mêmes plans normalisés. Des écoles sont constamment construites, et les plans constamment utilisés; à l'exception des hausses liées à l'inflation entre les projets, les coûts de construction demeurent stables et correspondent raisonnablement aux moyennes de repère du ministère. Le conseil scolaire devrait envisager de faire appel à un consultant en matière de coûts qui fournira une analyse objective des coûts et donnera des conseils pour les projets, comme le requiert le ministère.

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** – 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)
- **NPE** - Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la quatrième vague à l'aide de la troisième édition du Guide d'examen opérationnel.

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions administratives et de soutien. Le conseil scolaire est actuellement doté d'un programme de développement du leadership pour soutenir la planification de la relève du personnel enseignant, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.	Oui	PS/ DOA

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
2.	La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.	Oui	CSR1
3.	Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un	Oui	CSR1

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	processus régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel enseignant et non enseignant.		

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
4.	Le service devrait continuer de présenter séparément les activités financières dans le plan des services de soutien opérationnel, et élaborer un plan distinct pour le service des finances. Les objectifs du plan annuel du service devraient correspondre à l'orientation stratégique du conseil scolaire.	Oui	PS
5.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au comité de vérification du Conseil des membres externes qui contribueraient à optimiser son efficacité.	Oui	DOA