

Ministère de l'Éducation

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

mars 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 Politique officielle de gestion.....	4
No 2 Plan de relève	5
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	6
No 1 Formation des comités d'embauche	6
No 2 Cadre régissant les négociations collectives.....	7
No 3 Évaluation du rendement*	7
5. Gestion financière.....	8
No 1 Risques liés au budget.....	8
No 2 Vérification interne	9
No 3 Politique d'investissement.....	9
No 4 Interface électronique avec les fournisseurs	9
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	10
No 1 Normes de nettoyage	10
No 2 Modèle d'affectation du personnel	10
Annexe A – Sélection des recommandations	11

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 à l'examen opérationnel du Rainbow District School Board a eu lieu le 24 février 2012, environ 13 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel Deloitte a tenu une téléconférence avec le directeur de l'éducation et la surintendante 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 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 a fait des progrès concernant la mise en œuvre d'un bon nombre de recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel. Soulignons notamment les efforts continus de la direction, qui collabore avec le Conseil pour que les pratiques de gestion soient conformes à la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*. De plus, le service des finances a pleinement mis en œuvre trois des quatre recommandations sélectionnées pour l'examen de suivi et travaille à la mise en œuvre de la quatrième.

Le rapport d'examen comportait 27 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur onze 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 Politique officielle de gestion

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 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).	En cours

No 2 Plan de relève

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 principales et principaux gestionnaires, administratrices et administrateurs. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires et favoriserait le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.	En cours

No 1 Politique officielle de gestion

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 enclenché un processus de révision pour assurer la conformité de ses règlements touchant à la gestion. La direction affirme que l'administration principale travaille étroitement avec le Conseil pour que les pratiques soient conformes aux attentes de la Loi.

Le directeur de l'éducation et la présidente du Conseil explorent les possibilités d'engager un coordonnateur pour aider le Conseil à réviser ses pratiques non conformes, y compris celle voulant que les conseillères et conseillers scolaires approuvent les procédures du conseil scolaire. Bien que les conseillères et conseillers scolaires décident de l'orientation des politiques, c'est à la direction de l'éducation qu'il incombe de superviser les opérations du conseil scolaire, ce qui comprend l'élaboration des procédures. Le conseil scolaire est invité à continuer son travail en vue d'appliquer l'ensemble de la Loi et d'établir une distinction claire entre les tâches et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et celles de la direction de l'éducation.

No 2 Plan de relève

Le conseil scolaire a franchi des étapes importantes dans son élaboration d'un plan de relève officiel. En effet, de nombreux éléments sont déjà en place, notamment un programme de mentorat « juste-à-temps » à l'intention des directions adjointes et un programme de perfectionnement professionnel destiné au personnel non enseignant pour former les dirigeants de demain. L'administration a fait valoir qu'il était difficile d'établir un plan de relève dans un conseil de petite taille, mais reconnaît néanmoins l'importance de la chose. Le conseil scolaire est invité à poursuivre l'élaboration de son plan de relève afin que celui-ci soit plus étoffé.

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
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 fournir des politiques stratégiques régissant les processus de dotation en personnel et de recrutement, mais ne devraient pas siéger au comités d'embauche à l'exception de celui visant l'embauche de la direction de l'éducation.	En cours x

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.	En cours

No 3 Évaluation du rendement*

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des RH devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement de tous les titulaires des postes de cadres, de surintendances et de direction de l'éducation. Ce processus officiel devrait reposer sur des politiques et des modalités consignées.	Terminée

No 1 Formation des comités d'embauche

Le conseil scolaire a réalisé certains progrès, dont la réduction – de quatre à un – du nombre de conseillères et conseillers scolaires participant directement aux comités d'embauche. L'administration principale affirme que, conformément aux dispositions de la Loi, les conseillères et conseillers scolaires ne jouent plus aucun rôle dans l'attribution des postes de direction d'école. Toutefois, il est pratique courante et normale qu'une conseillère ou un conseiller scolaire siège aux comités d'embauche. Les conseillères et conseillers scolaires ne devraient participer à une entrevue d'embauche que dans le seul cas de l'embauche de la direction de l'éducation.

N^o 2 Cadre régissant les négociations collectives

Les conseillères et conseillers scolaires participent depuis longtemps aux négociations collectives. Le Conseil continue de maintenir un comité sur les négociations collectives. La direction indique que la présidence de ce comité était prête à reconsidérer la participation des conseillères et conseillers scolaires aux négociations collectives, ce qui constitue en soi un grand pas en avant en vue de satisfaire aux exigences de la Loi.

N^o 3 Évaluation du rendement*

Le conseil scolaire a adopté la recommandation de procéder à des évaluations officielles du rendement des employés. Le processus d'évaluation que suivent les surintendances est conforme aux lignes directrices du Cadre de leadership de l'Ontario, et le Conseil a mis sur pied une procédure visant à évaluer le rendement de la direction de l'éducation. Cette procédure a été élaborée au début de l'automne 2011, de concert avec un coordonnateur, et mise en service pour la première fois en novembre 2011. Tant la politique que la procédure ont reçu l'approbation officielle du Conseil le 14 février 2012.

5. Gestion financière

No 1 Risques liés au budget

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	En cours

No 2 Vérification interne

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le Conseil devrait mettre sur pied un comité de vérification et recruter des consultants externes pour y siéger conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.	Terminée

No 3 Politique d'investissement

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement et lui justifier ses décisions, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement.	Terminée

No 4 Interface électronique avec les fournisseurs

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficacité.	Terminée

No 1 Risques liés au budget

La direction tient compte des recommandations du rapport de l'examen opérationnel, fait connaître les grands risques liés au budget et en assure le suivi. Le conseil fait

préparer des rapports sur les risques, notamment sur la variation de l'effectif, qui aident à guider le processus budgétaire. Cependant, le conseil scolaire n'offre pas de condensé sur les risques liés au budget dans le cadre de son exposé au Conseil. La direction continue d'être à l'affût de tous les risques importants liés au budget et en tient compte lors du processus budgétaire.

No 2 Vérification interne

En conformité avec les dispositions énoncées par le ministère de l'Éducation, le conseil scolaire a mis sur pied un comité de vérification. La direction signale qu'elle a pu, au moyen de publicité extérieure, recruter deux membres externes hautement qualifiés.

No 3 Politique d'investissement

Le conseil scolaire a adopté des pratiques permettant d'assurer un suivi continu des investissements. Le personnel de la direction a l'obligation d'examiner régulièrement les investissements potentiels, de les évaluer et de considérer les options. Le conseil scolaire indique que les taux de ses investissements sont compétitifs comparativement à d'autres investissements de même nature.

No 4 Interface électronique avec les fournisseurs

Le conseil scolaire affirme recourir à une interface électronique pour la plupart des achats afin de passer des commandes, d'en effectuer le traitement et de faire le paiement à ses fournisseurs. La direction signale que les différentes interfaces font l'objet d'améliorations constantes. Voici quelques fournisseurs pour lesquels le conseil scolaire utilise un portail Web : Grand and Toy, Chapters, Amazon, Staples, CDW, Future Shop, Best Buy et TigerDirect.ca. Des cartes de crédit pour petits achats sont utilisées pour chaque fournisseur, et tout paiement est ainsi lié au module des comptes créditeurs.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Normes de nettoyage

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois la mise en œuvre effectuée, la direction devrait communiquer à l'administration principale les résultats des examens de la conformité.	Terminée

No 2 Modèle d'affectation du personnel

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 à celui des autres conseils pour assurer une affectation optimale et la prise en compte de divers facteurs.	En cours

No 1 Normes de nettoyage

Le conseil scolaire a adopté officiellement des normes de nettoyage pour toutes ses écoles et ses installations. Les échéanciers détaillés de nettoyage, une liste de vérification pour le contrôle de la qualité ainsi qu'une liste de contrôle pour les activités de nettoyage de toutes les installations ont été élaborés et permettent d'établir des normes de nettoyage et d'entretien cohérentes dans l'ensemble du conseil.

No 2 Modèle d'affectation du personnel

L'élaboration d'un modèle d'affectation du personnel de conciergerie est en cours. Les changements, comme l'arrivée du Programme d'apprentissage des jeunes enfants à temps plein, ont des répercussions sur le conseil scolaire et modifient les exigences en matière d'entretien. La direction indique que l'élaboration d'un modèle d'affectation du personnel de conciergerie tient compte de multiples facteurs, notamment du type de sol, de l'aménagement, de la durée du nettoyage, de la superficie, et du plan du bâtiment. La direction signale que l'élaboration du modèle doit être achevée au plus tard en juin 2013. Le conseil scolaire est invité à poursuivre les efforts en cours et à appliquer le modèle d'affectation du personnel d'entretien comme prévu.

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.	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 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	DOA
2.	La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire.	Non	
3.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel qui comprendrait les plans des cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires pour favoriser le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.	Oui	CSR 1/ CSR 2

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

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
4.	La direction devrait afficher l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	scolaire. L'organigramme devrait mettre en évidence la structure et les liens hiérarchiques du service des RH.		
5.	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 fournir des politiques stratégiques régissant les processus de dotation en personnel et de recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche à l'exception de celui visant l'embauche de la direction de l'éducation.	Oui	CSR 2
6.	La direction devrait consigner les pratiques d'embauche actuelles et veiller à l'harmonisation de ces pratiques dans tous les services.	Non	
7.	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.	Oui	CSR 2
8.	Le service des RH devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement de tous les titulaires des postes de cadres, de surintendances et de direction de l'éducation. Ce processus officiel devrait reposer sur des politiques et des modalités consignées.	Oui	CSR 2
9.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité.	Non	
10.	La direction devrait aller de l'avant avec son plan de mener une vérification indépendante pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.	Non	
11.	La direction devrait réaliser périodiquement des enquêtes confidentielles auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.	Non	
12.	La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.	Non	
13.	Le conseil scolaire devrait adopter des politiques et des modalités pour encadrer le plan de dotation en personnel et le	Non	

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
	processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du Ministère.		

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
14.	La direction devrait afficher l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil scolaire. Cet organigramme devrait mettre en évidence la structure du service des finances et ses liens hiérarchiques.	Non	
15.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	Oui	RI
16.	Le service devrait envisager de remettre aux conseillères et conseillers scolaires au moins trois rapports financiers intermédiaires intégrant les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).	Non	
17.	Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient approuvés officiellement par l'administration principale pour assurer l'intégrité de l'information financière.	Non	
18.	La direction devrait continuer à collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour adopter une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.	Non	
19.	La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour veiller à ce que les plans annuels de vérification soient bien établis. 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	
20.	Le Conseil devrait mettre sur pied un comité de vérification et recruter des consultants externes pour y siéger conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.	Oui	CSR 1/ CSR 2
21.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement. La direction devrait communiquer	Oui	RI

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
	périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement et lui justifier ses décisions, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement.		
22.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficience.	Oui	DOA / RI
23.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour maximiser son efficience.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
24.	La direction devrait afficher l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil scolaire. Cet organigramme devrait mettre en évidence la structure du service des installations et ses liens hiérarchiques.	Non	
25.	Le conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois la mise en œuvre effectuée, la direction devrait communiquer à l'administration principale les résultats des examens de la conformité.	Oui	CSR 2
26.	Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation du personnel de conciergerie et le comparer à celui des autres conseils pour assurer une affectation optimale et la prise en compte de divers facteurs.	Oui	RI
27.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie en matière de santé pour témoigner de ses politiques et procédures actuelles concernant les élèves et les groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.	Non	