

Ministère de l'Éducation

**Thames Valley District School Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

octobre 2009

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre.....	3
Introduction	3
État des recommandations	3
3. 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 Gestion de l'assiduité	5
5. Gestion financière.....	6
No 1 Rapports financiers intermédiaires.....	6
No 2 Comité de vérification.....	7
No 3 Approvisionnement	7
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	9
No 1 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection	9
No 2 Plan de gestion de l'énergie	9
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire.....	10
Gestion et administration du conseil scolaire.....	10
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	11
Gestion financière.....	11
Exploitation des écoles et gestion des installations	12
Annexe A – Recommandations sélectionnées	13

1. Introduction

Le ministère est en train de mener des examens opérationnels dans les 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 meilleures pratiques et en communiquant ces dernières. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Dans le cadre du cycle d'examen opérationnel et conformément à ses objectifs, le ministère a demandé aux conseils scolaires de lui communiquer, de huit à douze mois après la publication du rapport d'examen opérationnel final, les progrès effectués concernant l'application des recommandations formulées dans ce rapport afin de pouvoir en discuter avec chacun d'entre eux. Cette mesure offrira aux conseils scolaires la possibilité d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Comme les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, les critères suivants ont été établis pour aider l'Équipe d'examen et le conseil scolaire à se concentrer sur des recommandations précises :

- La recommandation est-elle liée aux sept domaines d'intérêts établis dans le rapport sommaire pour le secteur publié en août 2007?
- La recommandation représente-t-elle un pas vers une meilleure planification stratégique au sein des conseils?
 - Les services responsables des fonctions opérationnelles prennent de nombreuses mesures pour favoriser la réussite des élèves. La mise à jour doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
 - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles devaient 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 a été invité à fournir les renseignements suivants à l'Équipe d'examen opérationnel :

- Une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations;
- La documentation justificative;
- La date de mise en œuvre, le cas échéant, et la description des avantages qui en ont été retirés, si possible.

On trouvera à l'annexe A du présent rapport les recommandations en ordre de priorité.

Dans l'examen de suivi, on vérifie également, sans entrer dans les détails, si le conseil scolaire a adopté les pratiques exemplaires qui ont été ajoutées à la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel, qu'il a reçue en septembre 2008. Ces pratiques ne faisaient pas partie du processus initial d'examen.

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

Introduction

L'examen de suivi de l'examen opérationnel du Thames Valley District School Board a eu lieu le 23 septembre 2009, soit environ un an après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel a tenu une téléconférence avec le surintendant des affaires et d'autres membres de l'administration principale.

État des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès importants concernant l'application des recommandations depuis la publication du rapport en septembre 2008. Soulignons notamment les mesures prises pour l'adoption d'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire a embauché une agente des relations avec le personnel pour faciliter l'application des recommandations formulées dans le rapport d'examen des pratiques de gestion de l'assiduité du conseil scolaire effectué par la personne chargée de la vérification externe. Dans le cadre de son mandat, l'agente doit élaborer et mettre en œuvre le plan de gestion de l'assiduité du conseil scolaire.

La direction a présenté le rapport d'examen opérationnel aux conseillères et conseillers scolaires après sa publication.

Celui-ci comptait douze recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur six de ces recommandations. Cinq d'entre elles portaient sur les sept occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008, et une portait sur des secteurs à risque particuliers. Les recommandations sélectionnées 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 certain progrès en ce sens. Elle n'a rejeté aucune recommandation.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

Aucune recommandation n'a été formulée concernant les activités de gestion et d'administration du conseil scolaire dans le rapport d'examen opérationnel.

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

No 1 Gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines (RH) devrait établir une politique officielle de gestion de l'assiduité. La direction devrait utiliser les données sur les présences actuellement consignées par les RH pour établir des indicateurs de rendement et des objectifs mesurables et favoriser une augmentation durable de l'assiduité.	En cours

No 1 Gestion de l'assiduité

La direction a fait état de progrès dans la mise en œuvre d'un programme officiel de gestion de l'assiduité.

Il a tout d'abord commencé par demander l'aide du tiers ayant effectué la vérification externe, qui a examiné les procédures existantes de gestion de l'assiduité du conseil scolaire en avril 2009. Cet examen ciblait l'absentéisme du personnel, notamment les mesures de contrôle internes des absences.

Après l'examen, le conseil scolaire a embauché une agente des relations avec le personnel chargée d'appliquer les recommandations du rapport concernant les pratiques de gestion de l'assiduité. Le développement du plan de gestion de l'assiduité du conseil scolaire relève d'ailleurs de l'agente.

La direction a souligné que ces initiatives aideraient le conseil scolaire à acquérir de meilleures pratiques de gestion de l'assiduité grâce à une étroite collaboration avec ses différents groupes d'employés. Elle cherche notamment à mieux comprendre le point de vue des différents groupes d'employés concernant l'élaboration d'un plan exhaustif de gestion de l'assiduité qui répond aux besoins de chacun.

5. Gestion financière

No 1 Rapports financiers intermédiaires

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.	En cours

No 2 Comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.	Mise en œuvre terminée

No 3 Approvisionnement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La politique d'approvisionnement du conseil scolaire indique que les appels d'offres peuvent être publiés, quelle que soit la valeur du produit ou service. Comme le conseil scolaire publie tous les appels d'offres pour les achats de plus de 50 000 \$, il devrait réviser les termes de sa politique d'approvisionnement afin de mieux refléter ses pratiques.	En cours

No 1 Rapports financiers intermédiaires

La direction a accepté cette recommandation et travaille actuellement à l'élaboration d'un nouveau modèle de rapport qui comprendra les caractéristiques proposées dans le rapport d'examen opérationnel.

Un rapport détaillé du grand livre est actuellement envoyé chaque mois au comité de vérification du conseil scolaire. Ce rapport présente, par numéro de compte, le solde réel à la fin du mois comparativement au budget approuvé et au budget révisé. Le solde est présenté sous forme de montant et de pourcentage du budget révisé. Le rapport détaillé contient les commentaires de l'analyste financière ou de l'analyste financier, qui atteste l'exactitude du rapport.

Tous les mois, un rapport sommaire des recettes et des dépenses est remis au conseil scolaire. Ce rapport reflète également l'état actuel des comptes par rapport au budget approuvé et au budget révisé.

La direction révisera ses procédures de production de rapports en fonction des recommandations et des modèles proposés par le comité sur les rapports financiers intermédiaires du ministère dans la note de service SB 38. Les cadres supérieurs de l'administration des affaires du conseil scolaire ont affirmé qu'ils rédigeraient un rapport pour les conseillères et conseillers scolaires qui fournirait à ceux-ci des renseignements financiers et des prévisions à jour et compréhensibles. Ce rapport sera harmonisé aux lignes directrices dont le comité se sert pour produire son rapport.

N^o 2 Comité de vérification

Le budget 2008-2009 prévoyait la création d'un poste de vérificatrice ou de vérificateur interne, qui a été approuvée par le conseil scolaire. La fonction de ce poste consiste à examiner la réception et la distribution des fonds dans les écoles. Le poste a été pourvu en janvier 2009 et la personne chargée de la vérification interne a produit des rapports d'examen sur 11 écoles depuis cette date.

La fonction de vérification interne est occupée par un membre de la direction, qui relève du directeur de l'Éducation. Le directeur tient le comité de vérification du conseil scolaire informé des conclusions, des recommandations et du suivi des rapports de la fonction de vérification interne.

Les vérificatrices et les vérificateurs externes du conseil scolaire ont effectué des vérifications internes des fonctions du Thames Valley District School Board.

L'échéancier proposé pour ces vérifications a été approuvé par le comité de vérification du conseil scolaire.

Le conseil scolaire appuie l'orientation du ministère, soit de partager la fonction de vérification interne avec d'autres conseils scolaires de district. Il a participé aux discussions préliminaires concernant ce modèle.

N^o 3 Approvisionnement

La direction a examiné les termes de sa politique d'approvisionnement et reconnaît qu'elle pourrait être révisée afin de mieux refléter ses pratiques.

La direction a affirmé qu'elle examinait attentivement les modifications apportées aux lignes directrices provinciales en matière de chaîne d'approvisionnement et qu'elle était consciente que le conseil scolaire devait apporter d'importants changements à ses propres politiques pour s'y conformer. Elle a notamment décidé d'adopter la

terminologie proposée dans le rapport d'examen opérationnel en réaction aux nouvelles lignes directrices provinciales. La direction entend appliquer ces modifications durant l'exercice en cours.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

No 1 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le plan des travaux d'entretien et de réfection essentiels élaboré par le service de gestion des installations devrait être examiné et approuvé annuellement par les conseillères et conseillers scolaires. Ce nouveau plan permettrait au conseil scolaire et aux intervenants de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	En cours

No 2 Plan de gestion de l'énergie

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service de gestion des installations devrait élaborer et communiquer un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie, qui comprendrait des données de référence et des objectifs d'économie quantifiables en matière d'énergie devant être évalués chaque année. Tout investissement prévu au plan devrait être appuyé d'une source de financement appropriée.	En cours

No 1 Plan pluriannuel d'entretien et de réfection

La direction produira un rapport indiquant les sources de financement des projets d'immobilisations découlant de l'évaluation des besoins d'adaptation du conseil scolaire.

Ce rapport s'ajoutera au plan d'immobilisations du conseil scolaire et fournira des prévisions claires de ses besoins criants pour les prochaines années en ce qui concerne les projets importants d'entretien et de réfection.

No 2 Plan de gestion de l'énergie

La direction prépare un plan de gestion de l'énergie qui décrira les activités du conseil scolaire dans ce domaine. Le rapport comprendra des renseignements à jour sur les initiatives récentes de gestion de l'énergie du conseil scolaire, notamment l'installation de compteurs d'électricité et de gaz à intervalles dans les installations scolaires, et la capacité de contrôle et de suivi pour l'ensemble des projets.

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par le conseil scolaire

Les pratiques exemplaires suivantes ont été ajoutées à la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district, qui a été publié en septembre 2008. Certaines de ces pratiques résultent des observations et apprentissages réalisés au cours des phases 1 et 2 des examens opérationnels.

Les conseils scolaires dont l'examen a été réalisé avant septembre 2008 n'ont pas été évalués selon les nouvelles pratiques exemplaires énumérées ci-dessous. Au cours du suivi, l'Équipe d'examen opérationnel a demandé à ces conseils scolaires dans quelle mesure ils avaient adopté ces pratiques.

Gestion et administration du conseil scolaire

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement la division des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et la directrice ou le directeur de l'éducation. Le conseil a établi des tâches et des responsabilités clairement définies pour favoriser des relations de travail efficaces.	Oui
Les conseillères et les conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel, qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques assurant l'efficacité et l'efficacité des opérations du conseil. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.	Oui
La direction a établi un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	Non

La direction a indiqué que le conseil scolaire avait déjà adopté bon nombre de ces pratiques exemplaires. Par exemple, la direction est consciente des répercussions du projet de loi 177 sur la gestion du conseil scolaire. La direction a également établi des politiques et des procédures pour toutes les fonctions, notamment un processus permettant de veiller à ce que ces politiques soient mises à jour et qu'elles soient pertinentes.

Un des domaines d'intérêt consiste en la planification de la relève du personnel de l'administration principale. Actuellement, le conseil scolaire ne dispose pas d'un tel plan. La direction a souligné qu'elle aimerait obtenir du soutien pour améliorer cet aspect.

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

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil des rapports sur l'efficacité des méthodes et des programmes de gestion de l'assiduité.	En cours
La direction a établi des politiques et des modalités relatives au perfectionnement du personnel et surveille la participation des employés, le budget et les résultats.	Oui
Des systèmes sont en place et sont à la disposition du personnel des RH et des finances pour déterminer les besoins en dotation et veiller à ce qu'ils soient respectés.	Oui

Comme mentionné précédemment dans le présent rapport, le conseil scolaire a fait des progrès en adoptant progressivement un programme officiel de gestion de l'assiduité.

Selon le rapport d'examen opérationnel, le conseil scolaire dispose des systèmes appropriés pour veiller à ce que les besoins en dotation approuvés par les RH et les finances soient comblés.

Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui
Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Oui
Les rapports de planification et les rapports annuels de la personne chargée de la vérification externe sont présentés au comité de vérification du conseil scolaire, et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations.	Oui
La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
La direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds ne provenant pas du conseil scolaire et coordonner la présentation des rapports annuels touchant les recettes et dépenses des écoles et des conseils d'école.	Oui
Les responsables des achats surveillent et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil scolaire.	Oui

Le conseil scolaire a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices et politiques du ministère et la législation sur la santé dans les écoles.	Oui

Le conseil scolaire a affirmé avoir déjà adopté toutes ces pratiques exemplaires.

Annexe A – Recommandations sélectionnées

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
 - CSR 1 – Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
 - CSR 2 – Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
 - CSR 3 – Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **SOA** – Sept occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008
- **NPE** – Nouvelles pratiques exemplaires introduites dans la troisième vague à l'aide de la deuxième édition du Guide d'examen opérationnel.

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	Aucune		

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

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
1.	Le service des RH devrait établir une politique officielle de gestion de l'assiduité. La direction devrait utiliser les données sur les présences actuellement consignées par les RH pour établir des indicateurs de rendement et des objectifs mesurables et favoriser une augmentation durable de l'assiduité.	O	SOA
2.	Le service des RH devrait mener périodiquement des sondages sur la satisfaction du personnel pour mieux évaluer les besoins en perfectionnement de tous groupes d'employés.	N	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
3.	Le service des RH devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi confidentielles auprès du personnel du conseil scolaire qui démissionne pour une raison autre qu'un départ à la retraite. Cette mesure permettra à la direction de déterminer les tendances émergentes concernant le personnel, et au conseil scolaire d'élaborer les stratégies appropriées en réaction à ces problèmes.	N	

Gestion financière

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
4.	Les services opérationnels pourraient accroître la transparence de la planification du budget en préparant un aperçu du projet de gestion de l'énergie comprenant une explication des dépenses en immobilisations initiales et de leurs répercussions sur le budget annuel des services publics.	N	
5.	La direction des finances devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du rapport d'examen opérationnel. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.	O	SOA
6.	La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.	O	SOA
7.	Le personnel du service des finances devrait comparer les conditions bancaires du conseil scolaire avec celles d'autres conseils afin d'obtenir un point de repère concernant ses principales conditions financières et de négocier les meilleures conditions possible.	N	
8.	La politique d'approvisionnement du conseil scolaire indique actuellement que les appels d'offres peuvent être publiés, quelle que soit la valeur du produit ou service. Comme le conseil scolaire publie tous les appels d'offres pour les achats de plus de 50 000 \$, il devrait réviser les termes de sa politique d'approvisionnement afin de mieux refléter ses pratiques actuelles.	O	CSR 3
9.	Le conseil scolaire devrait procéder à une analyse du rendement du capital investi afin d'adopter un système de paiement électronique pour les programmes d'éducation permanente et de	N	

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
	location des installations. Pour ce faire, la direction devrait examiner les solutions électroniques utilisées par plusieurs autres conseils scolaires.		

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	Suivi Oui/Non	Critère
10.	Le plan des travaux d'entretien et de réparation essentiels élaboré par le service de gestion des installations devrait être examiné et approuvé annuellement par les conseillères et conseillers scolaires. Ce nouveau plan permettrait au conseil scolaire et aux intervenants de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.	O	SOA
11.	Le service de gestion des installations devrait élaborer et communiquer un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie, qui comprendrait des données de référence et des objectifs d'économie quantifiables en matière d'énergie devant être évalués chaque année. Tout investissement prévu au plan devrait être appuyé d'une source de financement appropriée.	O	SOA
12	Le plan d'immobilisations pluriannuel élaboré par la direction devrait être examiné et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. Ce plan devrait comprendre un plan de financement pour les dépenses en immobilisations de l'ensemble du conseil.	N	