

Ministry of Education
School Business Support Branch
20th Floor, Mowat Block
900 Bay Street
Toronto ON
M7A 1L2

Ministère de l'Éducation
Direction du soutien aux activités scolaires
20^e étage, édifice Mowat
900, rue Bay
Toronto (Ontario)
M7A 1L2



2008 : SB 32

NOTE DE SERVICE

DESTINATAIRES : Directrices et directeurs de l'éducation

EXPÉDITRICE : Cheri Hayward
Directrice
Direction du soutien aux activités scolaires

DATE : Le 5 novembre 2008

OBJET : Examens opérationnels – Mise à jour et prochaines étapes pour 2008

Pour faire suite à la note de service « 2007 : SB 34 » datée du 19 décembre 2007, je suis heureuse de vous présenter une mise à jour sur les examens opérationnels et l'orientation que prendra le Ministère au cours de la prochaine année.

Comme vous le savez, les examens opérationnels donnent l'occasion au Ministère et aux conseils scolaires de collaborer pour renforcer la gestion de la capacité, assurer l'administration efficace des ressources, échanger de meilleures pratiques et favoriser l'amélioration continue. Les examens mettent l'accent sur le fonctionnement des conseils dans quatre domaines fonctionnels : la gouvernance et l'administration du conseil scolaire; la gestion des ressources humaines ainsi que la dotation en personnel et l'affectation du personnel dans les écoles; la gestion financière; l'exploitation des écoles et la gestion des installations.

Alors que nous entamons la phase III, j'aimerais prendre le temps de remercier les personnes qui ont participé à l'élaboration du *Guide d'examen opérationnel* pour leurs commentaires et leur soutien. Je souhaite également remercier les quatorze conseils scolaires qui ont fait l'objet d'un examen pendant les phases I et II. Grâce à leur professionnalisme et à leur sérieux, les examens ont rehaussé la valeur de leur organisation et leur permettront de poursuivre leur objectif d'accroître la réussite des élèves.

PROGRÈS ACCOMPLI

À ce jour, quatorze examens opérationnels ont été réalisés, ce qui a permis de dégager un certain nombre de pratiques exemplaires et d'occasions d'amélioration. Ces conclusions ont permis de mettre au point notre approche en vue de la phase suivante, qui a débuté en octobre 2008. L'annexe A présente les quatorze conseils scolaires examinés pendant les phases I et II et ceux qui seront examinés en 2008-2009.

À l'issue de chaque examen, le conseil scolaire visé s'est vu remettre un rapport définitif contenant des recommandations sur les occasions d'amélioration, au besoin. Les examens ont révélé qu'en général, les conseils scolaires avaient adopté bon nombre de pratiques exemplaires, même si le degré et la nature de cette adoption variaient d'un conseil à l'autre. Pour consulter les rapports détaillés de tous les conseils scolaires examinés, visitez <http://sbsb.edu.gov.on.ca/>.

En 2009, le Ministère prévoit de se rendre de nouveau dans les conseils scolaires ayant fait l'objet d'un examen opérationnel en 2007-2008 pour examiner et aborder toute mesure adoptée par le conseil scolaire faisant suite aux conclusions et aux recommandations formulées dans le rapport d'examen.

COMITÉS CHARGÉS DES EXAMENS OPÉRATIONNELS

Le 18 septembre 2008, le personnel du Ministère a rencontré les membres du Comité consultatif de l'examen opérationnel, qui compte des représentants du Council of Senior Business Officials (COSBO) et du Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODDE), ainsi que des membres du personnel de Direction de la vérification interne du Ministère. Une rencontre semblable a également été organisée avec le Groupe de référence pour l'examen opérationnel, qui représente notamment quatre associations de conseillères et de conseillers scolaires. Les discussions ont porté sur deux documents en particulier : la deuxième édition du *Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district de l'Ontario* et le *Rapport sommaire des examens opérationnels effectués en 2007-2008*.

Vous trouverez ci-joint le *Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district de l'Ontario* aux fins de consultation. Cette deuxième édition est semblable à la première, mais quelques modifications modestes ont été apportées aux pratiques exemplaires à la suite des quatorze premiers examens réalisés. En effet, la description des pratiques exemplaires a été simplifiée, et quelques pratiques ont été ajoutées. Par exemple, une pratique exemplaire sur la planification de la relève de la haute direction a été ajoutée dans la section de la gestion et de l'administration du conseil scolaire.

Le *Rapport sommaire des examens opérationnels effectués en 2007-2008* constitue la première édition d'une série de rapports annuels sur cette importante initiative. À la fin de chaque phase, la synthèse des principaux thèmes et conclusions sera communiquée à l'échelle du secteur. Le rapport découlant des quatorze premiers examens met l'accent sur sept principaux points à améliorer ayant une incidence sur le secteur en entier. Il présente également des exemples de meilleures pratiques observées au cours de la phase I dont pourraient s'inspirer les autres conseils scolaires pour accroître leurs efforts visant à améliorer leurs propres pratiques. On s'attend à ce que le Ministère et le secteur travaillent étroitement pour tenir compte des occasions d'amélioration suivantes.

Occasion d'amélioration n° 1 : Établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers

L'élaboration d'une orientation stratégique pluriannuelle (jusqu'à cinq ans) sert de base essentielle à la conception des plans annuels d'amélioration. Cette orientation devrait être élaborée à la suite de vastes consultations auprès des intervenants internes et externes et devrait conduire à la production d'un document professionnel sommaire

accessible à la population. Pour améliorer la compréhension, les conseils scolaires devraient grouper leurs objectifs sous des thèmes clés.

La plupart des conseils scolaires ont mis en place des processus complets pour élaborer une orientation stratégique à long terme (généralement entre trois et cinq ans). Certains ont commencé l'élaboration de ce processus, mais pourraient s'améliorer en le rendant plus officiel et plus complet, entre autres en étendant la période couverte par les orientations stratégiques et en établissant des objectifs précis et mesurables ainsi que des calendriers de réalisation des différents objectifs et priorités.

Le Comité consultatif de l'examen opérationnel a recommandé que d'ici janvier 2009, le COSBO et le CODDE mettent sur pied un nouveau groupe chargé d'examiner les éléments d'un plan d'amélioration du conseil scolaire efficace.

Occasion d'amélioration n° 2 : Gestion des présences

Un système efficace de gestion des présences combinerait des politiques et des procédures mises à jour, des systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration et à la mise en place de stratégies visant l'amélioration des présences du personnel. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, se soutiennent l'un l'autre afin d'élaborer un programme complet de gestion des présences au sein d'un organisme.

Les conseils scolaires reconnaissent l'importance d'effectuer le suivi des présences du personnel et de mettre en place des programmes d'amélioration des présences, mais la capacité varie de façon importante d'un conseil scolaire à l'autre. De nombreux conseils scolaires ont instauré des politiques pertinentes et des procédures connexes permettant de gérer les présences, mais seul un nombre limité de conseils scolaires a commencé l'élaboration de programmes complets de soutien des présences.

Le COSBO a retenu les services de Deloitte and Touche LLP pour examiner les systèmes de gestion des présences des conseils scolaires de l'Ontario et rédiger des rapports à ce sujet. On prévoit que le rapport de gestion des présences, qui sera bientôt publié, fournira des recommandations et des renseignements exhaustifs grâce auxquels le secteur et le Ministère pourront aider tous les conseils scolaires à renforcer leur capacité dans ce secteur.

Occasion d'amélioration n° 3 : Production de rapports financiers provisoires

Les rapports financiers provisoires visent à fournir à la direction et aux conseillères et aux conseillers scolaires une explication claire de l'état du budget de l'année en cours par rapport aux dépenses depuis le début de l'exercice ainsi qu'une perspective de l'exercice.

Les conseils scolaires présentent habituellement des rapports financiers mensuels à l'équipe de direction et trimestriels aux conseillères et aux conseillers scolaires. Par contre, la façon de présenter les rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d'un conseil scolaire à l'autre.

Le Comité consultatif de l'examen opérationnel a recommandé que le COSBO et le CODDE mettent sur pied un groupe de travail chargé d'examiner le contenu et la forme

des rapports financiers provisoires. Le groupe de travail chercherait à obtenir les commentaires des membres des conseils scolaires afin de déterminer les composantes d'un rapport efficace et de dégager les pratiques exemplaires.

Occasion d'amélioration n° 4 : Fonction de vérification (nouvelle initiative)

Les équipes d'examens opérationnels ont étudié deux aspects de la fonction de vérification des conseils scolaires : la vérification interne et le comité de vérification.

La fonction première de la vérification interne est de garantir que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent de façon efficace et qu'ils sont conformes aux politiques et aux procédures. Le comité de vérification vise à fournir un aperçu de la production de rapports financiers, de la divulgation, de la conformité aux règlements et des activités de gestion des risques.

La plupart des conseils scolaires n'ont pas de fonction de vérification interne autonome. Les quelques conseils scolaires qui ont créé une fonction de vérification interne pourraient accroître l'autonomie de leur vérificateur interne en le faisant relever du comité de vérification du conseil scolaire.

La Direction des paiements de transfert et des rapports financiers se penchera sur le rôle de la fonction de vérification au sein du système d'éducation pour assurer la conformité des processus et des pratiques dans toute la province.

Occasion d'amélioration n° 5 : Participation à des consortiums d'achat

Les conseils scolaires devraient évaluer régulièrement les avantages et les coûts que peut leur apporter leur participation aux consortiums d'achat.

Ces conseils scolaires qui ne font pas encore partie d'un consortium d'achat ou qui ne réalisent pas d'achats conjoints pourraient s'améliorer en réévaluant leur situation afin de s'assurer que les facteurs qui ont mené à leur décision sont toujours pertinents. Tous les conseils scolaires peuvent tirer profit de la possibilité d'augmenter la gamme de fournitures et de services pouvant être achetés par l'entremise d'un consortium, et pourraient étendre cette pratique à des entités du secteur public autres que les conseils scolaires.

On s'attend à ce que la participation active et le leadership du secteur de l'éducation dans le cadre du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO) permettent d'appuyer et de renforcer la capacité de l'ensemble des conseils scolaires quant au sourcing stratégique et aux processus d'acquisition par voie électronique, ainsi que de renforcer les lignes directrices et politiques en matière d'approvisionnement à l'échelle du secteur. Le Ministère collaborera avec l'association ontarienne des agents de l'administration scolaire et le COSBO pour veiller à ce que l'on consulte et tienne au courant les intervenants au sujet du progrès du MECO.

Occasion d'amélioration n° 6 : Plan d'entretien et de réfection pluriannuel

L'élaboration d'un plan d'entretien et de réfection à long terme (de trois à cinq ans) énonçant les priorités visées et transmis aux principaux intervenants du conseil scolaire est essentielle pour faire connaître les besoins criants concernant les installations du conseil scolaire. Un tel plan améliore aussi l'obligation des fonctions d'exploitation et de

gestion des installations de rendre des comptes à la collectivité.

Les conseils scolaires peuvent s'améliorer en élaborant des plans officiels d'entretien et de réfection de trois à cinq ans qui comprennent le financement disponible pour répondre aux besoins criants du conseil scolaire.

Le Comité consultatif de l'examen opérationnel a proposé que le comité chargé des opérations, de l'entretien et de la construction de l'association ontarienne des agents de l'administration scolaire ait l'occasion de se pencher sur cette question.

Occasion d'amélioration n° 7 : Gestion de l'énergie

Les conseils scolaires devraient établir des plans pluriannuels officiels de gestion de l'énergie qui comprendraient des mesures quantifiables et correspondraient à l'orientation stratégique du conseil scolaire.

Les conseils scolaires pourraient s'améliorer en élaborant un plan pluriannuel de gestion de l'énergie. La stratégie de gestion de l'énergie devrait être élaborée en collaboration avec tous les services administratifs, le personnel enseignant, les élèves et la collectivité.

Pour appuyer les conseils scolaires en ce qui a trait à cet important dossier, le Ministère a lancé l'Initiative d'efficacité énergétique. Cette initiative, dont on brosse le tableau dans la note de service « 2008 SB : 18 » du 28 juillet, consiste en un programme à grande échelle qui met l'accent sur l'acquisition, la consommation et l'économie d'énergie dans les écoles.

Norm Vezina, chef des systèmes environnementaux et de bureau du York Catholic District School Board, a accepté de jouer un rôle prépondérant dans le cadre de l'Initiative. M. Vezina surveillera l'Initiative à l'échelle du secteur, en collaboration avec des intervenants du secteur, et agira à titre de personne-ressource principale. On prévoit que l'Initiative permettra d'aider les conseils scolaires à tenir compte des occasions d'amélioration dans le domaine de la gestion de l'énergie.

MODIFICATIONS RÉCENTES À LA DIRECTION DU SOUTIEN AUX ACTIVITÉS SCOLAIRES

Comme beaucoup d'entre vous le savent, en 2007, Don Higgins a été détaché du Toronto District School Board pour diriger la création et la mise en œuvre du projet d'examen opérationnel. Sa très grande connaissance du fonctionnement des conseils scolaires a joué un rôle important dans le succès du projet, et son leadership a favorisé un climat de professionnalisme qui se traduit par le succès des examens à ce jour.

Toutefois, M. Higgins a décidé de reprendre ses fonctions au Toronto District School Board à partir du 1^{er} octobre 2008. Si le Ministère, tout comme le secteur en général, aurait tiré profit de sa participation continue, nous respectons son souhait de retourner au conseil scolaire. Au nom du Ministère et du secteur, je lui souhaite la meilleure des chances et le remercie de son soutien au cours des deux dernières années.

Le processus d'examen opérationnel, qui va de l'avant, continuera d'être rationalisé alors que le personnel du Ministère et les équipes d'examen mettront au point leurs pratiques et se familiariseront avec le secteur. Afin d'assurer le maintien de la capacité

du Ministère, Nick Landry s'est joint à l'Équipe d'examen opérationnel. M. Landry possède une compréhension approfondie du secteur, et sa participation à la création et à la mise en œuvre du processus de réformes du transport au cours des dernières années s'inscrit dans le cadre de l'initiative d'examen opérationnel.

Pour toute question au sujet du processus d'examen opérationnel, veuillez communiquer avec Bill Coleman au 416 212-3180 (Bill.Coleman@ontario.ca) ou Nick Landry au 416 325-8731 (Nicholas.Landry@ontario.ca).

Je vous remercie, et je me réjouis à l'avance de travailler avec vous dans le cadre de cette importante initiative.

A handwritten signature in black ink that reads "Cheri Hayward". The signature is written in a cursive, flowing style.

Cheri Hayward
Directrice
Direction du soutien aux activités scolaires

c.c. Présidents et Présidentes des Conseils Scolaires
Administratrices et administrateurs des affaires scolaires
Équipes d'examen

Annexe A

Conseils scolaires ayant fait l'objet d'un examen opérationnel en 2007-2008

Phase I

- Avon Maitland District School Board
- Hamilton-Wentworth District School Board
- London District Catholic School Board
- Simcoe County District School Board
- Waterloo Catholic District School Board
- Peterborough Victoria Northumberland Clarington Catholic DSB

Phase II

- Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board
- Durham Catholic District School Board
- Durham District School Board
- Lakehead District School Board
- Lambton Kent District School Board
- Ottawa Catholic District School Board
- Trillium Lakeland District School Board
- Thames Valley District School Board

Conseils dont l'examen est prévu en 2008-2009

Phase III

- Near North District School Board
- Huron-Superior Catholic District School Board
- Northwest Catholic District School Board
- Halton District School Board
- Sudbury Catholic District School Board
- Algoma District School Board
- Rainy River District School Board
- Ottawa-Carleton District School Board
- Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario
- Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord
- Deux conseils scolaires à déterminer