

Ministère de l'Éducation

**Algoma District School Board
Rapport de suivi à l'examen
opérationnel**

juillet 2010

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire	4
No 1 Plan opérationnel annuel	4
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	5
N° 1 Plan annuel du service.....	5
N° 2 Gestion de l'assiduité.....	6
N° 3 Gestion du rendement	6
5. Gestion financière	8
N° 1 Plan annuel du service.....	9
N° 2 Production de rapports financiers intermédiaires trimestriels.....	10
N° 3 Vérification interne	10
N° 4 Formation d'un comité de vérification	10
N° 5 Seuils d'approbation	11
N° 6 Utilisation des cartes de crédit.....	11
N° 7 Programme de cartes de crédit pour petits achats	11
N° 8 Processus d'approvisionnement	12
6. Exploitation des écoles et gestion des installations	13
N° 1 Plan annuel du service.....	13
7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires	14
Gestion et administration du conseil scolaire.....	14
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	14
Gestion financière.....	14
Exploitation des écoles et gestion des installations	15
Annexe A – Sélection des recommandations	18

1. Introduction

Le ministère procède actuellement à l'examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district de la province. L'objectif du ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. 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 : 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 publié en août 2008 (7) et le rapport sommaire pour le secteur publié en 2009 (5)?
- 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 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, 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 troisième édition du *Guide d'examen opérationnel*, qui lui a été remise en septembre 2009. 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 réalisé au Algoma District School Board a eu lieu le 26 février 2010, environ 14 mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a participé à une téléconférence avec la surintendance des affaires, la direction de la gestion des installations, la direction de la gestion des ressources humaines et la direction de l'éducation.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a réalisé des progrès considérables dans la mise en œuvre des recommandations depuis l'examen opérationnel mené en octobre 2008. Soulignons notamment les mesures prises pour l'adoption de programmes exhaustifs de gestion de l'assiduité et de gestion du rendement.

La direction a discuté du rapport d'examen opérationnel avec les conseillères et conseillers scolaires et l'a publié sur son site Web.

Le rapport d'examen comportait 20 recommandations. L'Équipe d'examen opérationnel s'est plus particulièrement penchée sur 13 d'entre elles au cours de l'examen de suivi. Quatre possibilités d'améliorations concernaient la planification stratégique, cinq faisaient partie des douze occasions d'amélioration établies dans les rapports sectoriels et les autres représentaient des risques propres au Algoma District School Board. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

Dans l'ensemble, l'administration principale a pleinement mis en œuvre la plupart des recommandations retenues pour le suivi, ou réalisé un certain progrès en ce sens.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Plan opérationnel annuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait envisager de consolider ses différents plans relatifs aux fonctions opérationnelles (comme les ressources humaines, les finances et les installations) et son plan d'amélioration. Les différents services seront ainsi en mesure de surveiller le progrès de leurs priorités et de leurs objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Mise en œuvre terminée

No 1 Plan opérationnel annuel

La direction a indiqué avoir terminé l'élaboration d'un plan opérationnel consolidé pour le conseil scolaire. En effet, le plan d'amélioration du conseil scolaire, qui tient compte des différents secteurs d'activité, a été achevé en août 2009 et comprend les objectifs des services des ressources humaines, des finances et des opérations. Le plan a été élaboré en tenant compte des commentaires des directions des trois services, et est conforme au Cadre pour l'efficacité des écoles de la maternelle à la 12^e année. Le plan d'amélioration du conseil scolaire met l'accent sur l'amélioration de l'apprentissage des élèves grâce à la littératie, à la numératie et aux itinéraires d'études. Le conseil scolaire a récemment ajouté un quatrième itinéraire qui porte sur l'évaluation.

Le plan d'amélioration du conseil scolaire fait état des objectifs propres aux services des installations, des finances, des ressources humaines et de la technologie de l'information. La priorité commune aux quatre secteurs d'activités est l'élaboration d'un plan de communication. Le plan d'amélioration offre aussi un aperçu de la période 2008-2009 et situe certains des objectifs actuels dans leur contexte. Les plans opérationnels de chaque service présentent les objectifs de façon plus détaillée.

Le plan d'amélioration du conseil scolaire est réévalué deux ou trois fois par année, et une assemblée générale annuelle permet à la population de se prononcer sur celui-ci. Cette assemblée, qui se tient au mois d'août, sert généralement à informer la population au sujet du plan. Elle est ouverte à tous, y compris aux conseillères et conseillers scolaires, qui reçoivent ainsi une rétroaction directe. Le Conseil est tenu au courant des développements concernant le plan d'amélioration du conseil scolaire lors des rencontres du comité plénier et d'autres réunions du Conseil.

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

N° 1 Plan annuel du service

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des ressources humaines devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service s'harmonisant au plan stratégique général. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Gestion de l'assiduité

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait mettre sur pied un programme complet de gestion de l'assiduité comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme précis. La direction aurait ainsi à sa disposition une méthode cohérente et structurée pour améliorer l'assiduité, méthode comprenant notamment des mesures de renforcement positif pour les employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	En cours

N° 3 Gestion du rendement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un programme et des processus de gestion du rendement de son personnel non scolaire, qui comprend le personnel de bureau, le personnel d'entretien et le personnel administratif. Ces mesures sont essentielles pour assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence des méthodes d'évaluation du personnel non enseignant. La mise en œuvre d'un programme efficace dont les objectifs sont atteignables nécessite l'utilisation d'une démarche méthodique en plusieurs temps et à moyen terme.	En cours

N° 1 Plan annuel du service

La direction a mentionné que les plans de service sont maintenant élaborés sur une base annuelle. La première mise à jour a été réalisée en septembre 2009.

Le processus annuel de planification du service des ressources humaines (RH) a été actualisé afin d'être cohérent avec celui des autres services et harmonisé avec les

processus de planification stratégique et opérationnelle du conseil scolaire. Pour chaque objectif ou activité du plan sont précisés les dates d'échéance, le personnel responsable et les indicateurs de réussite. Tous les projets et activités sont conformes au plan stratégique du conseil scolaire (c.-à-d. au Cadre pour l'efficacité des écoles). Chaque engagement est défini plus en détail dans un document d'orientation qui décrit le projet.

N° 2 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. Adopté le 17 novembre 2009 dans le but d'être pleinement mis en œuvre le 31 août 2010, le programme comprend un énoncé de politique général, des normes et des notes à l'intention de la direction concernant les procédures appropriées en matière de congés et de perfectionnement professionnel. En raison de restrictions budgétaires, la mise en œuvre de ce programme se fera en plusieurs étapes.

La participation des employées et employés constitue un aspect important du processus, et la direction a redoublé d'efforts pour y sensibiliser les groupes d'employés. Elle a d'abord élaboré une politique générale en matière d'assiduité, puis envoyé une note de service concernant la politique sur les congés à l'ensemble du personnel. Suivant son plan, elle a ensuite ciblé certains groupes d'employés dont le taux d'absentéisme était supérieur à la moyenne et, conformément à sa nouvelle politique, a envoyé à ces groupes d'employés des notes de service leur signifiant qu'elle était consciente du taux d'absentéisme excessif. Ces notes de service, loin d'être des réprimandes, sont envoyées à titre informatif.

Le programme vise à distinguer l'absentéisme involontaire de l'absentéisme volontaire et à réduire de 5 % le taux d'absentéisme global. Tous les mois, les données sont examinées afin de faire ressortir les tendances et les éléments déclencheurs, et de déterminer les mesures correctives. La direction a indiqué que ses efforts de sensibilisation quant au taux d'assiduité et le suivi des présences ont amélioré le taux d'assiduité global, ce qui a engendré des économies de 250 000 \$.

N° 3 Gestion du rendement

La direction a souligné que le processus de gestion du rendement a été élargi afin d'englober, en plus du personnel enseignant, le personnel de conciergerie et d'entretien. Le programme comprend une politique et des modèles d'évaluation du personnel. Les directives énoncées dans la politique précisent qu'au minimum, le tiers du personnel de tous les milieux de travail doit être évalué chaque année, à l'aide du système d'évaluation axé sur la coopération entre employés et superviseurs. Ainsi, le travail de chaque employée ou employé est évalué par le reste du personnel de même

que par les superviseuses ou superviseurs immédiats. Les résultats font l'objet de discussion, puis sont signés. Une fois le formulaire rempli, il est envoyé aux RH pour être versé au dossier. Si des mesures correctives sont nécessaires, la superviseuse ou le superviseur immédiat travaille avec l'employée ou l'employé afin de satisfaire ses besoins de formation ou de répondre à d'autres besoins.

5. Gestion financière

N° 1 Plan annuel du service

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel qui révèle une harmonisation au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettrait au personnel du service et aux autres membres du personnel de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Mise en œuvre terminée

N° 2 Production de rapports financiers intermédiaires trimestriels

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le personnel des finances devrait envisager de fournir davantage de rapports intermédiaires en suivant le format suggéré dans la section 4.3 du rapport opérationnel. Ainsi, la communication serait simplifiée, et on mettrait davantage l'accent sur les principales questions au moment de l'établissement de rapports financiers en cours d'année.	Mise en œuvre terminée

N° 3 Vérification interne

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait la vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et le respect des politiques du Conseil, conformément à la section 4.3 du rapport opérationnel. La direction pourrait commencer par déterminer les options ayant trait à son mandat et à la portée de ce dernier et estimer les coûts de chacune de ces options.	En cours

N° 4 Formation d'un comité de vérification

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification des finances.	En cours

N° 5 Seuils d'approbation

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service devrait examiner sa politique d'approvisionnement pour que les seuils d'approbation soient adaptés au poste ou au domaine d'activités, ce qui harmoniserait les besoins du conseil scolaire et assurerait une certaine cohérence entre conseils scolaires.	Mise en œuvre terminée

N° 6 Utilisation des cartes de crédit

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait examiner sa politique et ses procédures actuelles sur l'utilisation et la distribution des cartes de crédit institutionnelles.	Mise en œuvre terminée

N° 7 Programme de cartes de crédit pour petits achats

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait évaluer l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats, et ce, afin de réduire le volume de factures traitées par le service de comptabilité. Elle devrait analyser les transactions et les dépenses liées aux bons de commande (y compris les bons de commande permanents) pour déterminer les seuils optimaux qui permettront d'assurer le contrôle budgétaire et la gestion des factures.	Aucune mise en œuvre

N° 8 Processus d'approvisionnement

Recommandations du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait examiner attentivement le cycle d'achat / de paiement du conseil scolaire pour valider les occasions d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus indiquées dans la section 4.6 du rapport opérationnel.	En cours

N° 1 Plan annuel du service

La direction a tenu compte de cette recommandation et a réalisé d'importants progrès dans sa mise en œuvre. La direction a élaboré, approuvé et mis en place un plan du service exposant ses objectifs et priorités. Ce plan a été élaboré en fonction des commentaires des superviseurs des services financiers et du service de la paie et de façon à s'harmoniser avec le plan stratégique et le plan d'amélioration du conseil scolaire.

Les objectifs énoncés dans le nouveau plan du service ont été revus par le conseil administratif et seront révisés annuellement afin de rendre compte des progrès et de communiquer les réussites au personnel. Le plan permet autant au personnel du service qu'au reste du personnel de mieux comprendre les priorités et les orientations du service. Pour chaque objectif ou activité du plan sont précisés les dates d'échéance, le personnel responsable et les indicateurs de réussite.

N° 2 Production de rapports financiers intermédiaires trimestriels

La direction a tenu compte de cette recommandation et a réalisé des progrès dans sa mise en œuvre. Le nouveau système de production de rapports financiers a été lancé en novembre 2009. La direction utilise le nouveau système pour produire des rapports mensuels dans lesquels sont comparés les prévisions budgétaires mensuelles et les coûts réels. Ces mises à jour permettent à l'équipe des finances de surveiller les prévisions budgétaires du conseil scolaire et de s'assurer qu'elles sont respectées. Les résumés des rapports mensuels sont présentés au Conseil. Le nouveau format des rapports comprend l'établissement du calendrier des budgets, les comparaisons année après année, les notations et les secteurs de risques.

N° 3 Vérification interne

La direction n'a pas appliqué la recommandation concernant la révision de la capacité de sa fonction de vérification interne.

La direction a indiqué qu'elle attendait de pied ferme la directive du ministère concernant le partage de la fonction de vérification interne avec d'autres conseils scolaires de district. Lorsque les répercussions du modèle régional seront clarifiées, la direction a l'intention de modifier le mandat de vérification interne du conseil scolaire. Le conseil scolaire a déjà pris une entente sur les niveaux de service avec d'autres conseils scolaires de la région pour la prestation de services de vérification, mais cette entente n'a pas encore été officialisée.

N° 4 Formation d'un comité de vérification

Un peu comme pour la fonction de vérification interne, la direction a indiqué qu'elle attendait avec impatience la directive ministérielle concernant la formation d'un comité de vérification autorisé, laquelle devrait être formulée plus tard au cours de l'année.

Conformément aux procédures recommandées, le conseil scolaire possède un comité de vérification permanent (appelé comité de vérification des finances) formé de cinq membres. Aucun membre externe ne siège au comité. Le Conseil a fait remarquer que le vérificateur externe assiste à environ la moitié des réunions du comité et apporte un point de vue extérieur aux discussions.

N° 5 Seuils d'approbation

La direction a indiqué qu'elle avait passé en revue la politique d'approvisionnement du conseil scolaire et fixé de nouveaux seuils d'approbation. Ces nouveaux seuils s'inspirent des pratiques exemplaires des autres conseils scolaires ontariens et des renseignements fournis par la Ontario Public Buyers Association (OPBA) lors de l'élaboration de la nouvelle politique.

Cette uniformisation avec les normes des autres conseils scolaires et avec la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du ministère assure la cohérence entre les politiques du Conseil et les normes provinciales. Les nouveaux seuils ont été examinés et approuvés par le comité de vérification.

N° 6 Utilisation des cartes de crédit

La direction a procédé à un examen des politiques et procédures concernant l'utilisation et la distribution des cartes de crédit. Actuellement, le conseil scolaire ne possède que deux cartes de crédit institutionnelles, utilisées par la direction, lesquelles font l'objet d'un contrôle strict. Les cartes de crédit sont surtout utilisées pour les frais de déplacement ou pour les dépenses liées aux technologies de l'information.

Le conseil scolaire encourage l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles en raison d'une remise de 1 % sur toutes les transactions. Afin d'assurer la surveillance des achats réalisés avec les cartes de crédit, toutes les dépenses sont d'abord revues par la direction des finances, après quoi on fait correspondre chaque dépense à un événement, à un voyage ou à une autre dépense. Après la première vérification, le cadre supérieur de l'administration des affaires examine les dépenses avant de les soumettre à la direction de l'éducation pour recevoir l'approbation finale.

N° 7 Programme de cartes de crédit pour petits achats

La direction a tenu compte de la recommandation concernant l'examen des possibilités entourant l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. Elle a donc mené un examen des achats de moins de 50 \$ afin d'évaluer les ceux qui pourraient être effectués avec ce type de cartes de crédit. L'examen, qui était le plus récent d'une série de plusieurs menés au cours des cinq à sept dernières années, a révélé que l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats générerait des économies potentielles au niveau des transactions, mais a aussi laissé entrevoir l'émergence de nouvelles préoccupations en matière de sécurité, de suivi des transactions et de gestion du changement.

La haute direction a indiqué que l'administration n'était, pour l'instant, pas disposée à promouvoir l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. Elle a ajouté qu'un changement dans la culture du conseil scolaire était nécessaire pour mettre en place de

façon efficace une politique et un programme concernant l'utilisation de ce type de cartes de crédit.

N° 8 Processus d'approvisionnement

La direction a signalé avoir fait des progrès importants au chapitre du triple rapprochement automatique des factures, qui sera instauré d'ici la fin de l'année scolaire actuelle. La mise en place du système d'information financière a grandement aidé le conseil scolaire à maintenir un processus d'approvisionnement efficace.

Le système financier du conseil scolaire dispose déjà d'une composante pour les bons de commande. Afin de pouvoir instaurer le triple rapprochement automatique, le conseil scolaire doit installer les composantes de facturation et d'acquittement de facture de son système financier. Le service des finances collabore actuellement avec le service de la technologie de l'information afin d'intégrer le module de réception électronique dans le système d'information financière du conseil scolaire.

6. Exploitation des écoles et gestion des installations

N° 1 Plan annuel du service

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le service des installations devrait élaborer un plan annuel plus officiel qui serait harmonisé avec le plan stratégique et le plan d'amélioration du conseil scolaire. L'établissement d'un plan plus détaillé permettrait au personnel du service et aux autres employés et employées de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Mise en œuvre terminée

N° 1 Plan annuel du service

La direction a mentionné que les plans de service sont maintenant élaborés sur une base annuelle. La première mise à jour a été réalisée en septembre 2009, lorsque le service des installations a collaboré étroitement avec les RH à l'examen des préoccupations de l'année antérieure. Tous les mois de septembre, lors d'une réunion annuelle, la direction établit les priorités de l'année à venir et révisé le plan. On y fait ensuite référence lors des réunions mensuelles.

Le processus annuel de planification du service a été actualisé afin d'être cohérent avec celui des autres services et harmonisé avec les processus de planification stratégique et opérationnelle du conseil scolaire. Pour chaque objectif ou activité du plan sont précisés les dates d'échéance, le personnel responsable et les indicateurs de réussite. Tous les projets et activités sont conformes au plan stratégique du conseil scolaire (c.-à-d. au Cadre pour l'efficacité des écoles).

7. Adoption de nouvelles pratiques exemplaires par les conseils scolaires

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 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

Aucune pratique exemplaire n'a été ajoutée dans cette section.

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

Nouvelle pratique exemplaire	Adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Oui

Le processus de suivi des présences du personnel est le même que lors de l'examen opérationnel. Le personnel enseignant et non enseignant qui s'absente inopinément doit téléphoner au service de la paie pour signaler son absence. Les données concernant les absences sont saisies manuellement dans le Système de renseignements sur les ressources humaines (SRRH) par le personnel du service de la paie. Les rapports de gestion des présences sont compilés et présentés à l'aide du même système.

L'administration principale a mentionné évaluer les mérites d'une application Web qui limiterait le besoin de téléphoner au service de la paie et qui contribuerait aux rapports de gestion de l'assiduité en temps réel.

Gestion financière

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	Oui

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui

Le processus de production de rapports sur les recettes non tirées de subventions est le même que lors de l'examen opérationnel. Les rapports sur les recettes non tirées de subventions et sur les dépenses compensatoires sont présentés tous les mois au conseil administratif et à la surintendante ou au surintendant responsable du compte. Le service des finances procède également à des rapprochements de fin d'exercice pour tous les comptes associés aux Subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE).

À la suite d'une recommandation du rapport opérationnel, le conseil scolaire a récemment revu et révisé sa politique d'approvisionnement. La révision a entre autres permis au conseil scolaire de clarifier les étapes et les processus supplémentaires relatifs aux appels d'offres non concurrentiels. L'article 8 de la politique d'approvisionnement du Algoma District School Board indique clairement le nombre de soumissions requis avant de pouvoir émettre un bon de commande, tandis que l'article 8.1 présente les cas d'exemptions des appels d'offres concurrentiels. Les exigences en matière d'appels d'offres concurrentiels ont également été communiquées à toutes les directions d'écoles et directions au moyen d'une note de service diffusée en janvier 2010, laquelle précisait les responsabilités de l'acheteur par rapport aux appels d'offres concurrentiels.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques et des procédures	Oui

Nouvelles pratiques exemplaires	Adoptée?
administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui

Bien que chacune de ses écoles dispose de programmes de recyclage et utilise des produits de nettoyage écologiques, le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un programme d'écopropreté officiel ni de politique en matière d'éducation environnementale globale.

Cette lacune est en partie contrebalancée par le fait que les élèves des écoles élémentaires et secondaires du conseil forment des clubs environnementaux, et que ces écoles comptent des groupes qui soutiennent l'initiative provinciale **Préparons l'avenir dès aujourd'hui**. Ces groupes mettent en branle un certain nombre d'activités, notamment des projets de nettoyage dans leur collectivité et des défis environnementaux à l'intention des élèves et du personnel de l'école. Une des écoles a même mis en place un programme permettant aux élèves de s'inscrire à un cours sur l'environnement pour ainsi acquérir les compétences préalables au programme de Majeure haute spécialisation en environnement.

En ce qui concerne le plan en matière de santé et de sécurité et le plan de sécurité, le conseil scolaire disposait déjà de ces documents au moment de l'examen opérationnel. Des comités de sécurité et de santé au travail se rencontrent plusieurs fois par année, et chaque école possède ses politiques et procédures sur la santé et la sécurité au travail. De plus, il existe des équipes chargées de la sécurité dans chacune des écoles, et une brochure sur les situations d'urgence précise les procédures et les codes d'alerte pour la direction d'école. La brochure est mise à jour chaque année.

Le conseil scolaire a souligné que la création d'un milieu sain relève de chacun. Au niveau de l'école, le conseil scolaire a conçu une trousse pour le personnel enseignant afin d'encourager l'adoption d'un mode de vie sain. La trousse a été élaborée en collaboration avec Santé publique Algoma. Le conseil scolaire a aussi contribué à la mise en œuvre d'un programme provincial de nutrition dans les écoles et a concentré ses efforts sur la promotion d'une saine alimentation dans les écoles. Tous les ans, chaque école se fixe des objectifs pour un mode de vie sain, et l'école dans son ensemble participe à des activités reflétant ces objectifs.

La direction est au fait de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario et de ses répercussions. Ainsi, le service de gestion des installations a incorporé aux plans de construction de ses plus récentes écoles, dans la mesure du possible, des composantes LEED visant à réduire la consommation énergétique.

Avant de donner le feu vert à la construction de nouvelles écoles, le conseil scolaire a évalué les possibilités d'utiliser d'autres espaces disponibles. Lorsque les installations ne convenaient pas ou que les coûts de mise à niveau étaient trop élevés, il a considéré la possibilité de regrouper les installations existantes afin de répondre de façon adéquate aux besoins des collectivités en matière d'installations scolaires. Le conseil scolaire, dans un cas précis, a dû autoriser la construction d'une école pour accueillir des élèves de la maternelle à la 12^e année, afin de remplacer ses installations vieillissantes et inadaptées.

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 les rapports sectoriels de 2008 (7) et de 2009 (5)**
- 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 envisager d'établir une politique d'amélioration officielle grâce à laquelle on pourrait s'assurer que les politiques de tous les domaines fonctionnels sont examinées périodiquement. Cette démarche pourrait comprendre la mise sur pied d'un comité chargé des politiques qui déterminerait quelles politiques nécessitent un examen et quelles politiques doivent être élaborées.	Non	
2.	Le conseil scolaire devrait envisager de consolider ses différents plans relatifs aux fonctions opérationnelles (comme les ressources humaines, les finances et les installations) et son plan d'amélioration. Les différents services seront ainsi en mesure de surveiller le progrès de leurs priorités et de leurs objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Oui	PS / DOA

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

Réf.	Recommandations	SuiviOui/Non	Critère
3.	Le service des ressources humaines devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service s'harmonisant au plan stratégique général. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Oui	PS
4.	Le service devrait mettre sur pied un programme complet de gestion de l'assiduité comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme précis. La direction aurait ainsi à sa disposition une méthode cohérente et structurée pour améliorer l'assiduité, méthode comprenant notamment des mesures de renforcement positif pour les employés et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.	Oui	DOA
5.	Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un programme et des processus de gestion du rendement de son personnel non scolaire, qui comprend le personnel de bureau, le personnel d'entretien et le personnel administratif. Ces mesures sont essentielles pour assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence des méthodes d'évaluation du personnel non enseignant. La mise en œuvre d'un programme efficace dont les objectifs sont atteignables nécessite l'utilisation d'une démarche méthodique en plusieurs temps et à moyen terme.	Oui	DOA
6.	La direction devrait documenter son recours à des mesures disciplinaires graduelles afin de s'assurer que ces renseignements sont bien communiqués à l'ensemble des employés.	Non	
7.	La direction devrait prévoir un calendrier de sondages périodiques auprès des employées et employés. Cette mesure améliorera la communication avec le personnel et favorisera l'obtention de renseignements qui seront utilisés pour l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel et de politiques en matière de ressources humaines. La direction déterminera les groupes visés par les sondages et la fréquence à laquelle ces sondages seront menés afin d'obtenir le plus de réponses possible et de minimiser les risques que les répondants soient importunés par un trop grand nombre de ces sondages.	Non	
8.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Comme pour les sondages auprès des employées et employés, ces entrevues permettront de recueillir de l'information aux fins d'élaboration de politiques et de processus en matière de ressources humaines et d'amélioration des programmes.	Non	

Gestion financière

Réf.	Recommandations	SuiviOui/Non	Critère
9.	Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel qui révèle une harmonisation au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettrait au personnel du service et aux autres membres du personnel de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Oui	PS
10.	Le personnel des finances devrait envisager de fournir davantage de rapports intermédiaires en suivant le format suggéré dans la section 4.3 du rapport opérationnel. Ainsi, la communication serait simplifiée, et on mettrait davantage l'accent sur les principales questions au moment de l'établissement de rapports financiers en cours d'année.	Oui	DOA
11.	La direction devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne, qui comprendrait une vérification étendue des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion et du respect des politiques du Conseil figurant à la section 4.3 du rapport opérationnel. La direction pourrait commencer par déterminer les options ayant trait à son mandat et à la portée de ce dernier et à estimer les coûts de chacune de ces options.	Oui	DOA
12.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de recruter des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à l'efficacité du comité de vérification des finances.	Oui	DOA
13.	La direction devrait examiner périodiquement les relations bancaires du conseil scolaire et envisager de lancer un appel d'offres pour ces services afin d'être certaine de bénéficier de conditions financières et de taux concurrentiels.	Non	
14.	Le service devrait examiner sa politique d'approvisionnement pour que les seuils d'approbation soient adaptés au poste ou au domaine d'activités, ce qui harmoniserait les besoins du conseil scolaire et assurerait une certaine cohérence entre conseils scolaires.	Oui	DOA / CSR 3
15.	Le conseil scolaire devrait examiner sa politique et ses procédures actuelles sur l'utilisation et la distribution des cartes de crédit institutionnelles.	Oui	CSR 2 /CSR 3
16.	La direction devrait évaluer l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats, et ce, afin de réduire le volume de factures traitées par le service de comptabilité. Elle devrait analyser les transactions et les dépenses liées aux bons de commande (y compris les bons de commande permanents) pour déterminer les seuils optimaux qui permettront d'assurer le contrôle budgétaire et la gestion des factures.	Oui	DOA
17.	La direction devrait examiner attentivement le cycle d'achat / de paiement du conseil scolaire pour valider les occasions d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus indiquées dans la section 4.6 du rapport opérationnel.	Oui	CSR 3

Réf.	Recommandations	SuiviOui/Non	Critère
18.	Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire. La direction devrait tenir compte des possibilités de TEF avant de lancer son prochain appel d'offres pour les services bancaires.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandations	SuiviOui/Non	Critère
19.	Le service des installations devrait élaborer un plan annuel plus officiel qui serait harmonisé avec le plan stratégique et le plan d'amélioration du conseil scolaire. L'établissement d'un plan plus détaillé permettrait au personnel du service et aux autres employées et employés de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.	Oui	PS
20.	La direction devrait revoir sa politique d'achats pour veiller à ce que des produits et services efficaces sur le plan énergétique soient achetés à l'échelle du système, directement ou par l'entremise de sous-traitants.	Non	