

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Conseil des écoles publiques de l'Est
de l'Ontario**

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :.....	4
Gestion financière.....	5
Recommandations :.....	6
Exploitation des écoles et gestion des installations	7
Recommandations :.....	8
1. Contexte et aperçu.....	10
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	10
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	10
1.3 Rendement des élèves	11
1.4 Sommaire financier	12
1.5 Statistiques clés du conseil scolaire.....	14
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	17
Établissement d'un modèle de gestion efficace	19
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan annuel d'amélioration du conseil scolaire	20
Processus de prise de décision	21
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	23
Participation des intervenants.....	25
Recommandations :.....	26
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	27
3.1 Organisation des ressources humaines.....	27
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	28
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	29
Surveillance et communication des politiques	30

	Recommandation :	31
3.2	Gestion des ressources humaines.....	32
	Recrutement du personnel.....	34
	Relations de travail	35
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	36
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	37
	Gestion des données sur les ressources humaines et la paie	38
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	39
	Suivi de la satisfaction du personnel.....	39
	Recommandations :	40
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	40
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	41
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	43
	Comparaison des coûts avec ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	43
	Recommandations :	43
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	44
4.1	Organisation des finances	44
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	46
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	46
	Surveillance et communication des politiques	47
	Recommandations :	47
4.2	Planification et élaboration du budget.....	48
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	49
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget	51
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	52
	Recommandations :	52
4.3	Information et analyse financières	52
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	54
	Rapports financiers intermédiaires et annuels	54
	Vérification	55
	Recommandations :	56
4.4	Gestion de la trésorerie.....	57

	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	58
	Gestion des fonds dans les écoles	59
	Recommandations :	60
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions	60
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions	61
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	62
	Recommandations	62
4.6	Approvisionnement	63
	Politiques et modalités d'approvisionnement	65
	Participation à des consortiums d'achat.....	66
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	67
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles.....	68
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	69
	Utilisation du transfert électronique de fonds	69
	Recommandations	69
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations — conclusions et recommandations	71
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	71
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	73
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	73
	Surveillance et communication des politiques	74
	Recommandation :	74
5.2	Conciergerie et entretien.....	75
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien	77
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	77
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	78
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	78
	Système de gestion, surveillance et soutien des projets.....	78
	Évaluation du modèle de prestation des services du conseil.....	79
	Recommandations :	79
5.3	Gestion de l'énergie	79

	Plan de gestion de l'énergie.....	80
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	82
	Recommandations :.....	82
5.4	Santé et sécurité.....	82
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans en matière de santé et de sécurité.....	83
	Recommandation :.....	85
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	86
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	87
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	88
	Recommandation :.....	89
5.6	Gestion de la construction	89
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	90
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	90
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	91
	Recommandation :.....	91
Annexes	92
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel.....	92
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	92
	Portée de l'Examen opérationnel.....	92
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel	93
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	96
	Limites de l'Examen	96
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	97

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du conseil scolaire des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée d'expertes-conseil et d'experts-conseils externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 7 avril 2009, a duré trois jours.

Introduction

Le ministère prévoit de mener des examens opérationnels des 72 conseils scolaires de district de la province au cours des trois prochaines années. L'initiative, qui appuie les objectifs du ministère, accroîtra la confiance à l'égard de l'éducation publique. 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 les partageant. 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.

L'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur le fonctionnement du conseil scolaire dans quatre domaines fonctionnels : la gestion et l'administration du conseil scolaire; la gestion des ressources humaines ainsi que la dotation en personnel et l'affectation de ce dernier dans les écoles; la gestion financière; l'exploitation des écoles et la gestion des installations. Cet examen avait pour but d'évaluer la mesure dans laquelle le conseil scolaire a mis en œuvre les principales pratiques énoncées dans le « Guide d'examen opérationnel pour des conseils scolaires de district de l'Ontario ». L'Examen fournit également, au besoin, des recommandations portant sur les possibilités d'amélioration. L'annexe A présente un aperçu de la portée et de la méthodologie de l'Examen opérationnel.

Les résultats de l'examen ont révélé que le CEPEO est bien géré. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, notons un mandat clairement énoncé visant la réussite des élèves ainsi qu'une solide équipe de direction composée de membres unis par un même esprit qui communiquent efficacement et partagent une vision commune. Ils suivent l'évolution de l'effectif et surveillent les niveaux de dotation, investissent dans des mesures favorisant le développement du leadership et mettent en œuvre des processus budgétaires efficaces.

Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

La structure de gestion du conseil scolaire des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO) est documentée dans une métapolitique sur l'administration du conseil qui définit clairement les responsabilités du Conseil et de l'administration. Selon cette métapolitique et les directives administratives qui l'accompagnent, le rôle du Conseil est d'établir des politiques claires et cohérentes tandis que le rôle du directeur de l'éducation est d'en assurer la mise en œuvre.

Le CEPEO est caractérisé par une relation de confiance et de transparence entre l'administration et les conseillères et conseillers scolaires au sein de laquelle le Directeur de l'éducation est le pont entre les membres de son administration et le Conseil.

Le processus décisionnel du Conseil est clairement décrit et documenté. Des règles de procédure documentées et communiquées à l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires précisent les processus de prises de décision et d'organisation des réunions du Conseil.

Le Conseil compte douze conseillères et conseillers scolaires et un conseiller étudiant. Plus de la moitié des conseillers scolaires siègent au Conseil depuis plus de dix ans. Au niveau de l'administration, le comité exécutif est constitué du directeur de l'éducation, des trois surintendants de l'éducation, du directeur exécutif des services pédagogiques de la directrice des finances, de la directrice du service des ressources humaines, du directeur des services techniques et du directeur des services technologiques (SIBAT).

L'orientation stratégique du CEPEO a été révisée en 2007 avec l'introduction du cadre d'imputabilité qui a remplacé l'ancien plan stratégique du conseil scolaire. Le cadre d'imputabilité identifie les trois objectifs systémiques ou axes stratégiques 1. l'amélioration du rendement des élèves; 2. le recrutement et la rétention des élèves et des membres du personnel; et 3. l'augmentation la confiance du public. Le rapport annuel du directeur de l'éducation présente l'état d'avancement annuel du CEPEO au regard de ces trois axes stratégiques. L'administration a établi un plan d'amélioration pluriannuel appelé plan d'action 2009-2012 qui présente les objectifs stratégiques à atteindre pour 2012, les indicateurs de performance globale pour chacun des trois axes stratégiques du cadre d'imputabilité ainsi que les actions à mener annuellement pour atteindre ces objectifs.

L'état d'avancement du conseil scolaire par rapport aux cibles en littératie et en numératie fait l'objet d'un rapport au Conseil à la mi-année par le directeur de l'éducation. Les résultats du conseil scolaire en matière de rétention des élèves font l'objet d'une présentation annuelle aux conseillères et conseillers scolaires au travers d'un rapport qui détaille les départs des élèves du CEPEO et présente les raisons des

départs et permet au conseil scolaire de mettre en place des stratégies visant à augmenter la rétention des élèves.

Recommandations :

- Le conseil scolaire doit poursuivre ses efforts visant à élaborer un plan annuel d'amélioration incluant les services non scolaires en tenant compte des buts et priorités du conseil scolaire. Tel qu'il la fait pour l'axe stratégique de rendement des élèves, le conseil scolaire doit également développer des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour l'ensemble des objectifs stratégiques des trois autres axes stratégiques de son cadre d'imputabilité à savoir le recrutement et la rétention, la confiance du public et l'innovation technologique.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux politiques et directives qui n'en disposent pas actuellement. Ceci permettrait au directeur de l'éducation d'établir le plan de révision prévu par la métapolitique du conseil scolaire qui inclut notamment la présentation au Conseil des divers rôles et responsabilités, des ressources et du personnel requis ainsi que la stratégie d'évaluation et les échéanciers liés à la révision des politiques.

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

Le service des ressources humaines présente un bon niveau d'efficacité opérationnelle. Ce service a mis en œuvre bon nombre des pratiques exemplaires utilisées, notamment les suivantes :

- Le service des ressources humaines communique régulièrement avec les intervenants au sujet des politiques par le biais de formations au minimum trois fois par année.
- Le service des ressources humaines maintient une communication ouverte et positive avec les syndicats grâce l'utilisation d'une démarche proactive de règlement des problèmes au sein des réunions paritaires. Grâce à ces pratiques, deux griefs seulement se sont rendu en arbitrage au cours deux dernières années.
- Le service des ressources humaines a des procédures et des systèmes en place pour assurer le suivi de l'assiduité des employés et encourager leur responsabilisation. Le service des ressources humaines utilise un logiciel de signalisation des absences et la gestion automatique des appels pour les suppléances qui permet d'améliorer l'efficacité du service.

- Le service des ressources humaines a élaboré des politiques et des processus d'évaluation du rendement pour le personnel scolaire et le personnel non scolaire. L'évaluation du rendement du personnel enseignant est gérée à l'aide d'un logiciel développé au sein du conseil contenant les outils et le calendrier d'évaluation.
- Le service des ressources humaines réalise des enquêtes formelles auprès de l'ensemble du personnel régulièrement pour solliciter la rétroaction sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer un plan annuel du service des ressources humaines dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs du service au plan d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
- Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.
- Le service des ressources humaines devrait poursuivre ses efforts en vue d'instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.
- Le service des ressources humaines devrait s'assurer que le traitement de la paie est séparé des modifications des données du personnel en révisant les accès au système SAP des employés de son service de sorte qu'un seul et même employé ne puisse effectuer plusieurs transactions du même cycle d'opération.

Gestion financière

Le service des finances a obtenu des résultats positifs grâce à la mise en œuvre d'un bon nombre de pratiques exemplaires :

- Le conseil scolaire a mis en place un processus de prévision des effectifs qui est efficace, transparent et communiqué clairement et qui comprend des suggestions de tous les intervenants clés.
- Tout comme le processus de prévision des effectifs, le processus de prévision budgétaire du conseil scolaire repose sur une démarche à la fois descendante (niveau du conseil scolaire, analyse des tendances) et ascendante (niveau local, responsable budgétaire).
- Le budget annuel qui doit être approuvé est manifestement lié aux objectifs et aux priorités approuvées par le conseil scolaire et fournit de l'information utile à tous les intervenants.
- Le service des finances a adopté un système financier intégré qui combine un grand livre général, un module sur les comptes créditeurs, un module sur les comptes débiteurs, un module pour le budget, un module pour l'approvisionnement, et l'ajout d'un récent module pour la gestion des immobilisations.
- Le service des finances a élaboré une ligne directrice sur la gestion financière des fonds scolaires en décembre 2006. Une agente du service est totalement dédiée à la gestion des fonds scolaires en collaboration avec les écoles. Cette agente est chargée de sensibiliser des directions d'écoles aux lignes directrices du conseil scolaire en matière de fonds scolaires et procède à des vérifications internes des écoles.
- Le conseil scolaire dispose de plusieurs politiques régissant l'approvisionnement du conseil scolaire en biens et services.
- Le conseil scolaire participe à un très grand nombre de consortiums d'achats, notamment pour les services de transport scolaire, l'achat d'électricité et de gaz naturel, les achats de matériel ou d'équipements scolaires et les achats de fournitures de conciergerie et d'entretien.
- Le service des finances a consolidé ses opérations bancaires auprès d'une seule institution afin de minimiser les frais et de maximiser les taux d'intérêt sur ses fonds excédentaires.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer un plan annuel du service des finances dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs du service au plan d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des finances établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
- Le service des finances devrait mettre des méthodes en place pour assurer le respect des politiques en matière de finances qui pourraient inclure la communication périodique des politiques à l'ensemble du personnel concerné par ces dernières ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité du personnel aux politiques.
- Le service des finances devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières ainsi que des séances de formation ou de perfectionnement professionnel.
- Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité des finances et aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.
- Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne indépendante faisant rapport au comité de vérification, qui entreprendrait une vérification des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion, s'appliquant à l'ensemble du conseil scolaire et non seulement aux fonds scolaires comme c'est le cas actuellement. Le service des finances pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.

- Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
- 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.
- Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.
- Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.
- Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions. La direction pourrait par exemple envisager un système d'inscription et de paiement électroniques pour ses programmes d'éducation permanente.
- Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'étendre l'utilisation des cartes de crédit au sein du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait développer une politique et des directives spécifiques à l'utilisation des cartes de crédit afin de documenter les pratiques de contrôle actuellement en place et de spécifier les conditions d'utilisation pour les nouveaux utilisateurs.
- Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Les services techniques en charge de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations ont adopté un grand nombre de pratiques exemplaires dans l'exécution de leurs activités. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- Les services techniques ont élaboré un modèle d'affectation des ressources qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources en matière de conciergerie.

- Les services techniques utilisent un système électronique d'enregistrement des bons de travail pour augmenter leur efficacité en matière de gestion des installations.
- Les services techniques ont entrepris diverses activités de gestion de l'énergie dans les écoles du conseil scolaire incluant l'audit énergétique de 10 bâtiments du conseil scolaire, l'installation de panneaux scolaire et d'une éolienne dans une école, la mise en place de systèmes de contrôle à distance des installations mécaniques dans certaines écoles et le suivi de la consommation d'énergie de chaque école depuis 2008.
- Le conseil scolaire a élaboré des procédures appropriées en matière de santé et de sécurité afin de garantir la conformité avec les exigences en matière de santé et de sécurité prévues par la loi. Le conseil scolaire a élaboré des mesures d'urgence, des politiques et directives administratives en matière de sécurité dans les écoles. Le conseil scolaire a mis sur pied un comité mixte en santé et sécurité au travail et a créé un site Web innovant dédié à la santé et la sécurité au travail.
- Le conseil scolaire a mis sur pied un programme de formation annuel à l'intention de son personnel d'entretien et de conciergerie; ce programme appuie le perfectionnement des compétences et favorise la santé et la sécurité au travail.
- Les services techniques ont élaboré un plan d'entretien quinquennal qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. Les activités d'entretien et de rénovation du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l'évaluation de chaque école. Les priorités sont ensuite intégrées au plan quinquennal d'entretien. Cela permet de faire en sorte que les écoles soient maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'amélioration de l'apprentissage des élèves et la productivité des employés.
- Le conseil scolaire est doté d'une politique approuvée d'examen des installations destinées aux élèves.
- Le conseil scolaire a un plan d'immobilisations pluriannuel et un gabarit sur ses liquidités en immobilisations approuvés par le ministère.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer un plan annuel des services techniques dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs des services techniques au plan

d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel des services techniques établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

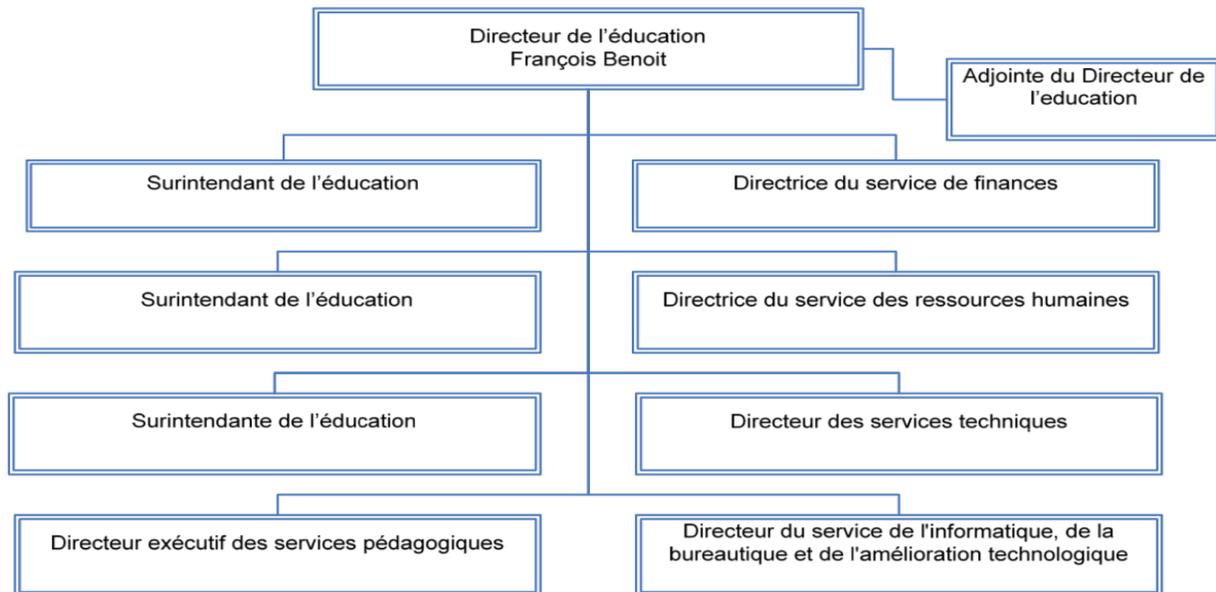
- Les services techniques devraient mettre des méthodes en place pour assurer le respect des politiques en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des politiques à l'ensemble du personnel concerné par les politiques ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité aux politiques.
- Les services techniques devraient établir des normes de propreté dans l'ensemble des écoles du conseil scolaire afin d'assurer la constance du niveau de service et la surveillance de tous les sites. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.
- Les services techniques devraient entreprendre leur plan visant à créer un inventaire des équipements de nettoyage et d'entretien, et ce afin de planifier le remplacement des équipements.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie contenant des objectifs de réduction de la consommation, des activités clés, un calendrier d'exécution, des indicateurs de succès et une attribution des responsabilités afin de compléter la stratégie du conseil scolaire en matière de conservation de l'énergie.
- Une fois le plan pluriannuel de gestion de l'énergie du conseil scolaire établi; les services techniques devraient présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO) est responsable de l'éducation publique de langue française dans les établissements des comtés de Prescott et Russell, Stormont, Dundas et Glengarry, Leeds et Grenville, Ottawa, Renfrew, Lanark, Lennox et Addington, Hastings et Frontenac. Le conseil scolaire dessert un territoire de 37000 kilomètres carrés. Selon les données du conseil, le conseil offre l'éducation de niveaux élémentaire et secondaire à près de 11 000 élèves répartis dans 9 écoles secondaires et 21 écoles élémentaires, une école pour l'éducation des adultes, un campus d'étude techniques, un centre d'éducation et de formation comprenant 5 campus et une école spécialisée.

Le tableau suivant présente le comité exécutif du conseil scolaire :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission du Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario est d'accueillir tous les élèves à la recherche d'une éducation de haute qualité en langue française. Le CEPEO vise à travailler en équipe avec les élèves, les parents et la collectivité et à valoriser le rôle de chacun.

Pour répondre aux besoins de ces élèves, le CEPEO offre :

- un milieu d'apprentissage francophone, dynamique, chaleureux et propice à leur réussite personnelle, scolaire et sociale;

- un milieu d'apprentissage où la diversité est reconnue, appréciée et recherchée;
- les moyens d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à leur épanouissement et à leur succès dans un monde en changement.

Le conseil scolaire compte trois priorités systémiques:

- Priorité 1 : améliorer le rendement des élèves
- Priorité 2 : recrutement et rétention
- Priorité 3 : accroître la confiance du public

En 2007, le conseil scolaire a défini des résultats mesurables pour l'amélioration du rendement des élèves dans son 'Plan d'amélioration en littératie et en numératie'. Pour l'année académique 2008-2009, l'objectif du conseil scolaire est d'augmenter les résultats aux tests de l'OQRE comme suit :

- Pour la 3e année;
 - les résultats en lecture passeront de 50% (mai 2008) à 67% en mai 2009;
 - les résultats en écriture passeront de 70% (mai 2008) à 77% en mai 2009; et
 - les résultats en mathématiques passeront de 52% (mai 2008) à 66%.
- Pour la 6e année :
 - les résultats en lecture passeront de 66% (mai 2008) à 75% en mai 2009;
 - les résultats en écriture passeront de 75% (mai 2008) à 80% en mai 2009; et
 - les résultats en mathématiques passeront de 71% (mai 2008) à 77% en mai 2009.

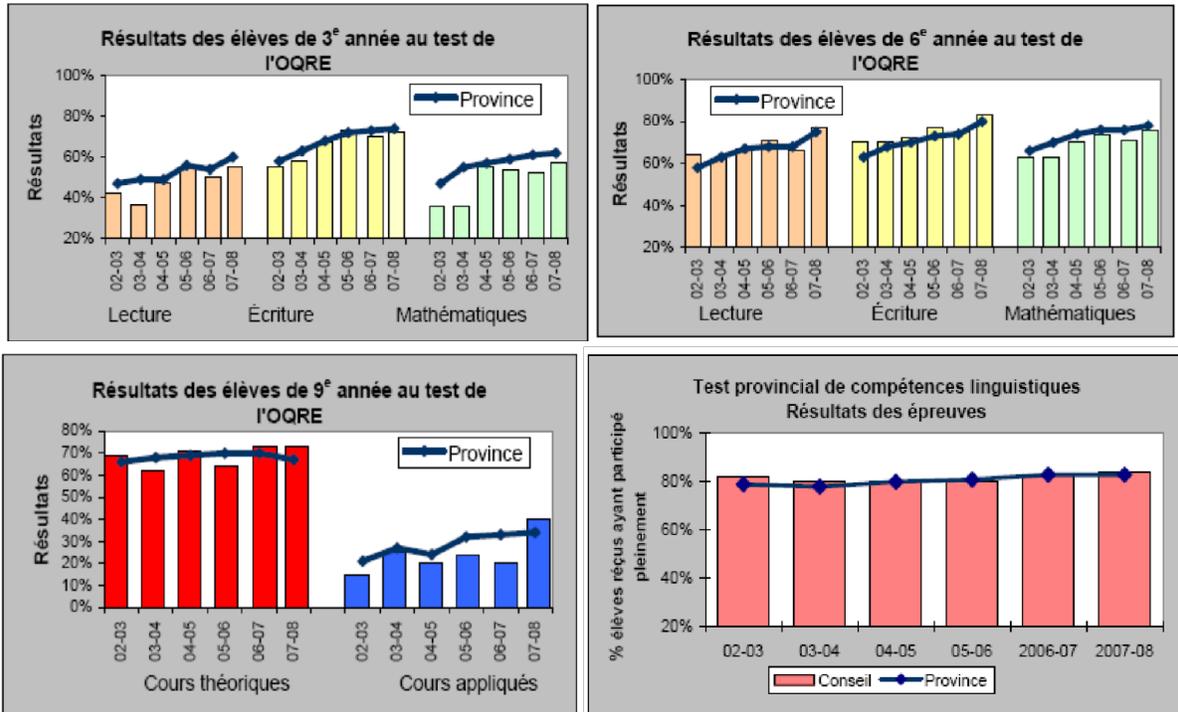
Le conseil scolaire suit les données en matière de recrutement et rétention et publie certaines statistiques dans son rapport annuel.

1.3 Rendement des élèves

Le conseil scolaire participe à un effort concerté visant à améliorer la réussite des élèves, comme le montrent les résultats aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de l'Ontario (OQRE).

Le conseil scolaire a élaboré un plan stratégique d'amélioration à l'échelle du système. Ce plan met l'accent sur de meilleurs résultats des élèves en matière de littératie et de numératie.

Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au Test de compétences linguistiques des écoles secondaires de l'Ontario (TPCL) au cours des cinq dernières années.



1.4 Sommaire financier

Les tableaux ci-dessous présentent un aperçu de la situation financière du conseil scolaire.

Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-09
Subventions générales	99 459 123 \$	102 143 712 \$	109 202 504 \$
Impôt local	22 302 423 \$	23 591 675 \$	23 826 505 \$
Revenus du conseil scolaire	2 618 216 \$	3 777 186 \$	2 687 250 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	6 299 789 \$	6 810 342 \$	5 077 945 \$

Revenus	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008- 09
Total des revenus	130 679 551 \$	136 322 915 \$	140 794 204 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008- 09
Dépenses de fonctionnement	103 139 901 \$	110 374 766 \$	124 405 266 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	22 867 169 \$	24 330 010 \$	17 088 980 \$
Virement à/de la réserve	-11 880 \$	1 216 582 \$	-298 484 \$
Total des dépenses	125 995 190 \$	135 921 358 \$	141 195 762 \$
Excédent (déficit)	4 684 361 \$	401 557 \$	-401 558 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008- 09
Gratifications de retraite	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour les fonds de caisse	0 \$	0 \$	0 \$
Activités scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
CSPAAT	289 312 \$	0 \$	0 \$
Autres			
Réfections: Madeleine-de-Roybon		600 000 \$	600 000 \$
Réfections: L'Équinoxe		140 000 \$	140 000 \$
Projets de réfections 2008-2009		337 265 \$	337 265 \$
Établissement de partenariats	54 331 \$		
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	10 786 477 \$	11 269 437 \$	10 970 953 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	0 \$	0 \$	0 \$
Total des fonds de réserve	11 130 120 \$	12 346 702 \$	12 048 218 \$
Réserve pour dépenses de classe	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008-09
Réserves pour écoles éloignées	0 \$	0 \$	0 \$
Installations destinées aux élèves	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'amélioration des programmes	0 \$	0 \$	0 \$
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	0 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	0 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition - autre	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve CPM/CPC	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	9 \$	705 \$	9 \$
Autres revenus reportés d'immobilisations	0 \$	0 \$	0 \$
Total des revenus reportés	9 \$	705 \$	9 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	11 130 129 \$	12 347 407 \$	12 048 227 \$

1.5 Statistiques clés du conseil scolaire

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-03	Prévisions révisées 2008-09
EQM de l'école de jour – élémentaire	6 211	6 602
EQM de l'école de jour – secondaire	2 997	3 361
Effectif total de l'école de jour	9 207	9 962

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	39%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	71%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	23,44	23,4

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	50%	100%
Pourc. de classes à années multiples	8%	28%

Personnel

Personnel	2003-04	2009-10
Enseignantes et enseignants	571	753
Aides-enseignantes et aides-enseignants	98	740
Autres personnes-ressources pour les élèves	56	1
Personnel administratif de l'école	34	0
Personnel de bureau de l'école	67	1
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	80	0
Autre personnel hors classe	63	0
Total du personnel	969	1 495
Rapport élèves-enseignant	1:16	1:13
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	105,2	150,1
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	78,2%	78,1%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-10
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	8 510 137 \$	12 690 065 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	8 775 789 \$	12 462 113 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-265 652 \$	227 952 \$

¹ Note : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-10
Nombre d'écoles	36	43
Effectif total de l'école de jour	9 207	9 962
Capacité totale (places)	11 164	13 881
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	82,5%	71,8%
Superficie du conseil scolaire (km²)	37 514	37 514
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	12	13

2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel d'un conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, la directrice ou le directeur de l'éducation, l'administration principale et les intervenants du secteur communautaire à appuyer les stratégies visant la réussite des élèves ainsi que le fonctionnement efficace du conseil.

L'examen des processus de gestion et d'administration du conseil scolaire vise à :

- comprendre comment le modèle de gestion soutient l'efficacité opérationnelle du conseil scolaire et définit la division des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale;
- évaluer l'élaboration du plan annuel (y compris les buts et priorités) et les mesures à prendre pour communiquer avec les principaux intervenants, ainsi que la présentation des rapports liés à ce plan;
- déterminer comment les politiques et modalités sont élaborées et tenues à jour;
- déterminer si le niveau de dotation du personnel et les structures organisationnelles permettent une définition des rôles et une obligation de rendre compte suffisantes pour remplir les objectifs du conseil scolaire;
- relever les possibilités d'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

La présente section propose un sommaire des conclusions et des recommandations faisant suite à notre évaluation de l'adoption par le conseil des principales pratiques relatives à la gestion et à l'administration du conseil. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec le président, le directeur et les cadres supérieurs du conseil.

Le tableau qui suit résume les principales pratiques en matière de gestion et d'administration du conseil scolaire et indique les cas où les données démontrent que la pratique avait été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
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 responsabilités clairement définies pour le maintien de relations de travail efficaces.	Oui

Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
La directrice ou le directeur de l'éducation et la haute direction élaborent un plan d'amélioration annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporte des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns.	Non
La haute direction communique périodiquement ou tous les ans au conseil l'état et les résultats du plan d'amélioration annuel.	Oui

Processus de prise de décision

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont établi les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	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.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
La directrice ou le directeur a établi un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	Oui
Un organigramme des services (accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil.	Oui

Participation des intervenants

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction font activement et régulièrement participer les intervenants internes et externes grâce à divers moyens de communication (p.ex., sites Web, communiqués, courriel, notes de service, forums, etc.).	Oui
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels appartiennent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère.	Oui

Établissement d'un modèle de gestion efficace

La structure de gouvernance du conseil scolaire des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO) est documentée dans une métapolitique sur l'administration du conseil qui définit clairement les rôles et responsabilités du Conseil et de l'administration. Selon cette métapolitique et les directives administratives qui l'accompagnent, le rôle du Conseil est de déterminer les orientations du conseil scolaire et d'établir des politiques claires et cohérentes tandis que le rôle du directeur de l'éducation est d'en assurer la mise en œuvre et de rendre des comptes sur les résultats du Conseil scolaire par rapport aux objectifs établis.

Le CEPEO est caractérisé par une relation de confiance et de transparence entre l'administration et les conseillères et conseillers scolaires au sein de laquelle le Directeur de l'éducation fait office de lien entre les membres de son administration et le Conseil. Le directeur de l'éducation actuel est en poste depuis 2006.

Le Conseil compte douze conseillères et conseillers scolaires et un conseiller étudiant. Plus de la moitié des conseillers scolaires siègent au Conseil depuis plus de dix ans et

plus de trois d'entre eux ont une expérience en tant que pédagogue. Les mandats des conseillères et conseillers scolaires sont d'une durée de quatre ans. Le mandat du président est d'une durée d'une année. Le président actuel du Conseil a entamé son deuxième mandat de président cette année.

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan annuel d'amélioration du conseil scolaire

L'orientation stratégique du CEPEO a été révisée en 2007 avec l'introduction du cadre d'imputabilité qui a remplacé l'ancien plan stratégique du conseil scolaire. Le cadre d'imputabilité a été développé à l'initiative de l'administration et a été validé par le Conseil.

Le cadre d'imputabilité identifie trois objectifs systémiques appelés également axes stratégiques pour le CEPEO :

1. améliorer le rendement des élèves;
2. augmenter le recrutement et la rétention des élèves et des membres du personnel;
3. augmenter la confiance du public.

Le rapport annuel du directeur de l'éducation présente l'état d'avancement annuel du CEPEO au regard des ces trois axes stratégiques. A la lecture du dernier rapport du directeur de l'éducation, on apprend que les effectifs scolaires ont augmenté de près de 25 % depuis la création du Conseil et que le CEPEO dépassait toutes les cibles provinciales de 75 % aux tests de l'OCRE en 6e année prévus pour 2011 à la fin de l'année scolaire 2007-2008. L'état d'avancement du conseil scolaire par rapport aux cibles en littératie et en numératie fait également l'objet d'un rapport au Conseil à la mi-année par le directeur de l'éducation. Les résultats du conseil scolaire en matière de rétention des élèves font l'objet d'une présentation annuelle aux conseillères et conseillers scolaires au travers d'un rapport qui détaille les départs des élèves du CEPEO et présente les raisons des départs et permet au conseil scolaire de mettre en place des stratégies visant à augmenter la rétention des élèves comme par exemple l'offre d'un plus grand choix d'options au pallier secondaire.

Pour la période 2009-2012, l'administration a établi un plan d'amélioration annuel appelé plan d'action 2009-2012 avec l'aide d'un consultant externe qui présente les objectifs stratégiques pour 2012, les indicateurs de performance globale pour chacun des trois axes stratégiques du cadre d'imputabilité ainsi que les actions à mener annuellement pour atteindre ces objectifs. Le plan d'amélioration annuel du CEPEO présente également un quatrième axe stratégique dit axe stratégique transversal d'innovation technologique pour lequel l'objectif stratégique visé pour 2012 ainsi que les

actions annuelles s'y rapportant sont présentées. Au moment de la revue, le plan d'amélioration annuel n'avait pas encore été validé par les conseillères et conseillers scolaires. L'administration prévoit soumettre son plan d'amélioration pluriannuel pour approbation au Conseil en juin 2009.

Au niveau du rendement des élèves, le plan d'amélioration annuel du CEPEO est appuyé par le plan annuel d'amélioration en littératie et en numératie du conseil scolaire et par les plans d'amélioration des écoles. Le plan annuel d'amélioration en littératie et en numératie est développé par le directeur de l'éducation et le leader pour la réussite des élèves. Les plans d'amélioration des écoles sont établis par les directrices et directeurs d'école en collaboration avec les surintendants et les services pédagogiques. Les plans d'amélioration du conseil scolaire et des écoles contiennent des objectifs mesurables. Des cibles en matière d'amélioration aux tests de l'OQRE ont été élaborées pour chaque école depuis 2007 en respectant à la fois le profil des classes de l'école ainsi que les cibles globales d'amélioration des résultats du CEPEO aux tests de l'OQRE.

A l'exception du premier axe stratégique d'amélioration du rendement des élèves pour lequel des cibles mesurables ont été identifiées, le conseil scolaire n'a pas défini d'objectifs mesurables pour les trois autres axes stratégiques du cadre d'imputabilité du CEPEO.

Pour les services non-académiques tels les ressources humaines, les finances et la gestion des installations, l'administration a élaboré un tableau de planification pluriannuel qui identifie les priorités du conseil scolaire pour l'ensemble des services administratifs. Au cours des deux dernières années, la principale priorité du conseil scolaire pour les services administratifs a été l'assainissement de la situation financière du conseil scolaire. Pour l'année académique 2008-2009, le plan prévoyait une stabilisation des services administratifs et précisait les trois priorités principales de chacun des services suivants : finances, ressources humaines, services techniques et service de l'informatique, de la bureautique et de l'amélioration technologique (SIBAT). Les priorités par service administratif pour l'année académique 2009-2010 n'ont pas encore été définies. La direction prévoit utiliser le consultant engagé pour l'élaboration du plan d'action afin travailler avec les services administratifs à l'élaboration d'un plan d'action opérationnel du CEPEO contenant les priorités futures et les plans d'amélioration des services administratifs.

Processus de prise de décision

Le processus décisionnel du Conseil est clairement décrit et documenté. Des règles de procédure documentées et communiquées à l'ensemble des conseillers et conseillères scolaire précisent les processus de prises de décision et d'organisation des réunions du Conseil. Les règles de procédure précisent le contenu minimum ou standard de l'ordre

du jour des réunions annuelles et ordinaires du Conseil. Elles définissent le quorum nécessaire à la tenue de réunions ordinaires, extraordinaires et exceptionnelles ainsi que les procédures de modifications de l'ordre du jour. Un tableau présentant, mensuellement, les sujets devant être étudiés par le Conseil est en place depuis quelques années et est utilisé comme base de départ pour l'élaboration de l'ordre du jour.

Les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent chaque troisième mardi du mois dans le cadre des réunions ordinaires mensuelles du Conseil. Tel que précisé dans les règles de procédure, le Conseil crée des comités statutaires pour l'assister dans sa prise de décisions. Il peut également créer des comités permanents ou ponctuels ainsi que des groupes de travail pour l'aider à prendre des décisions dans le cadre de besoins et de questions spécifiques. La présidence et la vice-présidence du Conseil ainsi que le directeur de l'éducation sont membres d'office de tous les comités. Trois conseillers ou conseillères scolaires sont sélectionnés annuellement pour siéger sur chaque comité créé par le Conseil. Les conseillers ou conseillères scolaires non-membres des comités sont invités à participer aux réunions des comités sur une base volontaire.

Les comités permanents du CEPEO dont le mandat est défini dans les règles de procédure du Conseil sont le comité de l'éducation, le comité d'affaires et le comité de vérification. Parmi les comités permanents du CEPEO, on compte également le comité pour le transport et le comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CEED) dont le mandat, la composition, les ordres du jour et les procès verbaux sont accessibles au public via le site Web du conseil scolaire.

Parmi tous les comités du CEPEO, celui en charge d'étudier des questions concernant la gestion des services administratifs conformément aux politiques du Conseil est le comité des affaires. Le mandat du comité des affaires est de 'connaître les dossiers relatifs à l'administration générale et aux services de la gestion du CEPEO' et 'd'analyser et de recommander au Conseil les mesures qu'il juge appropriées dans le but de mettre en valeur et/ou d'améliorer les programmes de gestion des affaires à l'ensemble du CEPEO'. Le directeur de l'éducation, trois conseillers scolaires ainsi que les directions des quatre services administratifs sont membres du comité d'affaires. Le comité des affaires se réunit mensuellement et sert d'antichambre au Conseil pour la prise de décision en matière de gestion opérationnelle du CEPEO. Les propositions de nouvelles politiques ou de modifications de politiques existantes sont systématiquement présentées au comité des affaires par la direction avant leur présentation pour validation à l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires dans le cadre de séances plénières.

Les sujets abordés par le comité des affaires sont préalablement identifiés et débattus au sein du comité exécutif du conseil scolaire. Le comité exécutif est constitué des

membres principaux de l'administration en la personne du directeur de l'éducation, des trois surintendants de l'éducation, du directeur exécutif des services pédagogiques, de la directrice des finances, de la directrice du service des ressources humaines, du directeur des services techniques, du directeur du SIBAT et d'une adjointe administrative. Le comité exécutif se réunit hebdomadairement pour traiter des sujets qui ont un impact sur les finances, la stratégie ou les résultats du conseil scolaire. Les points nécessitant une présentation pour discussion ou décision au Conseil sont alors ajoutés à l'ébauche d'ordre du jour que le directeur de l'éducation présente de façon mensuelle au président et la viceprésidente du Conseil pour validation une semaine avant la réunion ordinaire du Conseil ou du comité des affaires dépendamment de la nature et l'état d'avancement des sujets à ajoutés. Les membres du Conseil peuvent également ajouter des sujets pour discussion ou décision à l'ordre du jour. En les communiquant avant midi le jour des réunions ordinaires ou extraordinaires du Conseil. Au cours d'une réunion, l'ordre du jour peut être modifié par un vote des deux tiers des membres présents.

Le conseil scolaire compte plus d'une centaine de politiques et plus d'une quarantaine de directives administratives que l'on peut trouver sur son site Web. Toutes les politiques et directives administratives contiennent une date d'adoption ainsi qu'une date d'entrée en vigueur mais seulement certaines politiques font mention d'une date de révision. La métapolitique de conseil scolaire précise la responsabilité du directeur de l'éducation de revoir les politiques régulièrement mais elle ne précise pas de cycle de révision systématique. Actuellement, la révision des politiques et des directives administratives existantes survient généralement au cas le cas en réaction à la prise de connaissance de nouvelles exigences ministérielles ou législatives.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. Depuis 2006, les directions de services non scolaires siègent au comité exécutif. Elles présentent les affaires en cours pour leur propre service et sont informées des priorités des autres services y compris les services scolaires. Selon le président du Conseil, le directeur de l'éducation et les directions de service, cette structure organisationnelle horizontale permet de susciter une meilleure collaboration et coopération entre les services non scolaires, les services scolaires et les services administratifs.

Les responsabilités des trois surintendances de l'éducation sont clairement définies et documentées. Chacune des trois surintendances de l'éducation s'est vue confié un portefeuille de responsabilités (supervision d'agent de développement communautaire, supervision de conseillers pédagogiques, enfance en difficulté) ainsi qu'un groupe d'une dizaine d'écoles. Les tâches de la direction et des surintendances en vue de la planification, de la mise en œuvre et du monitoring du plan d'amélioration de l'école

sont également très clairement définies et documentées. Les surintendances sont épaulées par les services pédagogiques du conseil qui regroupent les conseillers pédagogiques, l'intervenante en construction identitaire, les conseillers en intégration des technologies ainsi que les services de recherche et d'analyse et de gestion des données qui se rapportent au directeur exécutif de la planification, de l'imputabilité et de la recherche. En ce qui concerne les services non scolaires, la répartition des responsabilités entre les services est clairement définie pour la plupart des processus partagés comme par exemple le processus de dotation.

La direction a établi un plan de relève formel pour les directions et directions adjointes afin de gérer les départs. La première étape du programme de relève comprend l'invitation de l'ensemble du personnel enseignant à participer à un premier module sur le leadership scolaire afin de se familiariser avec le programme de qualification des directions d'école (PQD) et le cadre d'imputabilité du CEPEO. Les personnes intéressées sont encouragées à compléter le programme. Une fois les modules complétés, la surintendance en charge de la relève élabore avec la direction d'école concernée un bilan du profil du candidat contenant les points forts, les points à améliorer ainsi que des suggestions sur le développement professionnel du candidat. Les candidats qui auront participé au programme de relève et auront complétés les exigences requises seront invités à participer au processus de sélection pour les liste d'admissibilité.

Pour assurer la relève des gestionnaires au niveau de l'administration du conseil scolaire, la direction et le Conseil se basent principalement sur l'existence des fonctions de surintendances de l'éducation et des fonctions de directions adjointes dans les services non scolaires pour préparer la future direction de l'éducation ainsi que les futures directions de service. Afin de supporter l'identification et l'encouragement de futurs gestionnaires ou dirigeants, la direction a également élaboré un programme de valorisation de son personnel appelé 'bâtisseurs d'excellence'. Une fois validé par le Conseil, le programme devrait être officiellement lancé fin avril 2009. En mai 2009, les membres du personnel seront invités soumettre des candidatures qui seront révisées par un comité de sélection. Les candidats sélectionnés seront invités à une cérémonie de reconnaissance et recevront un prix. La liste des récipiendaires fera l'objet d'un communiqué de presse.

Des organigrammes détaillés présentant les différentes surintendances et les services administratifs sont publiés sur le site Web du conseil scolaire. Pour la plupart des services, une description du service accompagnée d'un répertoire des coordonnées du personnel clé est publiée sur le site internet conseil scolaire. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait s'assurer que le mandat et la description de chaque service ainsi que les coordonnées des membres clés du personnel du service soient présentes sur le site Web du conseil scolaire.

Participation des intervenants

Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction sollicitent activement et régulièrement les intervenants internes et externes. Divers moyens de communication (affichages sur le site Web, courriels, notes de service, posters, communiqués de presse, assemblées et consultations publiques) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année. Le CEPEO se sert aussi de son site Web pour communiquer aux intervenants externes le rapport du directeur de l'éducation, les procès-verbaux des réunions du Conseil et de ses comités et ainsi que les états financiers du conseil scolaire.

En 2001, le conseil scolaire a engagé un consultant pour élaborer une stratégie de communication et de marketing dont il s'est servi pour affiner sa stratégie de recrutement des effectifs. En 2010, le conseil scolaire prévoit retenir les services d'un autre consultant pour réviser et mettre à jour le plan de marketing et communication du conseil scolaire. Pour l'année académique 2009-2010, le CEPEO prévoit mettre en place un modèle de développement communautaire afin de maintenir et d'augmenter les effectifs scolaires. Cinq agents communautaires vont être répartis sur le territoire du CEPEO afin de mettre en œuvre des partenariats stratégiques avec les parents et la communauté. Le rôle des agents communautaires sera d'apporter du soutien aux écoles du CEPEO dans la construction de liens avec leur communauté, d'accueillir et d'intégrer les nouveaux arrivants et de développer des services à la petite enfance. La stratégie du conseil scolaire en matière de développement communautaire a été documentée et présentée au Conseil début avril 2009.

Le CEPEO organise le sondage auprès des parents des élèves du conseil scolaire tous les deux ans. Par l'entremise des directions d'école qui expliquent la méthodologie de sondage au conseil d'école, les formulaires sont distribués aux parents et renvoyés directement au conseil scolaire pour traitement. La satisfaction des élèves du secondaire et des employés est également sondée tous les deux ans. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de faire état annuellement des résultats des sondages des parents, élèves et employés.

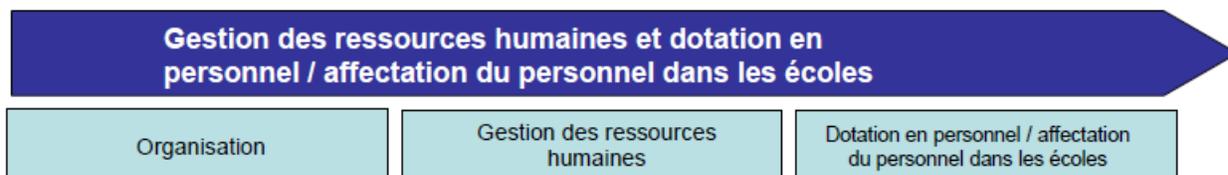
Les membres de l'administration du conseil scolaire participent activement à différentes tribunes nationales et provinciales, y compris la Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF), le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE), le Conseil ontarien des directions de l'éducation francophones (CODEF) et l'Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario (ACEPO). La directrice du service des finances siège au Council of Senior Business Officials committee (COSBO). La directrice du service des ressources humaines siège sur Ontario public school board association (OPSBA). Le coordonnateur du transport siège quant à lui sur le Comité de transport provincial. Par sa participation, le conseil

scolaire est en mesure d'apprendre des pratiques exemplaires et de les partager dans toute la région.

Recommandations :

- Le conseil scolaire doit poursuivre ses efforts visant à élaborer un plan annuel d'amélioration incluant les services non scolaires en tenant compte des buts et priorités du conseil scolaire. Tel qu'il la fait pour l'axe stratégique de rendement des élèves, le conseil scolaire doit également développer des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour l'ensemble des objectifs stratégiques des trois autres axes stratégiques de son cadre d'imputabilité à savoir le recrutement et la rétention, la confiance du public et l'innovation technologique.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux politiques et directives qui n'en disposent pas actuellement. Ceci permettrait au directeur de l'éducation d'établir le plan de révision prévu par la métapolitique du conseil scolaire qui inclut notamment la présentation au Conseil des divers rôles et responsabilités, des ressources et du personnel requis ainsi que la stratégie d'évaluation et les échéanciers liés à la révision des politiques.

3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations



Une gestion efficace des ressources humaines permet de faire en sorte qu'un nombre suffisant de personnes qualifiées dans l'organisation puisse accomplir les tâches prescrites. Des politiques et modalités sont en place pour assurer le perfectionnement du personnel, par des évaluations du rendement, des services de perfectionnement et de soutien professionnel. Les affectations de personnel dans les écoles et les classes respectent les exigences du ministère sur l'effectif des classes ainsi que les conventions collectives et modèles d'affectation du conseil. Les modèles d'affectation adoptés par le conseil aident à optimiser l'efficacité des pratiques d'enseignement et d'apprentissage.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des principales pratiques en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Toutes les conclusions présentées sont le résultat d'un examen des données fournies par le conseil scolaire et du travail sur le terrain, dont des entrevues avec le personnel des RH, ainsi que d'un suivi et de la confirmation de renseignements.

3.1 Organisation des ressources humaines

L'examen de l'organisation du service des ressources humaines vise à :

- déterminer si des politiques et modalités en matière de ressources humaines sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si un plan annuel du service définissant des buts et priorités conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire a été établi;
- déterminer si les rôles et responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques du service des ressources humaines;

- déterminer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorités du service des ressources humaines sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan d'amélioration annuel du conseil et sont accessibles aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le service des ressources humaines comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent des titres professionnels voulus (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé).	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction du service des ressources humaines offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le mandat du service des ressources humaines du CEPEO est de fournir des conseils, des recommandations et des services spécialisés à tous les employés réguliers, occasionnels ou à terme du conseil scolaire dans la gestion et les pratiques des ressources humaines. Le mandat et les objectifs du service des ressources humaines

sont présentés sur le site Web du conseil scolaire. Le service des ressources humaines vise entre autres: à assurer que la gestion du personnel s'effectue conformément aux exigences législatives, aux conventions collectives en vigueur et aux politiques du conseil; à gérer et maintenir les dossiers du personnel conformément aux exigences législatives et aux politiques du conseil; à gérer le processus de la négociation des conventions collectives et les relations de travail auprès des représentants de regroupements du personnel; à collaborer avec les cadres au processus de dotation, de recrutement, d'embauche et de nominations; à mettre en œuvre différents processus tels que l'évaluation du rendement du personnel ainsi que la composante ressource humaine du système informatisé SAP; et à offrir des services de consultation et d'appui auprès des cadres, des écoles et des services administratifs.

Actuellement, le service des ressources humaines n'élabore pas de plan annuel spécifique à son service. Pour les services non-académiques incluant les ressources humaines, l'administration a élaboré un tableau de planification pluriannuel qui identifie les priorités du conseil scolaire pour l'ensemble des services administratifs. Pour l'année académique 2008-2009, les priorités du service des ressources humaines telles que présentées dans le sommaire de la planification annuelle des services administratifs sont: 1. le renouvellement des conventions collectives, 2. l'harmonisation des conditions de travail, 3. la valorisation du personnel. Les priorités du service pour l'année académique 2009-2010 n'ont pas encore été documentées mais elles devraient comprendre : l'amélioration de la qualité du personnel de suppléance, la mise en place d'une journée d'orientation mensuelle pour les nouveaux employés, le suivi de l'assiduité du personnel non-enseignant ainsi que la formation et développement professionnel du personnel de soutien.

La directrice du service des ressources humaines fait un rapport hebdomadaire au comité exécutif et mensuel au comité des affaires sur les questions liées aux ressources humaines et aux négociations. Chaque mois, un rapport sur le personnel, présentant les embauches, les démissions, les départs à la retraite et les cessations d'emploi est présenté au Conseil en séance à huis clos.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La directrice du service des ressources humaines fait rapport au directeur de l'éducation et est membre du comité exécutif. La directrice du service des ressources humaines est actuellement appuyée dans la gestion des ressources humaines par trois superviseurs d'équipe dont une coordonnatrice des ressources humaines, un administrateur de la paie et des avantages sociaux et une chef des relations de travail qui fait office de direction adjointe des ressources humaines. Une agente en charge de l'assiduité et de la suppléance ainsi que le personnel administratif du service se rapportent directement à la directrice des ressources humaines. La directrice du service des ressources humaines est impliquée directement dans des dossiers tels que ceux

des relations de travail, des négociations, des activités de recrutement et de la coordination avec le service des finances pour la dotation des enseignants.

La coordonnatrice des ressources humaines responsable de la dotation de tous les groupes de personnel enseignant ou de soutien et l'administrateur de la paie et des avantages sociaux supervisent chacun trois employés qui sont responsables d'une dizaine d'école chacun. Cette structure semble offrir un meilleur service à la clientèle dans la mesure où elle permet aux écoles du conseil scolaire de traiter avec un nombre restreint (un technicien en rémunération et un technicien en dotation au lieu de six contacts potentiels) et constant de personnes au sein du service des ressources humaines. La directrice adjointe supervise une préposée ainsi que la coordonnatrice et l'agent en santé et sécurité qui sont chargés de la gestion des dossiers relatifs à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT).

Chaque membre du personnel du service des ressources humaines a un rôle et des responsabilités bien définies. Un organigramme détaillé du service des ressources humaines est accessible au public sur le site Web du conseil scolaire. La répartition des familles d'écoles par technicien ou gestionnaire en ressources humaines est communiquée régulièrement aux directions d'écoles, aux surintendances et aux directions de service par courriel. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait s'assurer que toutes les fonctions soient documentées et à jour pour l'ensemble du personnel et qu'elles soient facilement accessibles en les publiant par exemple sur le site intranet du conseil scolaire.

Le personnel du service possède les titres professionnels appropriés en RH ou une expérience pertinente dans le domaine.

Surveillance et communication des politiques

Les politiques en matière de ressources humaines sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire a développé plus d'une vingtaine de politiques dont: embauche du personnel, équité en matière d'emploi, supervision et évaluation de l'enseignement, vérification des antécédents judiciaires, mesures disciplinaires, hommage à la retraite, etc. Les politiques ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le service met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent à jour. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux politiques et directives qui n'en disposent pas actuellement.

Le service des ressources humaines communique régulièrement avec les intervenants au sujet des politiques et directives administrative existantes par le biais de rencontres, au minimum trois fois par année avec les cadres c'est-à-dire tous les employés du conseil qui supervisent du personnel. Cette année trois formations ont été organisées

par le service des ressources humaines dont une sur la dotation, une sur l'assiduité et une autre sur les relations de travail. Afin que les informations soient partagées avec l'ensemble du personnel, le service de ressources humaines a invité les directions d'école à passer au minimum quinze minutes du temps alloués lors d'une journée pédagogique pour parler au personnel des politiques et directives administratives qui les concernent. Ce niveau de communication facilite la formation sur les politiques et entraîne une vaste sensibilisation et compréhension des politiques et procédures du conseil scolaire en matière de ressources humaines.

Malgré l'étendue du territoire du conseil scolaire, l'organisation du service repose sur des ressources centralisées. Seules le processus d'entrevue est décentralisé. La centralisation des processus de gestion des ressources humaines au siège du conseil scolaire contribue à assurer la cohérence dans la mise en œuvre des politiques et directives administratives.

Pour s'assurer du respect des politiques, le service des ressources humaines utilise également plusieurs contrôles comme par exemple l'utilisation de doubles signatures pour certains processus comme le lancement d'un concours ou la nécessité d'obtenir la signature du directeur de l'éducation pour d'autres processus comme les embauches.

Pour le suivi des politiques du conseil scolaire en matière de vérification des antécédents judiciaires pour le personnel et de népotisme, le service des ressources humaines utilise une application pour le recrutement en ligne et un autre logiciel appelé ICOD au sein duquel la liste du personnel est téléchargée annuellement. Tous les employés du conseil scolaire sont alors invités à remplir le formulaire en ligne et à répondre aux questions sur leurs antécédents judiciaires et d'éventuelles relations au sein du CEPEO. Cet outil permet au conseil scolaire de s'assurer du respect de ces deux politiques de façon simple et efficace.

Pour s'assurer du respect des politique, le service des ressources humaines a développé un tableau identifiant clairement les contrôles actuellement en place pour chacune des politiques ayant trait aux ressources humaines. Ce gabarit gagnerait à être partagé au sein du conseil scolaire et utilisé par les autres services administratifs du CEPEO.

Recommandation :

- La direction devrait élaborer un plan annuel du service des ressources humaines dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs du service au plan d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue

d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

3.2 Gestion des ressources humaines

L'examen des processus de gestion des ressources humaines vise à déterminer :

- si la planification et les processus en place permettent de recruter suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs de rendement des élèves;
- si les processus en place permettent de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- si les systèmes et méthodes en place permettent de gérer les programmes de rémunération des employés, les relations de travail, le rendement et l'assiduité des employés ainsi que d'autres services favorisant la satisfaction des employés;
- s'il est possible de relever des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Recrutement du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités de recrutement sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Oui
Les politiques et modalités visant les nouveaux employés sont harmonisées pour chacun des groupes d'employés.	Oui

Relations de travail

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
La direction du SRH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.	Oui

Processus d'évaluation du rendement des employés

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Oui
La direction du SRH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Oui

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Il existe des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et modalités pour appuyer le personnel et réduire au minimum le coût de l'absentéisme.	Oui
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Oui

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel et les modifications des données sont bien contrôlées.	Non
Le SRH a des dossiers actualisés et assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui
La direction du SRH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.	Oui

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes comme le RRE et le RREMO et le(s) fournisseur(s) de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.	Oui
Les politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

Surveiller la satisfaction du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction a établi des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel et surveille la participation des employés, le budget et les résultats.	Oui
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.	Oui
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne.	Non

Recrutement du personnel

Le CEPEO dispose d'une politique en matière d'embauche du personnel. Selon cette politique, à l'exception des cadres éducatifs du Conseil, la responsabilité d'embaucher le personnel relève du directeur de l'éducation. Toute nouvelle embauche fait l'objet d'un formulaire qui doit être signé par le service des finances et le directeur de l'éducation. La détermination des postes à pourvoir pour le personnel scolaire est effectuée annuellement par les surintendances en collaboration avec les directions d'école et le service des finances du conseil scolaire en fonction des besoins et des postes financés. La détermination des postes à pourvoir pour le personnel non scolaire est effectuée par les directions des services administratifs en collaboration avec le service des finances en fonction des besoins et des fonds disponibles. Toutes les embauches du conseil scolaire font l'objet d'une validation formelle par le directeur de l'éducation. Le directeur de l'éducation rapporte les embauches au Conseil dans son rapport mensuel sur le mouvement du personnel.

Le service des ressources humaines élabore un plan de recrutement annuel contenant les actions, échéanciers et responsabilités en matière de préparation de matériel promotionnel et de recrutement des représentants du CEPEO aux différentes foires

d'emploi. Outre les des foires d'emploi et les campagnes de recrutement dans les journaux, le conseil scolaire compte sur son site Web pour attirer des candidates et des candidats potentiels et pour gérer la réception et le traitement des candidatures électroniques. Pour l'année académique 2008-2009, près de 90% des 750 applications ont été faites sur le site Web du conseil scolaire. L'application Web permet au service des ressources humaines de trier les candidatures facilement par région ou par qualifications ce qui réduit considérablement le temps nécessaire à l'identification des candidats répondant aux besoins formulés par les écoles. Une fois la présélection des candidats effectuée, ils sont invités à une entrevue d'embauche par les directions d'école. Les candidats ayant reçu une recommandation d'embauche sont approuvés par leur surintendance respective et sont alors invités à passer un test de français. Ce test est organisé et évalué au sein même du siège du conseil scolaire, et ce afin de maximiser la cohérence du processus de recrutement.

Le processus de recrutement pour le personnel non scolaire est similaire au processus de recrutement pour le personnel scolaire à l'exception des tests de langue qui ne sont pas administrés au personnel non scolaire ayant obtenu une recommandation d'embauche. Le conseil scolaire est conscient que tous les candidats n'ont pas accès à l'internet. Pour ces candidats, le conseil propose de remplir le formulaire d'application en ligne sur base des informations reçues en format papier. Pour les postes non scolaires, l'application Web propose également de remplir une candidature plus succincte dite 'express' afin inviter le plus de candidats possibles à se servir de l'outil électronique pour postuler au CEPEO.

Dans le cadre de sa stratégie de recrutement, le conseil scolaire invitent les directions d'école à remettre un rapport contenant des recommandations sur les enseignants ayant effectué un stage ou une suppléance au sein du CEPEO. Ce processus permet d'alimenter la base de données du CEPEO avec des candidats de qualité ayant une expérience préliminaire avec le conseil scolaire.

Relations de travail

En 2008, le conseil scolaire a renouvelé six conventions collectives avec ses groupes d'employées et d'employés, composés du personnel enseignant régulier des paliers secondaire et élémentaire et des enseignants suppléants, du groupe d'entretien et de conciergerie, et du personnel de soutien administratif et éducatifs. Ces conventions collectives sont gérées par la directrice et la directrice adjointe du service des ressources humaines. Depuis le début de l'année 2009, les membres de la direction poursuivent la mise en œuvre des nouvelles conventions collectives incluant la mise en place de nouveaux processus de dotation ainsi que la formation des directions aux nouvelles dispositions. Cette année, la direction est également occupée à harmoniser les conditions de travail des employés des différents groupes de syndicats. Un tableau comparant les différentes clauses des conventions collectives a été élaboré par le

service des ressources humaines pour appuyer les cadres du conseil dans la gestion de leur personnel.

Le conseil scolaire comprend des comités paritaires en place. Lors des rencontres paritaires au moins trois fois par année, la conformité aux conventions collectives est examinée et les éventuels problèmes ou litiges sont abordés.

La formation des cadres aux dispositions des conventions collectives ainsi que l'élaboration d'outils de support aux cadres tel que le tableau comparatif mentionné cidessus permettent au conseil scolaire de réduire le nombre les griefs d'interprétation des conventions. L'organisation de réunions paritaires où sont abordés les litiges permet de limiter le nombre de griefs allant en arbitrage. Depuis 2007, le conseil scolaire compte 15 griefs dont seulement deux se sont rendus jusqu'en en arbitrage.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a élaboré des politiques d'évaluation du rendement des employés pour le personnel scolaire et non scolaire.

L'évaluation du rendement du personnel enseignant est conforme aux exigences actuelles du ministère de l'Éducation. Conformément aux exigences du Ministère, les enseignantes et enseignants chevronnés sont évalués sur un cycle de cinq ans, tandis que les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués deux fois pendant leurs deux premières années d'enseignement dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant. Le conseil scolaire ne dispose pas de processus d'évaluation formelle des enseignants suppléants à l'exception de la convention collective qui mentionne la possibilité pour la direction d'école d'élaborer une évaluation lorsqu'elle remet en question les compétences de l'enseignant suppléant. Dans la pratique, le service des ressources humaines invite les directions d'école à remettre un rapport contenant des recommandations sur les enseignants ayant effectué une suppléance au sein du CEPEO. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait formaliser cette pratique dans une directive administrative afin de s'assurer de l'évaluation du personnel suppléant par toutes les directions d'écoles.

La politique sur l'évaluation du rendement du personnel non scolaire appelée personnel de soutien précise la tenue d'une évaluation après 18 mois. Dans la pratique, le personnel non enseignant est évalué à tous les trois ans dans la mesure où les cadres administratifs sont invités à évaluer 33% de leur personnel de soutien chaque année. Pour appuyer les cadres dans cette tâche, le service des ressources humaines leur envoie au début de l'année scolaire un tableau contenant la liste de leur personnel ainsi que la date de leur dernière évaluation. Ce tableau permet aux cadres d'identifier le personnel à évaluer au cours de l'année à venir.

L'évaluation du rendement du personnel enseignant est gérée à l'aide d'un logiciel développé au sein du conseil scolaire appelé 'EvalEns'. EvalEns est organisée selon les six étapes du processus d'évaluation du personnel enseignant. L'application contient le calendrier ainsi que tous les outils d'évaluation du personnel enseignant. Un système de suivi automatique rappelle aux directions d'école et aux superviseurs les différentes évaluations à effectuer sur une période donnée. EvalEns permet ainsi au service des ressources humaines de s'assurer que les obligations d'évaluation du personnel enseignant ont été respectées.

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur les mesures disciplinaires dans laquelle le Conseil a adopté le principe de discipline progressive où l'emphase est placée sur la réhabilitation et non la punition. Le processus disciplinaire graduel du CEPEO comprend notamment un avis verbal avant l'imposition de mesures disciplinaires. Le service des ressources humaines fournit un soutien complet aux responsables ainsi qu'aux superviseurs sur des questions ayant trait à la discipline lors d'une formation annuelle sur les mesures disciplinaires donnée par des experts internes ou des avocats et incluant l'utilisation de cas pratiques. Les mesures disciplinaires sont administrées conjointement par la direction d'école et le service des ressources humaines. Tous les avis disciplinaires sont envoyés par les écoles au siège du conseil scolaire. Un membre du service des ressources humaines se déplace systématiquement pour participer aux entrevues organisées dans un cadre disciplinaire. La politique sur les mesures disciplinaires indique le niveau de responsabilité requis par le superviseur pour émettre une lettre de réprimande, imposer une suspension sans traitement ou recommander un congédiement et précise que tout congédiement doit être approuvé par le directeur de l'éducation.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le taux d'assiduité du personnel enseignant du CEPEO a diminué d'environ 1% chaque année depuis 2005-2006. Le conseil a mis en place des procédures pour faire le suivi de l'assiduité des employés et encourager leur responsabilisation. Par exemple, après trois jours d'absence consécutifs, les employés doivent présenter un certificat médical à la directrice ou au directeur d'école. Sur demande, les employés peuvent devoir présenter une note du médecin après une journée d'absence. Tous les certificats médicaux sont envoyés au service des ressources humaines où ils sont vérifiés. Les certificats médicaux par anticipation sont refusés et les durées de convalescence sont vérifiées par rapport aux durées standards de convalescence publiées par la CSPAAT. La coordinatrice en santé et en sécurité attribué aux dossiers CSPAAT coordonne les cas de maladie de longue durée et de convalescence avec les employés concernés et leur médecin afin de favoriser le retour au travail, notamment, au travers des modifications du travail.

Le CEPEO utilise le logiciel de signalisation des absences et de gestion automatique des appels pour la suppléance appelé Supply Employee Management system (SEMS). Lorsqu'un employé s'absente pour maladie ou parce qu'il prend un congé, il est tenu d'appeler SEMS et de rentrer son code d'absence. Une interface entre SEMS et SAP, le système intégré du conseil scolaire utilisé entre autres pour la paie et la gestion des dossiers du personnel, permet aux services des ressources humaines de générer des rapports périodiques sur le taux d'absentéisme du personnel enseignant. L'assiduité est surveillée quotidiennement par le service des ressources humaines. Une analyse approfondie des rapports sur l'absentéisme est effectuée annuellement et formellement présentée au Conseil. Pendant l'année, un rapport par école est envoyé aux directions trimestriellement. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de suivre le taux d'absentéisme du personnel de soutien.

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

En consortium avec les autres conseils scolaires de langue française, le CEPEO a acheté une licence SAP, comprenant le module de gestion de la paie. La liste de paie du conseil scolaire est gérée sur place. La fonction de la paie est effectuée par les trois techniciens de la paie supervisés par un agent de la paie et un administrateur qui rendent des comptes à la directrice des ressources humaines. Les dossiers officiels des employés sont conservés au bureau central du conseil scolaire. Les dossiers du personnel sont tenus à jour par le personnel du service des ressources humaines. Lorsqu'un changement doit être effectué au dossier de l'employé une agente des ressources humaines du secteur dotation remplit un formulaire de demande de modification. Ce formulaire est alors transmis au secteur rémunération où les techniciens de la paie effectuent le changement dans SAP. Tel qu'identifié par le vérificateur externe, cette méthode de travail diminue la qualité du système de contrôle basé sur la division des tâches entre la gestion des données sur les ressources humaines et la paie.

La direction a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel enseignant fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Une agente des ressources humaines est en charge du processus de surveillance et de mise à jour des renseignements de classification, par l'entremise de téléchargements réguliers de la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Le conseil scolaire a élaboré un plan d'équité pour tous les groupes d'employés en 2002. Les plans d'équité ont été revus régulièrement (tous les deux ans) jusqu'en 2005, date à laquelle plusieurs fonctions ont changé. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de réviser les plans d'équité afin de s'assurer que le programme d'équité salariale du conseil scolaire soit à jour.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire offre une gamme d'avantages sociaux à son personnel. Le conseil scolaire gère son régime d'avantages sociaux par l'entremise des services de gestion d'une société d'assurances en consortium avec les 11 autres conseils scolaires de langue française de l'Ontario. Ni le conseil scolaire public de l'est de l'Ontario ni le consortium des conseils scolaires francophones n'ont pas fait appel à un consultant de tierce partie afin d'examiner la société d'assurances sur une base annuelle et de vérifier de la validité et l'exactitude du traitement des demandes d'indemnisation.

Les employés du conseil scolaire sont informés de la nature des avantages sociaux grâce à une trousse d'informations de la société d'assurances. Le service des ressources humaines n'a pas identifié le besoin de développer de matériel de communication supplémentaire.

Régulièrement, l'administrateur de la paie et des avantages sociaux transmet des fichiers électroniques au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario afin de s'assurer que les employées et les employés admissibles soient inscrits rapidement. De plus, on informe les responsables du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario ainsi que du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario de l'arrivée de toute nouvelle embauche.

Suivi de la satisfaction du personnel

Le service des ressources humaines réalise des enquêtes formelles auprès de l'ensemble du personnel pour solliciter la rétroaction sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Le dernier sondage du personnel par un consultant externe date de 2005. Les recommandations tirées des résultats de ce sondage, comme la faible satisfaction du personnel quant à la prise de décision, ont été prises en considération par la direction dans le cadre de la réorganisation du conseil scolaire. Cette année, le conseil scolaire espère être en mesure de refaire le sondage afin de suivre le niveau de satisfaction de son personnel.

Le conseil scolaire ne mène actuellement pas d'entrevue de départ formelle auprès du personnel. Des entrevues confidentielles sont organisées pour les cas particuliers mais cette pratique est limitée au cas le cas. Une politique et des directives administratives sur les entrevues de fin d'emploi sont actuellement en ébauche. L'objectif du service des ressources humaines est de développer un standard de lettre de fin d'emploi proposant à la personne quittant le conseil scolaire la possibilité d'assister à une entrevue de fin d'emploi ou de remplir un formulaire qui sera joint à la lettre de fin d'emploi avec une enveloppe préaffranchie, afin de maximiser le nombre de rétroaction.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.
- Le service des ressources humaines devrait poursuivre ses efforts en vue d'instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.
- Le service des ressources humaines devrait s'assurer que le traitement de la paie est séparé des modifications des données du personnel en révisant les accès au système SAP des employés de son service de sorte qu'un seul et même employé ne puisse effectuer plusieurs transactions du même cycle d'opérations.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

L'examen des processus de dotation en personnel et d'affectation du personnel vise à :

- déterminer si des processus précis et efficaces sont en place pour effectuer les prévisions et la planification relatives à l'effectif nécessaire pour appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- vérifier qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion de l'assiduité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
Des politiques et modalités régissent le processus d'affectation annuelle du personnel.	Oui

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
Il existe des systèmes pour surveiller la conformité aux principaux paramètres en matière de politiques du Ministère ou du conseil scolaire comme l'effectif des classes, le temps de préparation et les exigences des conventions collectives.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Les plans pour offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuient sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
Les coûts de la dotation en personnel sont comparés avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.	Oui

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Le processus de dotation du personnel enseignant est géré conjointement par le service de la planification du département de gestion des installations, le service des ressources humaines, le service des finances ainsi que les surintendances responsables. Le processus de dotation pour les autres groupes d'employés est géré en collaboration avec les services des ressources humaines, le service des finances et la surintendance responsable s'il s'agit de personnel d'école.

Le service de la planification est chargé de la prévision des effectifs du CEPEO. En mars 2009, ce service a élaboré un guide intitulé 'guide de calcul des prévisions d'effectifs et étapes à suivre' à l'intention des cadres du conseil scolaire décrivant la méthode utilisée pour calculer les prévisions d'effectifs. Le bureau de la planification se base sur l'évolution des inscriptions des cinq dernières années pour préparer les prévisions d'effectifs par école sur base de ratios. Pour chaque école, les ratios sont calculés en prenant le quotient du nombre d'élèves dans un niveau scolaire de l'année

précédente sur le nombre d'élèves qui passe au niveau scolaire de l'année suivante. Le bureau de la planification présente quatre tableaux par école au comité des affaires :

1. Les prévisions d'effectifs calculées en fonction de la moyenne des ratios au cours du passage des quatre dernières années scolaires.
2. Les prévisions d'effectifs calculées en fonction des ratios maximales au cours des quatre dernières années scolaires.
3. Les prévisions d'effectifs calculées en fonction des ratios minimales au cours des quatre dernières années scolaires.
4. Les prévisions d'effectifs calculées en fonction des ratios basées sur la tendance par le bureau de la planification, en considérant des variables, telles que la croissance démographique, le nombre de projet de lotissement en construction, les déménagements des familles, la langue, l'immigration, l'émigration, la culture et la religion.

Le guide présente également la suite chronologique des étapes à suivre pour élaborer et ensuite officialiser les prévisions d'effectifs.

Le processus de planification de l'affectation annuelle du personnel débute en janvier avec la présentation des prévisions d'effectifs au comité des affaires et ensuite au Ministère de l'éducation. Suit alors la détermination des orientations et priorités du conseil scolaire en matière d'affectation du personnel au sein du comité exécutif. Sur base des prévisions d'effectifs et des priorités identifiées par le comité exécutif en matière d'affectations, le service des finances élabore la dotation préliminaire qu'il présente au comité exécutif en mars. Le processus de prévision de l'affectation du personnel est établi de façon individuelle pour chaque école et repose sur une démarche à la fois descendante et ascendante. Début avril, le service des finances envoie à chaque école un fichier Excel, appelé 'calculatrice' contenant le total de sa dotation préliminaire. Les écoles sont alors invitées à proposer une affectation de ressources par niveau et par classe tout en respectant le total prévu par la dotation préliminaire du service des finances. Par la suite, des ajustements aux propositions d'affectation des écoles basés sur les variations d'effectifs ou sur des besoins particuliers sont proposés par les surintendances au comité exécutif pour fins d'approbation. Si du personnel additionnel est requis, le comité exécutif obtient à nouveau l'approbation du Conseil. Toute modification à la dotation qui survient après la fin de l'exercice initial doit être acheminée au service des ressources humaines avec un formulaire d'approbation des finances signé par la directrice des finances ainsi que la direction de l'éducation. Le formulaire de contrôle indiquera, selon le cas, le numéro de résolution du Conseil ou la source de financement pour les nouveaux besoins.

La planification du personnel chargé de l'éducation de l'enfance en difficulté (EED) repose sur une évaluation détaillée des besoins des élèves effectuée conjointement par les écoles, la direction des services EED et la surintendance en charge de l'enfance en difficulté. Les affectations des autres membres du personnel de soutien en milieu scolaire reposent sur des formules historiques qui tiennent compte des contraintes budgétaires au moment de déterminer l'affectation définitive.

Le plan de dotation approuvé par le Conseil dans le cadre de la validation du budget régulier est revu au mois d'octobre pour intégrer tout changement. Dans l'ensemble, le conseil scolaire effectue une affectation prudente de personnel afin de se prémunir contre les variations importantes entre les prévisions et l'effectif réel. Toute modification au plan de dotation approuvé par le Conseil fait l'objet d'un formulaire qui doit être signé par le service des finances et le directeur de l'éducation.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le comité exécutif est responsable de vérifier la conformité de la dotation en personnel selon les directives du ministère en matière d'effectif des classes, et de temps de préparation selon les conventions collectives. La responsabilité de la surveillance de l'affectation du personnel est partagée au sein des membres du comité exécutif. Le conseil scolaire se base un plan d'affectation conservateur afin d'éviter le surplus de personnel et effectue un suivi régulier des plans originaux avec l'affectation réelle du personnel.

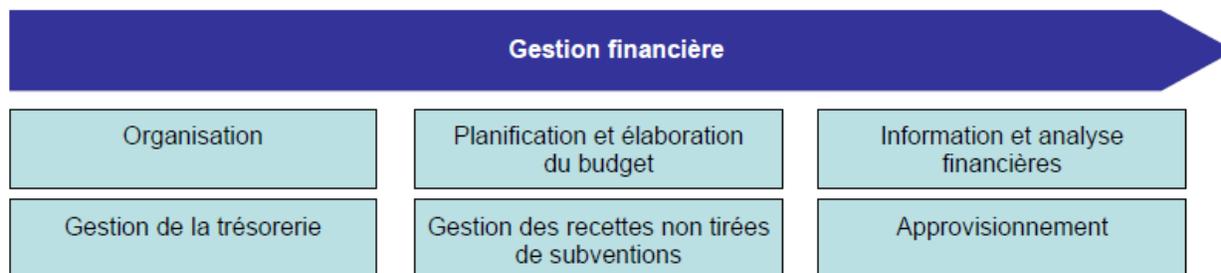
Comparaison des coûts avec ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement

Le conseil scolaire reçoit régulièrement des comparaisons sur les conditions de travail des cadres et du personnel de soutien de conseils scolaires semblables du bureau des relations de travail que les douze conseils de langue française ont en commun. La directrice du service des ressources humaines suit plusieurs mesures d'efficience dont le nombre d'employés à la paie, le taux de roulement et le ratio avec le personnel par tranche de 1000 équivalents temps plein. Afin de rassembler des informations permettant des comparaisons avec d'autres conseils scolaires ou d'autres employeurs, la directrice des ressources humaines consulte le portail de l'OPSBA et des sondages et participait annuellement jusqu'en 2007, au sondage réalisé par le Human Resource Benchmarking Network (HRBN et la directrice envisage, si le budget le permet, de joindre à nouveau un réseau de comparateur RH en 2009). La comparaison régulière effectuée par le service des ressources humaines permet d'assurer un usage efficient des ressources au sein du service.

Recommandations :

- Il n'y a pas de recommandation pour cette section.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire assure une utilisation efficiente et efficace des ressources fiscales. La gestion financière permet de faire en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds affectés par le ministère et soit conforme aux objectifs en matière de rendement des élèves. Elle permet aussi de faire en sorte que les politiques et modalités financières appropriées soient en place pour gérer ces ressources.

Les processus financiers et opérationnels connexes contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils permettent également de faire en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et conseillers scolaires et autres intervenants s'intéressant au conseil scolaire illustre les buts et priorités approuvés relativement au rendement des élèves.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des principales pratiques en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec le personnel de la gestion financière, ainsi que d'un suivi et de la confirmation de renseignements.

4.1 Organisation des finances

L'examen de l'organisation du service des finances vise à :

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;

- évaluer l'efficacité et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et activités et pratiques;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des finances et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

 laboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorités du service des finances énoncés dans le plan annuel du service correspondent au plan d'amélioration annuel du conseil accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Le service des finances comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
Le personnel du service des finances possède les titres professionnels et l'expérience voulus.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de finances.	Non
La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières, des séances de formation et de perfectionnement professionnel.	Non

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des finances est responsable de la budgétisation, de la comptabilité, des comptes fournisseurs, des comptes clients, et de la coordination du transport du conseil scolaire. Les achats du conseil scolaire sont gérés par le coordonnateur de la planification et des achats des services techniques du CEPEO. Le mandat et les objectifs du service des finances ne sont pas présentés sur le site Web du conseil scolaire.

Actuellement, le service des finances n'élabore pas de plan annuel. Pour les services nonacadémiques, l'administration a élaboré un tableau de planification pluriannuel qui identifie les priorités du conseil scolaire pour l'ensemble des services administratifs. Pour l'année académique 2008-2009, les priorités du service des finances telles que présentées dans le sommaire de la planification annuelle des services administratifs étaient : 1. la capitalisation des immobilisations, 2. la mise en place de mécanismes pour rencontrer les nouveaux échéanciers pour les états financiers et les prévisions révisées, et 3. la mise en place d'un comité de vérification. Les priorités du service pour l'année académique 2009-2010 n'ont pas encore été documentées formellement.

La directrice du service des finances fait rapport hebdomadairement aux rencontres hebdomadaires du comité exécutif et aux réunions mensuelles du comité des affaires sur les questions liées aux finances.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La directrice du service des finances fait rapport au directeur de l'éducation et est membre du comité exécutif. La directrice des finances est appuyée par une coordonnatrice du budget et de la comptabilité, une coordonnatrice des finances, une coordonnatrice de la gestion des données et de la formation SAP, un coordonnateur du transport et une secrétaire administrative.¹ La coordonnatrice du budget et de la comptabilité est principalement responsable du suivi et du contrôle des dépenses du conseil scolaire. Elle est appuyée par une agente dans la préparation et le contrôle du processus budgétaire pour les dépenses et par un agent de la comptabilité et un commis aux comptes à payer. La coordonnatrice des finances est, pour sa part, principalement responsable du suivi et du contrôle des revenus du conseil scolaire ainsi que le service de la dette et les immobilisations. Elle est appuyée par une agente dans la préparation et le contrôle du processus budgétaire pour les revenus et par une agente des fonds scolaires. La préparation des états financiers du conseil scolaire est sous la responsabilité conjointe de la coordonnatrice du budget et de la comptabilité et de la coordonnatrice des finances. Avec l'aide d'une préposée au transport, le coordonnateur au transport suit et coordonne les prestations de services des trois consortiums de transport auquel le CEPEO participe.

Les rôles et responsabilités des membres du personnel du service des finances sont bien définis et documentés dans la plupart des cas. Un organigramme détaillé du service est accessible sur le site Web du conseil scolaire.

Des échanges informels ont lieu quotidiennement au sein du service finances afin de faire circuler l'information sur les priorités et les initiatives. Le personnel possède les titres financiers appropriés ou l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.

Surveillance et communication des politiques

Le service maintient une douzaine de politiques qui sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Les politiques touchent la majorité des aspects pertinents de la gestion financière dont, notamment, les prévisions budgétaires, l'adoption du budget, le pouvoir de signature et d'approbation, les opérations bancaires, l'approvisionnement, le remboursement des dépenses et les subventions à des organismes à l'extérieur. Les politiques ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le service met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent à jour et applicables. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux politiques et directives qui n'en disposent pas actuellement.

A l'exception d'une formation annuelle sur SAP et les nouvelles fonctionnalités de ce système, le service des finances n'offre actuellement pas de séances formelles de sensibilisation ou de formation aux employés du conseil scolaire sur les politiques en matière de finances. Dans la pratique, le service se base sur le contact informel avec les différents responsables budgétaires et le personnel du conseil ainsi que la communication de nouvelles procédures aux membres du service des finances pour surveiller le respect des politiques. Pour assister les membres du personnel à appliquer les contrôles qui s'imposent, le service des finances a élaboré un document intitulé 'descriptions narratives' qui décrivent les différentes étapes à suivre par exemple, de paiements, de réceptions de marchandises, de dépôts ou de conciliations bancaires. Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager d'utiliser ce document dans le cadre d'évaluations ponctuelles de la conformité du personnel aux directives administratives et politiques du conseil.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer un plan annuel du service des finances dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs du service au plan d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la

collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des finances établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

- Le service des finances devrait mettre des méthodes en place pour assurer le respect des politiques en matière de finances qui pourraient inclure la communication périodique des politiques à l'ensemble du personnel concerné par ces dernières ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité du personnel aux politiques.
- Le service des finances devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières ainsi que des séances de formation ou de perfectionnement professionnel.

4.2 Planification et élaboration du budget

L'examen des processus de planification et d'élaboration du budget vise à :

- comprendre les liens entre les buts et priorités des conseillères et conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- évaluer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans le processus de planification et d'élaboration du budget;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (directrices et directeurs d'école), conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction a adopté une approche intégrée (aux niveaux des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette approche appuie l'élaboration du plan de dotation et du budget annuel.	Oui

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction relève et consigne tous les risques pendant le processus de planification budgétaire et élabore des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Non

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire a développé une politique sur l'adoption du budget qui précise les caractéristiques que doivent présenter les prévisions budgétaires et qui contient un calendrier budgétaire formel.

- Présentation des prévisions budgétaires au comité des finances le deuxième mardi d'avril ;
- Étude des prévisions budgétaires ;
- Recommandation au Conseil par le Comité des finances le deuxième mardi de juin ;
- Adoption des prévisions budgétaires par le Conseil le troisième mardi de juin.

Le processus de planification de l'affectation annuelle du personnel débute en janvier de chaque année avec la présentation des prévisions d'effectifs par le service de planification au comité des affaires et ensuite au Ministère de l'éducation. Suit alors la détermination des orientations et priorités du conseil scolaire en matière d'affectation du

personnel au sein du comité exécutif. La dotation des enseignants est traitée en premier lieu. Le service des finances fournit un calcul préliminaire de la dotation subventionnée basé sur les prévisions des effectifs. Le comité exécutif recommande par la suite la dotation d'enseignants à soumettre aux conseillers scolaires.

Pour le service des finances, le processus d'élaboration des prévisions budgétaires débute en février avec le calcul des salaires prévus basés sur la direction du comité exécutif et la dotation d'enseignants approuvé par le conseil d'administration. Une fois le calcul des salaires entamé, la coordonnatrice du budget et de la comptabilité travaille sur la prévision des dépenses de fonctionnement. Les gabarits des budgets de dépenses en Excel sont envoyés aux responsables budgétaires vers le début mars. Les responsables budgétaires sont alors invités à revoir leur budget sur la base du budget de l'année précédente. Début avril, la prévision des dépenses par les responsables budgétaires est revue par la coordonnatrice du budget et de la comptabilité et est inscrit dans SIFE afin d'élaborer un budget préliminaire. Les enveloppes budgétaires suivantes sont revues individuellement à la réunion du comité exécutif:

- Administration ;
- Directions et directions ajoutées des écoles ;
- Administrations des écoles – secrétaires ;
- Fonctionnement des écoles – concierges ;
- Coordonnateurs et consultants ;
- Transport des élèves ;
- Éducation permanente ;
- Enfance en difficulté ; et
- Réfections des écoles.

Le budget préliminaire est présenté pour validation au comité exécutif au mois de mai.

Suite à l'annonce des subventions pour les besoins des élèves (SBE) et suite à la réception du document technique le budget est ajusté au comité exécutif pendant les mois d'avril, de mai et de juin. Le budget régulier validé par le comité exécutif est présenté aux conseillers et conseillères scolaire fin juin pour approbation. SIFE est mis à jour et soumis au ministère de l'Éducation par le service des finances pour le 30 juin.

Le budget est ensuite révisé en octobre sur la base des effectifs réels. Le budget révisé est présenté au Conseil au mois de janvier à titre d'information. Le comité des affaires,

dont font partie trois conseillères ou conseillers scolaires, le président et le vice-président du Conseil, discutent du budget et des initiatives tout au long du processus d'élaboration du budget.

La politique du conseil en matière de prévisions budgétaires et de mécanisme de contrôle précise que la direction de l'éducation est responsable de l'administration du budget en tant que chef de service administratif. À l'exception de situations urgentes, la politique stipule que l'utilisation des provisions pour contingences doit être approuvée par le Conseil et qu'un rapport ponctuel est remis à cet effet. Toute autre dépense non prévue au budget doit être approuvée par le Conseil en spécifiant la source des fonds. Selon cette même politique, toute résolution du Conseil entraînant des répercussions financières qui n'étaient pas prévues au budget doit clairement indiquer d'où doivent provenir les sommes nécessaires à l'exécution de la résolution².

Le budget annuel présenté aux fins d'approbation aux conseillers et conseillères scolaires montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le Conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Des notes explicatives sont fournies en bas de page pour chaque enveloppe budgétaire afin de fournir des renseignements utiles et compréhensibles sur les décisions budgétaires et leur impact sur les objectifs et indicateurs de résultats du conseil scolaire.

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

Le service de la planification est responsable de l'élaboration des prévisions d'effectifs alors que le service des finances est responsable de la pertinence et des répercussions budgétaires de la prévision de l'effectif.

Le calcul des prévisions d'effectifs est élaboré en novembre et en décembre par le bureau de la planification du CEPEO sur base de la mise à jour des effectifs reçus en octobre. Au cours du mois de février, le bureau de la planification consulte les directions d'écoles sur les prévisions d'effectifs du 31 octobre par niveau, afin d'approuver la tendance ou commenter et modifier les nombres. Les directions d'écoles utilisent les inscriptions en cours pour faire part de leurs commentaires. Le tableau des effectifs présenté à la direction d'école contient les effectifs par niveau de leur école au cours des cinq dernières années et les prévisions d'effectifs par niveau pour le 31 octobre prochain. Au début du mois de mars, les surintendants se réunissent avec le coordonnateur de la planification pour vérifier les prévisions d'effectifs soumis par les directions d'école. Les surintendants modifient au besoin, les nombres prévus pour le 31 octobre suivant. Les prévisions d'effectifs sont finalement revues fin mars par le comité exécutif pour recommander au Conseil qu'elles soient officielles. Un rapport pour

² <http://www.cepeo.on.ca/LinkClick.aspx?fileticket=n5vgWWr0OY4%3d&tabid=171>: Recueil des politiques, fin99-02, finances, Prévisions budgétaires - mécanisme de contrôle

officialiser les prévisions d'effectifs est présenté au Conseil. En avril, les prévisions d'effectifs officielles sont utilisées par le conseil pour préparer le budget et la dotation de l'année scolaire suivante³.

Le service de la planification suit de très près l'exactitude des prévisions en matière d'effectifs. Dans un rapport annuel développé en octobre, le service de planification présente les effectifs prévus par rapport aux effectifs réels et la marge d'erreur en nombre d'élèves ainsi que son équivalent en montant de subvention. Pour l'année académique 2008-2009, la marge d'erreur était de moins de 2,5% pour l'élaboration des effectifs au 31 octobre 2008.

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Selon le service des finances, le principal risque auquel le conseil scolaire est confronté est le rapport entre l'effectif et les revenus tirés des subventions. Le conseil scolaire atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant étroitement l'effectif actuel et prévu. Le service des finances veille à ce que le budget définitif des dépenses intègre tous les changements de coûts connus et tienne compte des subventions du ministère. L'administration gère le risque lié à l'effectif en élaborant des prévisions conservatrices en matière de dotation pour assurer une certaine souplesse en cas d'écart important entre les prévisions sur l'effectif et l'effectif réel.

Le service des finances a indiqué que les risques relevés pendant le processus d'établissement du budget sont communiqués oralement aux membres du comité exécutif et du comité des finances.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité des finances et aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.

4.3 Information et analyse financières

L'examen des processus d'information et d'analyse financières vise à :

- déterminer s'il existe des méthodes permettant à la direction, aux conseillères et conseillers scolaires et au ministère de recevoir en temps opportun de

³ 'Guide de calcul des prévisions d'effectifs et étapes à suivre', CEPEO.

l'information financière complète et exacte sur toutes les activités du conseil scolaire;

- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'information et d'analyse financières et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Systeme intégré d'analyse des écarts et d'information financière

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis aux intervenants.	Oui

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (relèvent les écarts par rapport au budget, les comparent à des références appropriées et donnent les explications voulues) pour permettre de bien saisir la situation budgétaire de l'exercice en cours et les perspectives de tout l'exercice.	Non
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Non
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Non
Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Non

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures suite aux recommandations.	Oui

Systeme intégré d'analyse des écarts et d'information financière

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le conseil a acheté une licence SAP en consortium avec 10 autres conseils scolaires de langue française.

Ce système intègre le grand livre général (GL), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction. Le conseil scolaire a récemment ajouté un module pour la gestion des immobilisations.

La coordonnatrice du budget et de la comptabilité du service finances établit le tableau des comptes dans le système financier et gère les droits d'accès au système avec la l'agente de budget. La secrétaire administrative inscrit les nouveaux fournisseurs dans le système financier.

Le système financier permet aux responsables budgétaires d'imprimer leurs propres rapports de suivi sur le budget en tout temps.

Rapports financiers intermédiaires et annuels

Le service des finances produit des rapports financiers trimestriels à l'intention du comité des affaires. Selon les besoins, le service des finances prépare également des rapports financiers intermédiaires à la demande de la direction ou des responsables budgétaires.

Les rapports financiers intermédiaires du CEPEO comprennent les prévisions budgétaires soumises au ministère en juin, les données réelles des dépenses et recettes de l'année en cours ainsi qu'une prévision des résultats pour la fin de l'année en cours. Pour les rapports financiers présentés après le mois de janvier, le rapport présente également les prévisions budgétaires révisées à mi-année. L'écart entre le budget et la prévision des résultats pour la fin de l'année en cours est présentée sous forme nominale. La lettre accompagnant le rapport intermédiaire contient une note sur les perspectives budgétaires prévues à savoir la présence d'un équilibre budgétaire pour l'année, d'un surplus ou d'un déficit anticipé. Par contre, les rapports financiers intermédiaires ne contiennent pas de notes explicatives d'accompagnement qui offrent des explications supplémentaires sur la nature et les répercussions des écarts budgétaires éventuels rencontrés pendant l'année.

Le format des rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d'un conseil scolaire à un autre. Tout comme le font les autres conseils de la province, il est possible d'améliorer le rapport financier intermédiaire du CEPEO pour qu'il contienne davantage d'information afin d'appuyer la prise de décisions éclairées. Voici ce que comprendrait un format plus informatif :

1. Une comparaison entre le budget annuel approuvé et les dépenses à ce jour exprimée sous forme de pourcentage du budget.
2. Le pourcentage comparatif pour chaque catégorie de dépenses/revenus, qui reflèterait le montant des « dépenses attendues à ce jour » comparativement aux moyennes historiques, au pourcentage de l'année précédente ou, concernant les salaires et les avantages sociaux, au nombre de membres du personnel et de paies traités à ce jour.
3. Des explications écrites de tout écart important relativement au pourcentage de dépenses prévu à ce jour. La direction devrait définir ce qu'on entend par « important » dans les rapports sur les écarts.

La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.

La direction du conseil scolaire est responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation. Le directeur de l'éducation et la directrice des finances signent les états et les rapports financiers intermédiaires avant de les présenter au ministère ou au Conseil. Les conciliations bancaires mensuelles des écoles sont signées par la direction de l'école.

Vérification

Le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario n'a pas de fonction de vérification interne. Cependant, depuis 2 ans, le service des finances a créé un poste d'agent de fonds scolaires. Cette personne effectue la vérification des fonds scolaires dans les écoles du conseil. Des rapports sont produits suite à la visite des écoles. Le conseil prévoit vérifier toutes les écoles dans l'année 2008-2009. De plus, les vérificateurs externes vérifient plusieurs écoles chaque année lorsqu'ils effectuent la vérification annuelle des états financiers du conseil scolaire.

L'établissement du mandat d'une fonction de vérification interne aiderait le conseil administratif et les conseillères et conseillers scolaires à remplir leurs rôles en matière de gouvernance et de responsabilité. La fonction de vérification interne peut également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services. Elle devrait relever du comité de vérification des finances du

conseil scolaire. Les plans de vérification annuels seraient présentés au comité aux fins d'approbation, et tous les rapports lui seraient également présentés.

En septembre 2008, le conseil scolaire a établi un comité de vérification dont font partie la directrice du service des finances, le président et le vice-président du Conseil ainsi que trois conseillères et conseillers scolaires. Le comité de vérification du CEPEO a notamment pour mandat :

- de recommander les plans annuels de vérification interne et externe au Conseil et de préciser au Conseil les secteurs administratifs du Conseil qui doivent être vérifiés aux fins de l'efficience et de l'efficacité opérationnelles
- de recevoir et de revoir les résultats des rapports de vérification interne ;
- de recevoir les rapports de vérification de chaque école/secteur opérationnel et de l'utilisation des fonds alloués par le Conseil ou générés par les écoles ;
- de recevoir et de revoir le rapport du vérificateur externe sur toutes découvertes découlant de l'exercice de vérification annuelle qui fait l'objet de commentaires, et en gérer la réponse ;
- sélectionner un vérificateur externe et recommander sa nomination au Conseil
- effectuer un examen des politiques, des directives administratives, des systèmes et des procédés dans les écoles, les directions et les services centraux.

Le plan de vérification, les rapports annuels ainsi que la lettre de recommandation du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification. Tel que précisé dans son mandat, le comité de vérification rend des comptes au Conseil sur les mesures prises ou les mesures à prendre pour suivre les recommandations du vérificateur. Les recommandations du vérificateur externe accompagnées de la réponse de la direction sont présentées annuellement à l'ensemble des conseillers et conseillères scolaire pour information.

Le comité de vérification ne comprend pas de membres externes en guise de conseillers.

Recommandations :

- Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.

- Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne indépendante faisant rapport au comité de vérification, qui entreprendrait une vérification des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion, s'appliquant à l'ensemble du conseil scolaire et non seulement aux fonds scolaires comme c'est le cas actuellement. Le service des finances pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
- Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
- 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.

4.4 Gestion de la trésorerie

L'examen des processus de gestion de la trésorerie vise à :

- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des investissements et des emprunts;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Il existe un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant.	Non

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la Loi sur l'éducation.	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques. 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

Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le service des finances a regroupé les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière sélectionnée dans le cadre d'un appel d'offres effectué en consortium avec les autres conseils scolaires de langue française de la province en 2008.

Le conseil scolaire n'est pas doté d'une politique de placement.

Le conseil scolaire possède un compte. Le conseil scolaire bénéficie d'un taux d'intérêt préférentiel moins 1.75% sur les soldes de trésorerie basé sur le solde moyen du mois.

L'encaisse est vérifiée chaque jour et les rapprochements bancaires sont effectués à chaque semaine par l'agente de budget/finances. La coordonnatrice des finances suit les flux de trésorerie du conseil scolaire trimestriellement en utilisant un modèle de prévisions du flux de trésorerie en Excel se fondant sur les postes créditeurs et débiteurs anticipés dont les chèques fournisseurs, les débits automatiques, les paies, les rentrées de fonds du ministère et les subventions externes anticipés. Ces analyses ne font pas l'objet de rapports périodiques formels sur la position de trésorerie du conseil scolaire présentés au comité des affaires ou au Conseil. Dans le futur, ces rapports formels pourraient notamment servir à déterminer les fonds excédentaires pouvant faire l'objet d'investissement à court, moyen ou long terme.

Le conseil scolaire maintient un fonds de réserve pour être prêt en cas d'imprévus. La direction doit obtenir l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires pour utiliser les fonds de réserves. Le CEPEO dispose actuellement d'une réserve de \$10 millions de dollars qui a déjà été engagée dans le cadre des projets d'immobilisations du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient établir une politique ou une directive administrative sur le niveau approprié des réserves pour le conseil scolaire et penser à établir un plan visant à renflouer la réserve pour fonds de caisse.

Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de présenter un rapport sommaire annuel au Conseil sur les investissements, les fonds d'amortissement, et un rapport détaillé des réserves, y compris les intérêts et les dates d'échéance. Des rapports intermédiaires sur l'état de trésorerie du conseil pourraient être présentés au comité des affaires.

Gestion des fonds dans les écoles

Les écoles sont responsables de leur propre compte bancaire. Le conseil scolaire a limité le nombre de compte bancaire des écoles à un compte unique par école. Les écoles peuvent faire affaire avec la même institution bancaire que le conseil scolaire, mais l'administration centrale du conseil ne rend pas cette mesure obligatoire en raison de l'emplacement éloigné de certaines d'entre elles. Le service des finances du CEPEO a élaboré une ligne directrice sur la gestion financière des fonds scolaires en décembre 2006 qui a été révisée en août 2008. La ligne directrice définit clairement les sources et l'utilisation des fonds scolaires. Elle présente les principes comptables généraux, décrit les contrôles nécessaires lors des encaissements et décaissements et précise la méthode de comptabilisation des transactions financières. La gestion bancaire dans les écoles élémentaires et secondaires du CEPEO se fait dans l'Application de Gestion Bancaire (AGB) du système d'information intégrée SAP. Ce module de gestion bancaire permet à chacune des écoles de comptabiliser les revenus et les dépenses au budget interne notamment les sorties éducatives, les frais scolaires, les levées de fonds. Les directions d'école et les secrétaires ont été formés à AGB pendant son introduction et un guide d'utilisation du module a également été élaboré.

Chaque école a en main le recueil des politiques et les directives administratives au sujet de la gestion bancaire ainsi qu'une copie de la ligne directrice. Les directions d'école sont sensibilisées à la mise en œuvre et au respect continu de la ligne directrice et des directives administratives par l'agente du service des finances en charge des fonds scolaires qui visite l'ensemble des écoles du conseil scolaire pendant l'année.

Sur une base mensuelle, les écoles fournissent un rapprochement bancaire signé par la direction de l'école au service des finances. L'agente de fonds scolaire au conseil s'assure que les documents sont signés, que le sommaire du GL correspond avec le

solde aux livres mensuel et que le solde sur le relevé bancaire égale le solde de l'état de compte bancaire.

En cours d'année, l'agente de fonds scolaire effectue des vérifications internes de plusieurs écoles. Les procédures à suivre dans le cadre de la vérification interne, incluant les personnes à rencontrer, les points à discuter avec les écoles, les points à vérifier par rapport à la ligne directrice et le gabarit de formulation de recommandation, ont été dûment documentés. Entre décembre 2007 et mars 2009, toutes les écoles du conseil scolaire ont fait l'objet d'une vérification interne. Le vérificateur externe réalise également chaque année des vérifications dans des écoles. En 2007, 6 écoles ont été vérifiées par ce dernier. En 2008, ce sont 7 écoles qui ont été vérifiées par le vérificateur externe.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.
- Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.

4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

L'examen des processus de gestion des recettes non tirées de subventions vise à :

- déterminer s'il existe des processus permettant de consigner en temps opportun et de façon complète et précise les différents types de recettes non tirées de subventions;
- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement approprié de l'encaisse et sa bonne gestion;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

La gestion des recettes non tirées de subventions est un domaine fonctionnel de petite envergure pour le conseil scolaire. Le conseil reçoit du ministère des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinées à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil scolaire doit se soucier des recettes non tirées de subventions.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des recettes non tirées de subventions et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que

la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion de recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des politiques et modalités pour l'application de ses barèmes des droits.	Oui

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Des systèmes électroniques d'inscription et de paiement sont utilisés au besoin (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux et location).	Non
Le personnel surveille toutes les sources de recettes pour assurer leur intégralité et leur conformité avec les politiques. Des plans d'action et des processus permettent de maximiser le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit et du risque.	Oui
Le budget du conseil précise les recettes et dépenses pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire dispose de sources de revenus non tirés de subventions suivantes :

- dons;
- utilisation des écoles par la collectivité;
- exploitation des services d'une garderie ;
- cours d'éducation permanente;
- et prêt de service (par exemple les employés du conseil travaillant temporairement pour le FARE ou le MEO); et

- location.

Le service des finances prévoit le montant des recettes non tirées de subventions annuellement sur une base de données historiques et intègrent ces données dans le budget global du conseil scolaire.

L'utilisation des écoles par la collectivité et les garderies dans les installations du CEPEO font l'objet de politique et de directives administratives. Les locations font l'objet d'ententes formelles et de baux de location. Les dons, les cours d'éducation permanente et les prêts de service ne font quant à eux pas l'objet d'une politique spécifique.

Les barèmes de droit pour l'utilisation des écoles par la collectivité sont affichés sur le site Web du conseil scolaire. Dans un document intitulé 'guide de location', les barèmes de droit sont présentés par catégorie d'organismes communautaires (organismes communautaires sans but lucratif desservant les jeunes, camps d'été, etc.) et par type de locaux (gymnase, cuisine, auditorium, etc.). Conformément à l'Entente sur l'utilisation communautaire des installations scolaires conclue entre le CEPEO et le MEO, les barèmes de droit du CEPEO pour l'utilisation des écoles par la collectivité présentent des tarifs réduits pour les groupes à but non lucratif tel que définit à l'annexe A. Le formulaire de permis de location est également accessible au public via le site Web du conseil scolaire.

Le service des finances dispose d'une pratique de rappel pour traiter les cas de comptes clients et factures en souffrance qui est appliquée également lorsqu'il s'agit de revenus non tirés de subventions comme par exemple dans le cas d'un loyer impayé.

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire n'utilise pas de système électronique d'inscription et ou de paiement pour la gestion des recettes non tirées de subventions.

Les subventions aux autres programmes d'enseignement (APE) accordées au conseil scolaire sont destinées aux surintendantes et aux surintendants appropriés ou aux responsables de projet. Le service des finances crée un code de projet spécifique pour chaque nouvelle subvention APE. Des rapports mensuels sur l'état du budget du projet sont élaborés par le service des finances et communiqués aux responsables des subventions externes.

Recommandations

- Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions. La direction pourrait par exemple envisager un système

d'enregistrement et de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et pratiques d'approvisionnement permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer l'approvisionnement et le processus de paiement connexe;
- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources pour tous les biens et services qu'il acquiert;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'approvisionnement et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Politiques et modalités d'approvisionnement

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour de temps à autre.	Oui
Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur, la qualité et l'approvisionnement compétitif (notamment le recours à la publicité pour les DP et les offres au-dessus d'un niveau défini).	Oui
Les responsables des achats surveillent et assurent la conformité aux politiques et modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Participation à des consortiums d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'approvisionnement comprend la participation à des consortiums ou des coopératives pour réaliser des économies.	Oui
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux postes ou rôles et font l'objet d'une surveillance par les chefs de service relativement à la conformité.	Oui

Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités concernant l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles sont consignées par écrit et communiquées aux utilisateurs par le biais de séances de formation régulières et d'une surveillance.	Non

Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Un triple rapprochement automatique (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé.	Non
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.	Oui

Utilisation du transfert électronique de factures

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au traitement électronique des factures (TEF) pour les paiements.	Non

Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire dispose de plusieurs politiques régissant divers aspects de l'approvisionnement comme l'acquisition de biens et de services, le processus de remboursement des dépenses ou les processus d'appel d'offres. Ces politiques figurent sur le site Web du conseil scolaire.

La directrice du service des finances est responsable d'établir et de maintenir des pratiques d'approvisionnement appropriées. La politique du CEPEO sur l'approvisionnement en biens et services vise à :

- assurer qu'aucun achat de biens ou de services ne place le personnel devant un conflit d'intérêt réel ou potentiel ;
- encourager l'utilisation de produits sains pour l'environnement ;
- rappeler la souscription du conseil scolaire à l'accord Interprovincial de libéralisation des marchés publics (Fédéral-provincial) ainsi qu'aux accords provinciaux en vigueur ; et à
- encourager la collaboration du CEPEO avec les autres conseils scolaires et d'autres organismes pour la mise en place de pratiques saines visant la réduction de duplication de services, la réduction des coûts et la répartition équitable des coûts entre les partenaires.

Les services contractuels (agence immobilière, de voyages, ou de publicité, architecte, avocat, expert-comptable, consultant, conseillers en avantages sociaux) et les services contractuels (transport scolaire) font l'objet d'une politique spécifique qui précise, entre autres, la nécessité pour le Conseil de revoir, dans les douze mois suivant l'arrivée d'un nouveau Conseil ses ententes en matière de services professionnels et de diriger, par voie de résolutions, sa gestion vers un renouvellement, un appel d'offres ou une demande de proposition.

Le conseil scolaire est doté de politiques approuvées conformément aux directives formulées par le ministère au printemps 2007. Les politiques suivantes ont été adoptées ou révisées conformément aux directives formulées par le ministère :

- Approbation de voyage et remboursement des dépenses (contient une section sur les cartes de crédit);
- Publicité;
- Défense des intérêts.

Le conseil scolaire n'offre pas de séances de formation pour renforcer la conformité du personnel aux politiques et aux modalités d'approvisionnement et se base principalement sur un rappel informel des politiques.

Pour effectuer un achat les employés du CEPEO doivent utiliser le 'Guide d'achat' qui renferme toute l'information pertinente pour effectuer les achats. Par type d'achat, le 'Guide d'achat' présente le fournisseur du conseil scolaire, le nom de la personne ressource de l'entreprise, le numéro du contrat, le nom de la personne ressource du CEPEO ainsi que le nom de autres conseils scolaires ayant participé aux négociations du contrat d'achat. Les bons de commande sont remplis électroniquement dans le système SAP. Seules les personnes autorisées peuvent faire des commandes dans SAP. La personne qui détient l'autorité de lancer les commandes est la même personne qui détient l'autorité de signature, dans les écoles, la personne qui détient l'autorité de lancer les commandes est le directeur et dans les services c'est le directeur ou le surintendant. Si un enseignant ou un autre employé du personnel désire des marchandises, il remet la demande à la secrétaire de l'école qui l'entre dans le système SAP. Par la suite le directeur vérifie la demande et lance le bon de commande dans SAP. La dernière révision du Guide d'achat date de février 2009.

Une politique sur les bons de commande est actuellement en cours d'élaboration. Elle devrait spécifier les circonstances dans lesquelles un bon de commande est obligatoire.

Participation à des consortiums d'achat

Le conseil scolaire participe à un très grand nombre de consortium d'achat, notamment pour les achats de matériel ou d'équipements scolaires (comme les photocopieurs/ télécopieurs, les fournitures d'art, de bureau ou de classe, les équipements et fournitures de science ou d'éducation physique.), ou les achats de fournitures de conciergerie et d'entretien (comme les articles de quincaillerie ou les uniformes). Le CEPEO participe également à des consortiums pour l'achat d'électricité et de gaz naturel ou la prestation de services tel que la coupe de gazon ou le déblaiement de la neige,

Au niveau du transport, le territoire du CEPEO couvre trois secteurs: 1. Prescott & Russell / Stormont, Dundas & Glengarry, 2. Ottawa / Renfrew, 3. Limestone / Hastings. Pour couvrir l'étendue de son territoire, le CEPEO participe à trois consortiums de services de transport scolaire :

1. Consortium de transport scolaire d'Ottawa (Ottawa / Renfrew)
2. Tri-Board Student Transportation Services (Limestone / Hastings)
3. Consortium de transport scolaire de l'Est ontarien (Prescott-Russell et SDG)

Le conseil scolaire a également utilisé le consortium d'achat des conseils de langue française pour l'acquisition d'une licence SAP, pour l'achat d'un système de vidéoconférence, pour les négociations avec une institution bancaire et pour l'acquisition des services d'un bureau de relations de travail.

Niveaux de pouvoir d'achat

La politique d'approvisionnement précise que tous les services doivent respecter les limites suivantes lorsque vient le temps d'obtenir une proposition de prix des fournisseurs :

- au moins trois offres verbales sont requises pour tout achat ou locations de biens ou de services dont le coût estimatif total n'excède pas 10 000 \$
- au moins trois propositions de prix écrites sont requises pour tout achat ou locations de biens ou de services dont le coût estimatif total qui dépasse 10 000\$ mais n'excède pas 50 000 \$;
- un appel d'offres ou une demande de proposition (dit "restreint") est requis pour tout achat ou locations de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse 50 000\$ mais n'excède pas 100 000\$;
- un appel d'offres ou une demande de proposition (dit "ouvert") est requis pour tout achat ou locations de biens ou de services dont le coût estimatif total dépasse 100000 \$.

Le processus d'appel d'offres ne fait pas l'objet d'une politique spécifique détaillant les diverses étapes et responsabilités du conseil scolaire et ses employés dans la cadre de ce processus.

Le coordonnateur des achats du CEPEO se rapporte au directeur des services techniques. Il est responsable de la tenue à jour du Guide d'achats, de la gestion des appels d'offre du conseil scolaire ainsi que d'autres tâches en lien avec la gestion des fournisseurs, des contrats et des consortium d'achat. Il assure le respect des exigences prévues par la politique d'approvisionnement pour les achats centralisés effectués ou coordonnés par le conseil scolaire.

Les directives administratives sur le pouvoir de signature et d'approbation prévoient des niveaux d'autorisation précis pour l'approvisionnement. Les surintendances et les directions des services administratifs ont l'autorisation d'émettre les réquisitions des demandes d'approvisionnement et de services ou de dépenser au nom du Conseil jusqu'à 100 000\$. Pour les directions et les directions adjointes, le directeur des services pédagogiques et la directrice des services à l'élève, le niveau de pouvoir d'achat est limité à 25 000\$. Les personnes désignées par la préposée ou le préposé

au contrôle du budget de l'école ou du service disposent d'une limite d'achat de 2 000\$. Les agents des services techniques, responsable des projets en immobilisations sont autorisés à signer pour le paiement des factures de fonctionnement. Le directeur des services techniques revoit et signe tout document relié aux factures.

Le coordonnateur de la planification et du transport est autorisé à signer pour le paiement de toutes les factures, des cartes d'abonnement et des billets mensuels de transport scolaire. La personne à la direction du Service des finances est autorisée à signer les billets à ordre pour les emprunts à court terme autorisés par le Conseil. Les remboursements des dépenses du directeur de l'éducation et secrétaire-trésorier sont approuvés par la présidence ou par la vice-présidence du Conseil et vérifiés par la personne à la direction du service des finances. Les remboursements des dépenses de la présidence du Conseil sont approuvés par le directeur de l'éducation et secrétaire-trésorier ou son délégué et vérifiés par la personne à la direction du service des finances.

Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles

Le conseil scolaire ne dispose pas de politique spécifique à l'utilisation des cartes de crédit. Les directives administratives sur l'approbation de voyage et remboursement des dépenses comportent une section sur les cartes de crédit qui interdit les avances de fonds sur la carte de crédit ainsi que les achats personnels.

Le nombre de cartes de crédit utilisé par le CEPEO est limité. Au moment de la revue, moins d'une vingtaine de cartes de crédit étaient utilisées par la direction, la présidence du Conseil, les surintendances ainsi que les directions étant amenées à voyager fréquemment. Les limites mensuelles des cartes de crédit varient de 2 000 \$ à 10 000 \$ selon la fonction et le besoin. Les demandes de cartes de crédit professionnelles ainsi que les limites d'achat mensuelles doivent être approuvées par le superviseur immédiat du titulaire de la carte. Les états de compte sont reçus au bureau du conseil scolaire. Une copie du relevé est envoyée au titulaire de la carte de crédit qui doit effectuer le rapprochement, de joindre les reçus et de faire approuver le tout par son superviseur avant la fin du mois. Le paiement de la carte de crédit est effectué par le conseil scolaire de façon électronique

Pour les employés qui ne disposent pas de carte de crédit et qui doivent voyager, le conseil scolaire fonctionne actuellement en utilisant les avancements de fonds. Il faut néanmoins noter que cette pratique est limitée à quelques cas par an. En 2008-2009, seules 5 avances de fonds ont été effectuées. Afin de réduire d'éviter le travail administratif lié à ces avances de fonds ainsi qu'aux procédures de vérification des demandes de remboursement subséquentes, le service des finances envisage d'étendre l'utilisation des cartes de crédit à un plus grand nombre d'employés ou de

mettre en place un système de carte de voyages (carte de crédit pour laquelle les achats seraient limités aux seuls frais de transport et d'hébergement).

Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait effectuer une analyse de l'utilisation des cartes de crédit par utilisateur, par service et par valeur de transaction ainsi que par code de catégorie de fournisseur. Une analyse semblable des avances de fonds et des demandes de remboursement permettrait au conseil scolaire d'élaborer un programme optimal de carte d'achat pour ainsi maximiser l'efficacité des achats et assurer un contrôle budgétaire.

Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement

Le conseil scolaire se fie principalement sur le module d'approvisionnement intégré au système financier pour traiter son cycle d'approvisionnement et de paiement.

Actuellement, la plupart des achats disposent d'un bon de commande dans le système financier. Pour ces achats, un triple rapprochement automatique (bon de commande, accusé de réception et facture) est utilisé. Les achats qui ne disposent pas de bons de commande sont vérifiés au travers d'un rapprochement manuel entre la facture, le bon de réception et une copie du contrat ou une facture originale. Le triple rapprochement manuel n'a pas toujours lieu dans la mesure où les bons de commande et les documents de réception ne sont pas toujours fournis en partie due à l'absence de politique ou directives administratives sur ces aspects.

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagement en place pour surveiller l'utilisation du budget. Lorsqu'un bon de commande a été approuvé et soumis dans le système financier, les fonds sont automatiquement engagés dans le budget.

Le conseil scolaire utilise la fonctionnalité d'envoi automatique des bons de commande par fax dans SAP pour passer des commandes chez ses fournisseurs.

Utilisation du transfert électronique de fonds

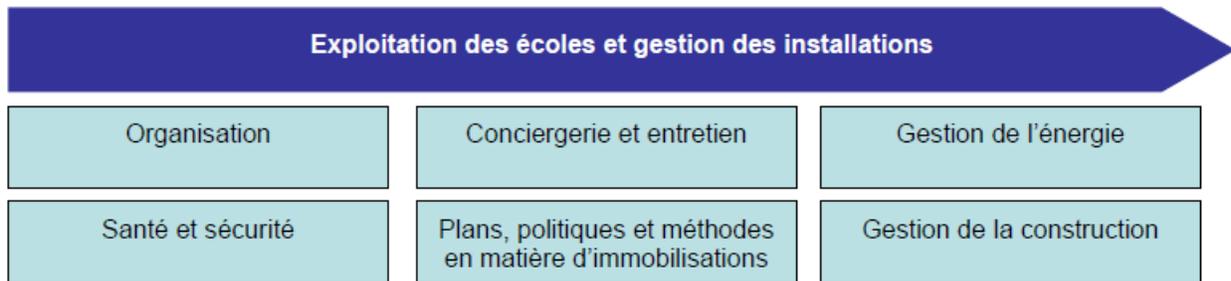
Le conseil scolaire utilise actuellement les TEF pour 80% à 85% de ses paiements. Le reste des paiements est effectué par chèques. Tous les fournisseurs du CEPEO qui reçoivent encore des chèques du conseil scolaire reçoivent également un formulaire qui les encourage fortement à adhérer au système de TEF.

Recommandations

- Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.

- Le conseil scolaire devrait envisager d'étendre l'utilisation des cartes de crédit au sein du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait développer une politique et des directives spécifiques à l'utilisation des cartes de crédit afin de documenter les pratiques de contrôle actuellement en place et de spécifier les conditions d'utilisation pour les utilisateurs.
- Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.

5. Exploitation des écoles et gestion des installations — conclusions et recommandations



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil scolaire (surtout des écoles) est un facteur important sur le plan des stratégies et des objectifs de rendement des élèves. En plus d'offrir un environnement d'apprentissage positif aux élèves, aux enseignantes et aux enseignants et aux membres du personnel, elle permet d'aider le conseil à atteindre un niveau de propreté et d'entretien qui répond aux attentes de la communauté scolaire.

Voici un résumé de l'évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des pratiques exemplaires en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de l'examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, y compris des entrevues avec le personnel chargé de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations, ainsi que d'un suivi et de la confirmation de renseignements.

5.1 Organisation des opérations et des installations

L'examen de l'organisation des opérations et des installations vise à :

- déterminer si les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont établi des politiques et modalités qui appuient les principales fonctions et activités du service, les moyens efficaces de contrôle interne et la gestion financière;
- déterminer si le service appuie l'ensemble des buts et priorités et les obligations de rendre compte que le conseil scolaire a établis pour appuyer les objectifs et stratégies en matière de rendement des élèves;
- évaluer l'efficacité et l'efficacite de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et les pratiques opérationnelles nécessaires;

- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des opérations et des installations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations sont consignés dans le plan annuel du service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
La haute direction des opérations et des installations possède les titres professionnels (p.ex., ingénieur) et / ou l'expérience sur le terrain voulus.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction dispose de processus pour surveiller le respect des politiques.	Non
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui
La direction offre régulièrement des séances de formation et de sensibilisation aux politiques et modalités dans le cadre d'un plan de perfectionnement professionnel continu tenant compte des nouvelles exigences réglementaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

L'exploitation des écoles et la gestion des installations sont administrées par les services techniques du conseil scolaire. Le rôle des services techniques est de s'assurer de l'entretien des immeubles du conseil scolaire, de la construction et de la gestion des écoles. Le mandat des services techniques de tout mettre en œuvre pour s'assurer que les élèves du CEPEO apprennent en toute sécurité. Le mandat et les objectifs des services techniques sont présentés sur le site Web du conseil scolaire.

Actuellement, les services techniques n'élaborent pas de plan annuel spécifique à leur service. Pour les services non-académiques incluant les services techniques, l'administration a élaboré un tableau de planification pluriannuel qui identifie les priorités du conseil scolaire pour l'ensemble des services administratifs. Pour l'année académique 2008-2009, les priorités du service des services techniques telles que présentées dans le sommaire de la planification annuelle des services administratifs étaient : 1. la création d'un poste d'administration du service de conciergerie, 2. la participation à l'étude Projet LEED comprenant l'audit énergétique de dix immeubles du conseil scolaire, et 3. l'élaboration d'un plan de réfection qui harmonise les subventions reçues en immobilisations. Les priorités du service pour l'année académique 2009-2010 n'ont pas encore été documentées formellement.

Le directeur des services techniques fait rapport sur les questions liées à l'exploitation des écoles et la gestion des installations à la réunion hebdomadaire du comité exécutif et à la réunion mensuelle du comité des affaires.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le directeur des services techniques fait rapport au directeur de l'éducation et est membre du comité exécutif. Il est appuyé par un coordonnateur des projets de construction et d'entretien, lui-même appuyé par deux techniciens en entretien, un administrateur en gestion des immeubles supervisant quatre employés, un coordonnateur de la planification et des achats assisté de deux employées pour la planification et le transport, un administrateur des services de la conciergerie, une préposée au budget et une secrétaire administrative.

Les rôles et les responsabilités pour tous les postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien comprises par l'organisation. Un organigramme détaillé des services techniques est accessible au public sur le site Web du conseil scolaire. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait s'assurer que toutes les fonctions soient facilement accessibles en les publiant par exemple sur le site intranet du conseil scolaire.

Des échanges informels ont lieu quotidiennement au sein des services techniques afin de faire circuler l'information sur les priorités et les initiatives entre le directeur, les

coordinateurs et le personnel du service. La direction et les coordinateurs réservent du temps dans leurs agenda chaque mardi afin de régler des problèmes éventuels et d'assurer le suivi de certains dossiers.

Le personnel clé des services techniques possède des titres professionnels appropriés ou de l'expérience connexe pertinente, et participe à différents comités provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles orientations.

Surveillance et communication des politiques

Les services techniques maintiennent une douzaine de politiques sur le site Web du conseil. Ces politiques touchent différents aspects de la gestion du fonctionnement et des installations dont, entre autres, l'examen des installations scolaires destinée aux élèves, l'examen du budget de fonctionnement aux fins des redevances, le réseau de distribution d'eau des écoles, l'aménagement scolaires, la mise en disponibilité des biens du CEPEO, la location de locaux, la prestation de services de garde d'enfants dans les installations du CEPEO, les structures de jeu, l'utilisation efficace et la réaffectation des installations scolaires et l'utilisation de produits pesticides.

Pour assurer le respect de la politique du conseil scolaire en matière de rinçage d'eau, les services techniques prélèvent des échantillons d'eau et organisent une formation annuelle sur le rinçage à l'intention des concierges. Des cartables d'informations accompagnés de notes de services ont été envoyés à chaque école et chaque concierge pour s'assurer que le rinçage soit effectué dans chaque école selon les normes du ministère de l'Environnement. En dehors des mesures prises pour assurer le rinçage d'eau, les services techniques ne disposent actuellement pas de processus formels pour surveiller le respect des politiques liées aux installations. Dans la pratique, le service se base sur le contact informel avec le personnel des services pour surveiller le respect de politiques.

Les politiques ne font pas l'objet d'un cycle de révision systématique documenté mais l'examen des documents démontre que le service met l'accent sur leur maintien et leur actualisation afin qu'elles demeurent à jour et applicables. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux politiques et directives qui n'en disposent pas actuellement.

Recommandation :

- La direction devrait élaborer un plan annuel des services techniques dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs des services techniques au plan d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue

d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel des services techniques établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.

- Les services techniques devraient mettre des méthodes en place pour assurer le respect des politiques en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des politiques à l'ensemble du personnel concerné par les politiques ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité aux politiques.

5.2 Conciergerie et entretien

L'examen des services de conciergerie et d'entretien vise à :

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;
- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien.

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Non

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le modèle d'affectation de la direction en matière d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
En s'appuyant sur les idées des intervenants, la direction élabore un plan annuel et pluriannuel (trois à cinq ans) d'entretien dans lequel elle tient compte de ses priorités en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien. Les résultats permettent d'améliorer le milieu d'apprentissage des élèves. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (subvention de renouvellement annuelle et subvention « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Oui

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un plan annuel de formation pour le personnel prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires.	Oui

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système de gestion du stock permet de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.	Non
Des normes communes assurent l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et celle des opérations.	Oui

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail permet de consigner, surveiller et évaluer les coûts des projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui
La direction évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses services d'entretien et de conciergerie et de ses pratiques à cet égard.	Oui

Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Les services techniques ont élaboré en 1998 un modèle d'affectation du personnel de conciergerie qui permet l'utilisation optimale des ressources. Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie est basé sur plusieurs paramètres dont la superficie, la présence de portatives, ainsi que des paramètres liés à l'occupation des immeubles comme le taux d'occupation, le nombre d'enfants en garderie ou l'utilisation des locaux en dehors des heures d'école.

Le CEPEO emploie une centaine de concierges qui se rapportent à leur direction d'école respective. Le conseil scolaire ne dispose actuellement pas de normes écrites officielles concernant la propreté dans les écoles. Les concierges disposent pour la plupart d'un manuel de conciergerie qui comprend une description des tâches mais qui ne constitue pas des normes écrites de propreté dont le conseil scolaire se sert comme base pour évaluer la performance du personnel responsable de la conciergerie. En vue de créer des normes de nettoyage à l'échelle du conseil scolaire et de normaliser les processus de gestion de la conciergerie, le conseil scolaire a créé en 2008 une fonction d'administrateur des services de la conciergerie au sein des services techniques. Ce nouvel employé servira d'expert conseil aux écoles en matière de conciergerie. Son rôle consistera à faire des études et des arbitrages en cas d'incidents ou de plaintes des directions d'école sur la propreté ou des concierges sur la charge de travail. Une des priorités de l'administrateur des services de la conciergerie consistera également à suivre l'assiduité des concierges et gérer les absences en mettant en place une équipe de conciergerie dite 'volante' afin d'éviter les frais de surtemps

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le directeur des services techniques élabore un plan d'entretien annuel qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté. Les activités d'entretien et de rénovation du conseil scolaire sont évaluées annuellement dans le cadre des visites de chaque école par les différents membres des services techniques. Les priorités sont ensuite intégrées au plan annuel. Cela permet de faire en sorte que les écoles soient maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'amélioration de l'apprentissage des élèves et la productivité des employés.

La direction utilise la base de données ReCAPP comme l'une de ses principales sources pour la définition annuelle des grandes priorités en matière d'entretien et de rénovation. Grâce au financement « Lieux propices à l'apprentissage » du ministère, le conseil peut exécuter des travaux essentiels de rénovation dans ses écoles. Au cours de l'année académique 2008-2009, un plan d'entretien quinquennal a été élaboré sur la base de données ReCAPP.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire a établi un programme de formation qui permet le perfectionnement continu des compétences du personnel des services techniques et qui aborde les nouvelles questions de réglementation. Les besoins en formation sont identifiés lors de rencontres d'un comité mixte sur lequel siègent des représentants des syndicats et du conseil scolaire dont le directeur des services techniques et la coordinatrice en santé et sécurité.

Des formations appropriées en lien avec les exigences réglementaires sont organisées par la coordinatrice en santé et sécurité et offertes au personnel des services techniques. Les formations touchent, entre autres, aux systèmes d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et aux protocoles à suivre en cas d'accident du travail. Les formations permettent également au conseil scolaire de se conformer aux divers règlements, lois et programmes de prévention en matière de premiers soins, d'amiante ou d'ergonomie.

Dans le cadre du processus d'orientation, chaque nouveau membre du personnel de conciergerie est jumelé à un employé d'expérience pendant une période de deux à cinq jours.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat avec les trois autres conseils scolaires de la région d'Ottawa pour ses fournitures de nettoyage et d'entretien. Ce consortium a établi un contrat avec un seul et même fournisseur.

Un budget pour des fournitures de nettoyage et d'entretien est calculé par les services techniques pour chaque école sur base de la superficie et octroyé annuellement aux directions d'école. Les directions d'école sont alors libres d'utiliser ce budget pour commander des fournitures de nettoyage et d'entretien via le portail du fournisseur. Sur le portail, les écoles sont seulement habilitées à commander les produits approuvés par le conseil scolaire. Cette pratique contribue à la normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien.

Le conseil scolaire ne tient actuellement pas d'inventaire centralisé des équipements de nettoyage et d'entretien par école. À l'avenir, les services techniques prévoient développer un répertoire central de l'équipement de conciergerie.

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

Les services techniques sont appuyés dans la gestion des projets d'entretien par un système électronique d'enregistrement des bons de travail appelé 'PerlDesk'. Les bons de travail d'entretien et de réparation sont directement remplis par les directions d'école ou les concierges dans 'PerlDesk'. Les bons de travail sont revus quotidiennement,

priorisés et assignés à des entrepreneurs externes sur base de facteurs tels que l'urgence de la réparation, la santé et la sécurité ainsi que la disponibilité des gens de métier appropriés. Les bons de travail approuvés et assignés à des entrepreneurs font l'objet d'un bon de commande dans le système financier du conseil scolaire (SAP).

Au moment de revue, les services techniques ont mentionné le remplacement prévu de Perl Desk par un autre logiciel contenant des fonctionnalités additionnelles, déjà utilisé par d'autres conseils scolaires, appelé 'School Dude'. Comme prochaine étape, le conseil pourrait s'attacher à développer une interface entre SAP et 'School Dude', et ce afin de d'éliminer la tâche de création de bon de commande dans SAP.

Évaluation du modèle de prestation des services du conseil

Les services de conciergerie sont fournis par les employés du conseil scolaire. Le conseil scolaire utilise des entrepreneurs externes pour la prestation des services d'entretien.

Le conseil scolaire évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses services d'entretien et de conciergerie notamment grâce à des comparaisons avec les conseils scolaires similaires qui sous-traitent la conciergerie ou les conseils scolaires dont les corps de métiers sont des employés du conseil scolaire.

Recommandations :

- Les services techniques devraient établir des normes de propreté dans l'ensemble des écoles du conseil scolaire afin d'assurer la constance du niveau de service et la surveillance de tous les sites. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.
- Les services techniques devraient entreprendre leur plan visant à créer un inventaire des équipements de nettoyage et d'entretien, et ce afin de planifier le remplacement des équipements.

5.3 Gestion de l'énergie

L'examen des processus de gestion de l'énergie vise à :

- déterminer si la planification et la communication en place permettent d'appuyer la réduction de la consommation d'énergie;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus qui permettent de fournir l'énergie au coût le plus bas;

- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Non
Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex., produits Energy Star®, miser sur la participation aux consortiums).	Oui
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est en place pour faire un suivi de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie (p.ex., commande d'éclairage, économie d'énergie des ordinateurs) est utilisée, dans la mesure du possible.	Oui

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire participe à deux consortiums pour l'achat de l'électricité et du gaz naturel. Le directeur des services techniques participe aux réunions du Comité d'Immobilisations et d'Entretien (CIEP) de l'Association des Gestionnaires Francophones (AGF) sur la gestion de l'énergie.

Les politiques en matière d'approvisionnement du conseil scolaire n'exigent actuellement pas que le nouvel équipement soit éconergétique, comme le sont les produits Energy StarMD. Dans la pratique, les services techniques s'efforcent néanmoins de considérer l'aspect énergétique lors de l'achat de matériel. L'aspect énergétique est également considéré lors des projets de construction lors de la sélection de l'architecte qui est certifié 'LEED' (Leadership in Energy and Environmental Design). Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait revoir ses politiques d'approvisionnement 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.

Depuis 2008, le CEPEO a mené plusieurs activités innovantes en matière de gestion de l'énergie dans le cadre de son 'virage vert'. Les activités suivantes en matière de conservation de l'énergie ont été organisées par le conseil scolaire :

- Installation de panneaux solaires et d'une éolienne : L'école secondaire publique Gisèle-Lalonde a fait installer l'an dernier un système d'énergie renouvelable sur son toit. Dans une première phase, six panneaux solaires et une éolienne ont été installés à l'école.
- Audit énergétique: dans le cadre du programme LEED, dix écoles du CEPEO font partie d'une étude visant à évaluer les bâtiments des écoles sur le plan énergétique.
- Promotion de l'efficacité énergétique: Le CEPEO s'est joint à Hydro Ottawa pour promouvoir l'efficacité énergétique auprès des élèves pendant le temps des Fêtes en invitant ces derniers à échanger deux guirlandes de lumières saisonnières incandescentes contre une nouvelle guirlande de lumières DEL Diode électroluminescente qui émet moins de chaleur et utilise moins d'énergie.

Le CEPEO a mis en place un comité environnemental auquel participent un représentant des services techniques ainsi que plusieurs représentants des écoles. Ce comité a notamment travaillé à formaliser les journées sans déchet et les programmes de recyclage dans chaque école du conseil.

La direction des services techniques prévoit élaborer un rapport au Conseil sur les résultats des différentes initiatives du CEPEO en matière de gestion de l'énergie en septembre 2009. En plus du rapport sur l'impact des mesures en place, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comporterait des objectifs appropriés de réduction de la consommation d'énergie à l'échelle du système et qui pourrait être décliné par immeubles du conseil scolaire.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire a commencé à établir des données de référence concernant la consommation dans les écoles. En effet, des données détaillées sur les dépenses et la consommation en eau, électricité et gaz sont consignées pour chaque école par le coordonnateur des projets de construction et d'entretien au moyen de feuilles de calcul. Le conseil scolaire prévoit effectuer une analyse détaillée des données de la consommation afin de déterminer les secteurs où il est possible d'économiser l'énergie et d'élaborer des cibles et des modèles pour chacune des écoles.

Dans le cadre des consortiums pour l'achat de l'électricité et du gaz naturel, le conseil scolaire a embauché une société externe pour vérifier et consolider ses factures d'énergie pour les sites et installations de la région d'Ottawa. Pour les autres régions, les factures de consommation des différentes écoles sont consolidées manuellement par le coordonnateur des projets de construction et d'entretien dans l'outil Excel.

Des systèmes de contrôle qui automatisent la régulation et la conservation de l'énergie sont utilisés dans plusieurs édifices du conseil scolaire. Depuis trois ans, le CEPEO a mis l'accent sur le « webaccess » c'est-à-dire le contrôle à distance via un portail électronique, des équipements mécaniques des écoles comme les systèmes de chauffage, d'éclairage et de climatisation. Pour les écoles plus anciennes où le nouveau système de contrôle à distance n'a pu être installé, le conseil scolaire adopté des initiatives telles l'installation de détecteurs de mouvements ou de minuteries afin de réduire la consommation d'électricité.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie contenant des objectifs de réduction de la consommation, des activités clés, un calendrier d'exécution, des indicateurs de succès et une attribution des responsabilités afin de compléter la stratégie du conseil scolaire en matière de conservation de l'énergie.
- Une fois le plan pluriannuel de gestion de l'énergie du conseil scolaire établi; les services techniques devraient présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.

5.4 Santé et sécurité

L'examen des processus de santé et de sécurité vise à :

- déterminer si les mécanismes de planification et de communication appuient l'existence d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sûr;

- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de santé et de sécurité et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
La tenue à jour d'un plan et de politiques de santé et de sécurité et l'élaboration de plans appropriés garantissent la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et sécurité.	Oui
La politique relative au code de sécurité comprend des codes d'alerte correspondant à la situation et au niveau de danger et identifiant les responsabilités pour chaque service.	Oui
Le suivi des incidents de sécurité est fait par type d'incident (p. ex., biens, intrusion, etc.).	Oui
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices et politiques du ministère et la législation sur la sécurité dans les écoles.	Oui
Une équipe chargée de la sécurité (p. ex., PPM 144) est mise en place dans chaque école.	Oui
Le respect des normes sur la qualité de l'eau et de l'air est surveillé et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans en matière de santé et de sécurité

Le conseil scolaire met l'accent sur les questions de santé et sécurité et a adopté une politique en matière de sécurité dans les écoles. Cette politique a été récemment révisée suite à la mise en œuvre du projet de loi n°212 modifiant la Loi sur l'éducation. En 2009, le conseil scolaire a également développé pas moins de 19 directives administratives pour compléter la politique révisée de sécurité dans les écoles. Les directives administratives touchent différents aspects de la sécurité dont les sorties éducatives, les alertes à la bombe, l'intimidation, la violence en milieu scolaire, le « lockdown » (bouclage) et la sécurisation de l'école ou l'usage de discipline progressive.

Les directives administratives seront entérinées par le Conseil en septembre 2009, date à laquelle elles seront publiées sur le site Web du conseil scolaire. Entre temps le consultant en sécurité dans les écoles du conseil scolaire organisera des séances de formation auprès des directions et des directions adjointes.

En vertu de la Loi sur la santé et la sécurité au travail, le CEPEO a créé un comité mixte sur la santé et la sécurité au travail (CMSST) au sein duquel employés et employeur travaillent ensemble pour gérer les risques en milieu de travail. Le conseil scolaire a développé un site Web spécifique pour la santé et la sécurité au travail (<http://www.sst.cepeo.on.ca>) sur lequel est présenté le mandat du comité. Le mandat du CMSST consiste à identifier, évaluer et, dans la mesure du possible, contrôler les dangers qui menacent la santé et la sécurité des membres du personnel. Le site Web fournit plusieurs ressources aux membres du personnel comme un bulletin d'information trimestriel intitulé «Saviez-vous que...» qui offre des trucs et des conseils en matière de santé et sécurité au travail, une section dédiée aux questions fréquentes, ainsi que le formulaire de déclaration d'accident sur les lieux du travail. Le site web contient également des photos et des capsules réalisées par les élèves du conseil qui montrent des situations ou comportements potentiellement dangereux sur le lieu de travail et qui visent à sensibiliser l'ensemble des intervenants à la prévention. Le 'Council of Ontario Directors of Education' (CODE) s'est récemment inspiré du site Web du CEPEO sur la santé et la sécurité dans le cadre d'un projet qu'il parraine en la matière.

Le CEPEO a mis en place un groupe de travail sur l'accessibilité avec pour mission d'effectuer des recherches sur les obstacles pour les personnes handicapées dans les installations, les règlements, les politiques, les programmes, les méthodes et les services concernant l'ensemble du conseil scolaire. Le groupe de travail guidé par les services techniques du conseil scolaire élabore un plan annuel d'accessibilité identifiant les travaux ou aménagement à effectuer ou la matériel à acquérir pour accommoder les besoins spécifiques des élèves, du personnel, des parents ou tuteurs/tutrices, des bénévoles et des membres de la collectivité handicapés. À l'exception de cette année 2008-2009, le plan d'accessibilité est évalué périodiquement en fonction des obstacles et des besoins en aménagement identifiés pour l'année.

En 2007-2008, le CEPEO a été l'un des premiers conseils scolaires de langue française de la province à élaborer et mettre en place dans chacune de ses écoles un plan de prévention et d'intervention en cas de crise, un protocole d'évaluation du risque et de la menace, une démarche de gestion de stress à la suite d'un incident critique, et une équipe d'intervention en gestion de crise qui prévoit et applique les mesures appropriées à toute situation d'urgence. Une formation spécialisée par un expert canadien de renommée internationale en matière d'évaluation du risque et de la menace a été offerte en septembre 2007. Le conseil scolaire a également préparé un guide des procédures d'urgence qui a été distribué à toutes les écoles du conseil. Le guide sert d'outil de prise de décision dans le but de réduire le temps d'intervention et

les risques pour les élèves et le personnel en précisant les rôles et responsabilités en cas d'odeur suspecte ou de présence de produit toxique, en cas de feu, d'évacuation, de sécurisation d'école, d'objet suspect ou de menace à la bombe, de lockdown ou de comportement inquiétant ou menaçant. Selon la directive administrative sur le bouclage de l'école, toutes les écoles du CEPEO doivent procéder à deux exercices de lockdown par année afin de développer chez les élèves et le personnel les habitudes et les réflexes propres à protéger leur vie en cas d'incident violent.

Le conseil scolaire recense le nombre d'incidents de vandalisme dans les écoles et utilise le logiciel PerIDesk pour suivre les coûts liés à ces types d'incidents. Un rapport sur les coûts totaux d'opérations incluant les coûts de réparation suite à un incident de vandalisme sont envoyés aux écoles annuellement.

Le conseil scolaire s'assure de favoriser un bon état de santé chez tous les élèves en interdisant la vente de liqueur dans les écoles et en s'assurant que la qualité de l'air permet aux élèves d'évoluer dans un milieu sain. Les services techniques travaillent d'ailleurs à élaborer un protocole de suivi de la qualité de l'air afin de clarifier les rôles et responsabilités des intervenants lors d'incidents ou de plaintes liées à la qualité de l'air. Conformément à la Loi Sabrina de 2005, le CEPEO a élaboré des politiques et des directives sur l'anaphylaxie et l'administration des médicaments. Tous les employés reçoivent également une formation en premier soins.

En conformité avec la note Politique/Programmes n° 144 du ministère de l'Éducation, le CEPEO a élaboré un programme de prévention et d'intervention en matière d'intimidation dans toutes les écoles du Conseil. Tel que précisé, dans la directive administrative dédiée à l'intimidation, le conseil scolaire invite les écoles à adopter des stratégies de prévention telles que la mise en place de procédures permettant aux élèves de signaler un incident d'intimidation en toute sécurité et confidentialité ou l'offre de séances de formation adaptées aux autres adultes régulièrement en contact avec les élèves.

Des échantillons d'eau sont prélevés par le personnel formé à cette tâche dans chaque école une fois par année tel que prescrit par le MEO. Les échantillons sont analysés par un laboratoire externe et les résultats des analyses communiqués aux ministères de l'éducation et de l'environnement lorsque du plomb est détecté dans l'eau.

Recommandation :

Il n'y a pas de recommandation pour cette section.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

L'examen des plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations vise à :

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuel et le financement versé par le ministère (p.ex., financement au titre des nouvelles places d'élèves);
- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé par le ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;
- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de plans, de politiques et de modalités relatifs aux immobilisations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.	Oui

Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.	Oui
Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif et les subventions d'équipement.	Oui
L'exactitude des prévisions en matière d'immobilisation et des plans de financement connexes est évaluée chaque année en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif.	Oui
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Oui

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le CEPEO a élaboré et soumis son plan d'immobilisations sur dix ans au Ministère par l'entremise du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Ce plan comprend les exigences du conseil scolaire en matière d'immobilisations pour les dix prochaines années ainsi que les besoins en matière de réfection des installations. Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli un gabarit sur ses liquidités en immobilisations, que le ministère a approuvé à l'automne 2008.

Chaque année, les services techniques préparent un plan quinquennal pour la réfection des écoles, qui comprend une estimation des coûts présentée au Conseil pour validation. Les projets de réfection des écoles sont fondés à partir d'une analyse pluriannuelle des données de ReCAPP, de l'expérience au sein des écoles et des commentaires des coordinateurs des services techniques, des techniciens d'entretien et des conciergeries. Le plan quinquennal est revu annuellement sur base d'une mise à jour régulière ReCAPP. Le conseil scolaire coordonne activement les projets de réfection avec le plan d'immobilisations (c.-à-d. les écoles aux coûts de réparation prohibitifs, le financement « Lieux propices à l'apprentissage » et l'effectif des classes au primaire) pour faire des économies d'envergure dans le processus.

Le conseil scolaire est doté d'une politique approuvée d'examen des installations destinées aux élèves.

Un processus d'examen des installations scolaire est actuellement en cours à cause de la surpopulation d'une école à Ottawa. En 2008, la consolidation de deux écoles a été

étudiée sur base de consultations avec les deux conseils d'écoles des écoles élémentaires concernées.

Le conseil scolaire est actuellement en période de croissance et prévoit procéder au cours des quatre prochaines années à la construction d'une nouvelle école à Kanata Sud offrant la maternelle à la 12^e année et au remplacement de l'école élémentaire publique Madeleine-de-Roybon pour desservir la communauté francophone de Kingston⁴. Le CEPEO travaille aussi à régler une entente qui permettrait à Kingston d'avoir les paliers élémentaires et secondaires (Milles-Iles) et Madeleine-de-Roybon sous un même toit.

La direction des services techniques présente des mises à jour périodiques aux conseillères et conseillers quant aux projets d'immobilisations via le comité des affaires. Lorsqu'il s'agit de projet de construction, les conseillers et conseillères scolaires sont informés grâce au comité de construction sur lequel siègent plusieurs d'entre eux.

Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations

Le CEPEO a élaboré une politique sur l'utilisation efficace et réaffectation des installations scolaires. Dans le cadre des directives administratives accompagnant cette politique, le conseil scolaire s'engage à mettre en place un processus visant à évaluer les installations scolaires à l'égard de certains critères dont notamment :

- l'écart entre la capacité d'accueil et les inscriptions;
- la viabilité des services et programmes de l'école;
- la disponibilité des installations requises par les programmes;
- les coûts de fonctionnement, d'opération, de rénovation ou de transport.

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles. Les données financières du SIIS font l'objet d'un examen annuel. Le personnel du service des installations utilise actuellement le système ReCAPP pour effectuer le suivi des projets ayant reçu le financement « Lieux propices à l'apprentissage » et la subvention pour la réfection des écoles.

⁴ SIIS : Aperçu du plan d'immobilisations pour Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario.

Recommandation :

Il n'y a pas de recommandation pour cette section.

5.6 Gestion de la construction

L'examen des processus de gestion de la construction vise à :

- déterminer s'il existe des processus garantissant que les conseils scolaires terminent les projets de construction à temps, dans les limites du budget et dans un souci d'économie;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la construction et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.	Oui
La direction dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion efficace permet de surveiller et de contrôler les projets de construction et leurs coûts. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui

Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et met à jour périodiquement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, en principe tous les cinq ans.	Oui

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire n'a pas établi de politiques spécifiant des normes standardisées de construction telles qu'une superficie au sol standard ou la préférence pour certains matériaux. Dans la pratique, le conseil scolaire s'est basé, pour les projets récents, sur les paramètres et gabarits du ministère de l'éducation en matière d'école secondaire et élémentaire type. Dans la pratique, le CEPEO utilise également la conservation d'énergie ainsi que des pratiques de construction économiques pour réduire les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement. L'architecte sélectionné pour les projets de construction récents est certifié 'LEED'. Celui-ci s'assure que les nouvelles constructions du conseil scolaire soient les plus efficaces possibles en matière de conservation de l'énergie. Sur un chantier, le conseil scolaire prévoit également adopter des pratiques de construction économiques en recyclant une partie des matériaux de construction.

La direction compare régulièrement ses coûts au pied carré à ceux des autres conseils scolaires dans le cadre des réunions du Comité d'Immobilisations et d'Entretien (CIEP) de l'Association des Gestionnaires Francophones (AGF) au sein desquelles les membres partagent volontiers les bonnes pratiques en matière d'immobilisations.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Les projets de construction font l'objet d'un suivi régulier du budget, de la qualité et de l'échéancier. Pour gérer les sites et les projets de construction en cours, le conseil scolaire s'appuie principalement sur l'architecte qui est responsable de participer à toutes les réunions de chantiers et d'informer le conseil scolaire de changement ou retard éventuel au travers de minutes ou de rapports sur les rencontres. Pour la plupart des projets d'envergure, les membres des services techniques se déplacent plusieurs fois par année sur les chantiers pour se rendre compte de l'état d'avancement.

Les factures liées aux projets de construction sont reçues par la préposée au budget des services techniques et rentrées par cette dernière dans SAP. Les factures sont vérifiées par rapport aux offres de prix et ne sont validées pour paiement que suite à une vérification du site de construction par un membre du personnel du conseil scolaire.

La progression des projets de construction est un point permanent à l'ordre du jour du comité exécutif. Pour tous les projets des services techniques, la préposée au budget

des services techniques développe un rapport mensuel sur base des données de SAP qui est ensuite placé sur le réseau à l'intention du directeur des services techniques et des coordinateurs des projets.

Les conseillères et conseillers scolaires sont régulièrement tenus au courant de l'avancement des travaux de construction.

Comme prochaine étape, le conseil scolaire pourrait envisager de documenter les pratiques en place en matière de gestion de projet dans un document de procédure, et ce afin de clarifier les rôles et responsabilités des membres du personnel des service techniques dans la surveillance et la présentation de la progression des projets de construction.

Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels

Le conseil scolaire dispose d'une liste formelle et approuvée pour les services architecturaux. Les services techniques ont en effet procédé à la pré qualification de six architectes en 2008. Lorsque le conseil scolaire identifie un projet de rénovation, les architectes pré qualifiés sont invités à remettre des devis. Pour identifier et sélectionner les autres prestataires de services intervenant dans le cadre de projets d'immobilisation, le CEPEO se base sur les recommandations de l'architecte choisi.

Recommandation :

Il n'y a pas de recommandation pour cette section.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

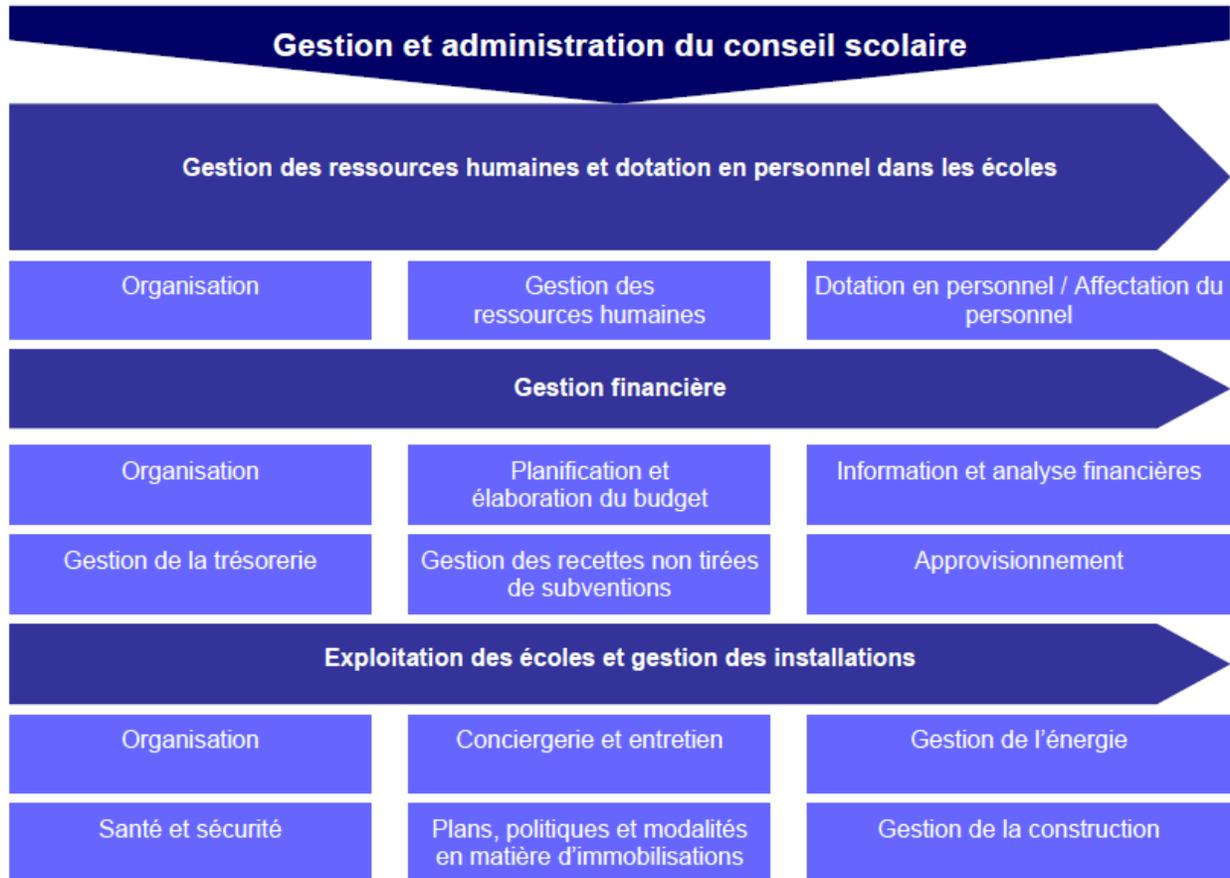
Afin de pouvoir effectuer un Examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des opérations non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux conseils scolaires les façons de procéder productives utilisées actuellement par les conseils scolaires;
- appuyer les « meilleures pratiques » dans tout le secteur de l'éducation;
- fournir l'aide et le soutien nécessaires pour que les conseils scolaires soient en bonne santé financière, bien gérés et en mesure de diriger un niveau optimal de ressources pour appuyer la priorité que constitue la réussite des élèves;
- fournir au ministère d'importantes données sur les capacités des conseils scolaires dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et mécanismes de financement.

Portée de l'Examen opérationnel

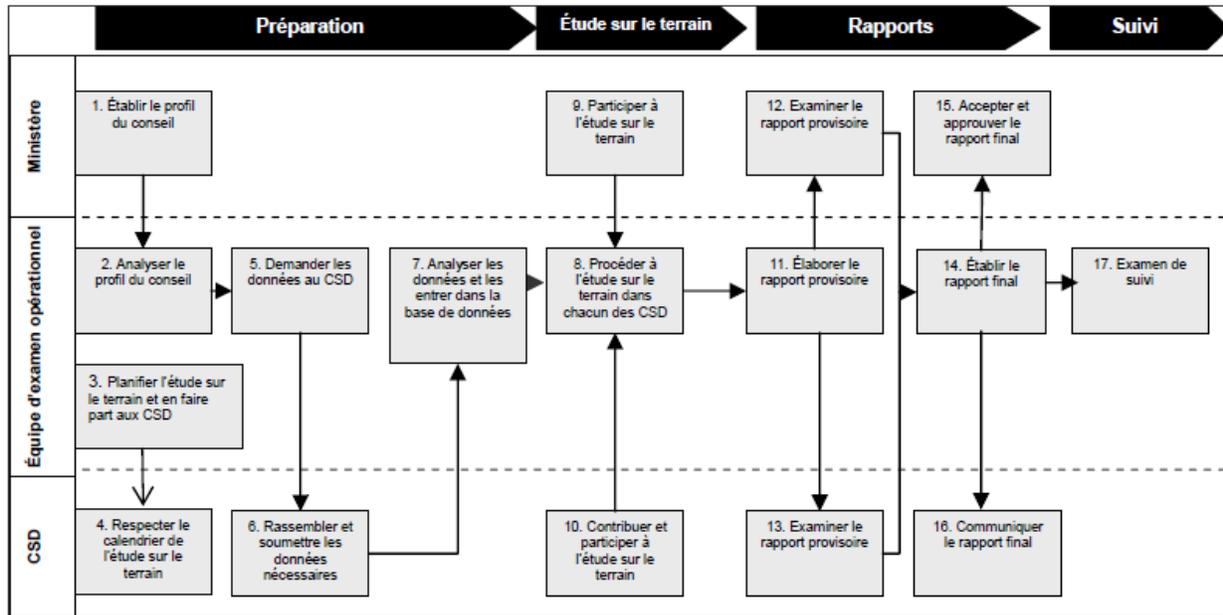
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. On examinera chaque processus en fonction de ses activités et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les facilite.



Processus suivi pour l'Examen opérationnel

Le schéma global du processus suivi pour mener à bien l'Examen opérationnel est fourni ci-dessous. Le temps nécessaire pour mener le processus à terme dépendra de la taille et de la complexité du conseil scolaire.

Les observations et les évaluations de l'Équipe d'examen opérationnel se fondent sur un ensemble préétabli de principales pratiques pour chaque domaine fonctionnel. Les examens sur le terrain permettent à l'Équipe de valider les données du ministère et du conseil scolaire, de mieux comprendre les conditions du milieu et d'étudier les documents qui appuient les principales pratiques existantes.



Le tableau ci-dessous définit les principales étapes et activités de la méthodologie de l'Examen opérationnel.

Phase : Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires	Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée à l'intention du ministère qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cette analyse permet de relever des questions particulières et des domaines sur lesquels concentrer l'Examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel élaborent pour l'Examen un calendrier qui sera communiqué aux conseils avant le début du prochain cycle d'examen.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils devront respecter le calendrier de l'Examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des conflits de disponibilité.
Demander la documentation au conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés.

Activité principale	Description
	L'Équipe d'examen utilise ces données pour mieux connaître le conseil scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.
Rassembler et soumettre la documentation requise	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les données et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analyse les données fournies par chacun des conseils et ajoute les résultats à une base de données du secteur qui servira à comparer les résultats de chacun des conseils.

Phase : Étude sur le terrain

Activité principale	Description
Procéder à l'étude sur le terrain dans chacun des conseils	On procédera à l'étude sur le terrain dans chacun des conseils scolaires en suivant le calendrier d'examen convenu. L'étude sur le terrain devrait prendre entre cinq et dix jours selon la taille du conseil.
Participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du ministère aide l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux opérations des conseils.
Contribuer et participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du conseil participe à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants variera en fonction de la taille du conseil scolaire.

Phase : Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédige un rapport provisoire. Celui-ci contient un sommaire
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'Équipe d'examen.
Examiner le rapport provisoire (conseil)	L'Équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

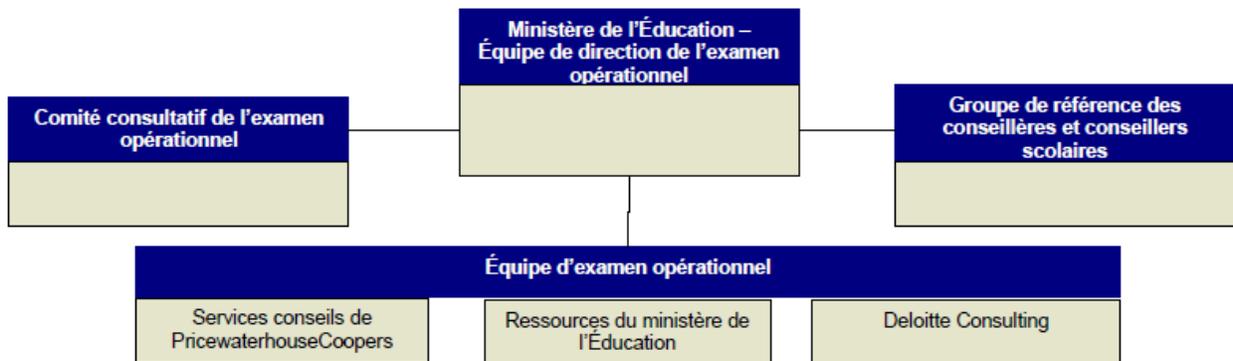
Phase : Suivi

Activité principale	Description
Examen de suivi	Huit à douze mois après la remise du rapport final, l'Équipe d'examen effectue un examen de suivi pour déterminer dans quelle mesure le conseil a adopté et mis en œuvre les recommandations.

L'Équipe d'examen opérationnel

Le ministère a formé une Équipe d'examen opérationnel pour s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective. L'Équipe d'examen opérationnel est conçue de manière à tirer profit de l'expertise de professionnels du secteur et de sociétés conseils durant l'examen d'aspects précis des conseils scolaires.

Les services de conseillers en gestion de PricewaterhouseCoopers et de Deloitte ont été retenus pour effectuer les Examens opérationnels. Le ministère a affecté un consultant interne qui a l'expérience des conseils scolaires pour fournir à l'Équipe d'examen de précieux renseignements sur le fonctionnement de ces conseils en Ontario. L'Équipe a aussi reçu des directives et des commentaires de la part d'un comité consultatif et d'un groupe de référence constitué de conseillers et de conseillères scolaires que le ministère de l'Éducation a convoqués.



Limites de l'Examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'Examen opérationnel du CEPEO. L'Examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'Examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Le conseil scolaire doit poursuivre ses efforts visant à élaborer un plan annuel d'amélioration incluant les services non scolaires en tenant compte des buts et priorités du conseil scolaire. Tel qu'il la fait pour l'axe stratégique de rendement des élèves, le conseil scolaire doit également développer des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns pour l'ensemble des objectifs stratégiques des trois autres axes stratégiques de son cadre d'imputabilité à savoir le recrutement et la rétention, la confiance du public et l'innovation technologique.
2.	Le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une date de révision aux politiques et directives qui n'en disposent pas actuellement. Ceci permettrait au directeur de l'éducation d'établir le plan de révision prévu par la métapolitique du conseil scolaire qui inclut notamment la présentation au Conseil des divers rôles et responsabilités, des ressources et du personnel requis ainsi que la stratégie d'évaluation et les échéanciers liés à la révision des politiques.

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

N°	Recommandations
3.	La direction devrait élaborer un plan annuel du service des ressources humaines dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs du service au plan d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des ressources humaines établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
4.	Le conseil scolaire devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.
5.	Le service des ressources humaines devrait poursuivre ses efforts en vue d'instaurer la tenue d'entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.
6.	Le service des ressources humaines devrait s'assurer que le traitement de la paie est séparé des modifications des données du personnel en révisant les accès au système SAP des employés de son service de sorte qu'un seul et même employé ne puisse effectuer plusieurs transactions du même cycle d'opération.

Gestion financière

N°	Recommandations
7.	La direction devrait élaborer un plan annuel du service des finances dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs du service au plan d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel du service des finances établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
8.	Le service des finances devrait mettre des méthodes en place pour assurer le respect des politiques en matière de finances qui pourraient inclure la communication périodique des politiques à l'ensemble du personnel concerné par ces dernières ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité du personnel aux politiques.
9.	Le service des finances devrait offrir régulièrement et selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières ainsi que des séances de formation ou de perfectionnement professionnel.
10.	Le conseil scolaire devrait envisager de documenter les risques liés au budget et à les communiquer formellement aux membres du comité exécutif et du comité des finances et aux conseillères et aux conseillers scolaires qui ne peuvent assister aux réunions pour les tenir au courant des risques potentiels, de l'état des risques et des stratégies d'atténuation proposées.
11.	Le service des finances devrait envisager de modifier le format des rapports intermédiaires suivant le format suggéré dans la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.
12.	Le conseil scolaire devrait envisager d'officialiser une fonction de vérification interne indépendante faisant rapport au comité de vérification, qui entreprendrait une vérification des mesures de contrôle en matière de finances et de gestion, s'appliquant à l'ensemble du conseil scolaire et non seulement aux fonds scolaires comme c'est le cas actuellement. Le service des finances pourrait tout d'abord déterminer les options concernant le mandat et la portée de la fonction, puis estimer les coûts de chaque option.
13.	Une fois la fonction de vérification interne indépendante créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
14.	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.
15.	Le conseil scolaire devrait développer une politique d'investissement en vue de réduire ses liquidités oisives conformément à la Loi sur l'éducation.
16.	Le service des finances devrait développer des rapports périodiques sur la position de trésorerie du conseil scolaire et les résultats des éventuelles activités d'investissement et les communiquer au Conseil.

N°	Recommandations
17.	Le service des finances devrait envisager l'utilisation potentielle de systèmes électroniques d'inscription et de paiement pour ses recettes non tirées de subventions. La direction pourrait par exemple envisager un système d'enregistrement et de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente.
18.	Le service des finances devrait s'assurer qu'un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé pour les achats du conseil scolaire lorsque cela est approprié.
19.	Le conseil scolaire devrait envisager d'étendre l'utilisation des cartes de crédit au sein du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait développer une politique et des directives spécifiques à l'utilisation des cartes de crédit afin de documenter les pratiques de contrôle actuellement en place et de spécifier les conditions d'utilisation pour les utilisateurs.
20.	Le service des finances devrait continuer d'augmenter son utilisation du TEF pour tous les fournisseurs appropriés afin d'être plus efficace et de réduire au minimum le risque que les paiements soient modifiés avant d'être acquittés.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
21.	La direction devrait élaborer un plan annuel des services techniques dans lequel seraient définis des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies qui se situeraient dans la ligne du cadre d'imputabilité. Il lierait ainsi les priorités et les objectifs des services techniques au plan d'amélioration du conseil scolaire, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Ce plan informerait également l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations. Une fois le plan d'amélioration annuel des services techniques établi, le conseil scolaire pourrait envisager de le soumettre à l'approbation du comité des affaires en même temps que les rapports périodiques sur les progrès.
22.	Les services techniques devraient mettre des méthodes en place pour assurer le respect des politiques en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations. Ces méthodes devraient inclure, entre autres, la communication périodique des politiques à l'ensemble du personnel concerné par les politiques ainsi que des activités d'évaluation ponctuelles de la conformité aux politiques.
23.	Les services techniques devraient établir des normes de propreté dans l'ensemble des écoles du conseil scolaire afin d'assurer la constance du niveau de service et la surveillance de tous les sites. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.
24.	Les services techniques devraient entreprendre leur plan visant à créer un inventaire des équipements de nettoyage et d'entretien, et ce afin de planifier le remplacement des équipements.
25.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie contenant des objectifs de réduction de la consommation, des activités clés, un calendrier

N°	Recommandations
	d'exécution, des indicateurs de succès et une attribution des responsabilités afin de compléter la stratégie du conseil scolaire en matière de conservation de l'énergie
26.	Une fois le plan pluriannuel de gestion de l'énergie du conseil scolaire établi; les services techniques devraient présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.