



---

# **Guide d'examen opérationnel pour des conseils scolaires de district de l'Ontario**

**décembre 2007**



appuyer chaque élève



Ontario

# Table des matières

Introduction.....	1
Examen opérationnel – Aperçu de la portée et du processus suivi.....	3
Portée de l'Examen opérationnel .....	3
Processus suivi pour l'Examen opérationnel.....	4
1.0 Gestion et administration du conseil scolaire.....	7
Gestion et administration du conseil scolaire – Aperçu.....	7
1.1 Gestion et administration du conseil scolaire .....	7
2.0 Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles.....	10
Gestion des ressources humaines – Aperçu.....	10
2.1 Organisation des ressources humaines .....	10
2.2 Gestion des ressources humaines .....	12
2.3 Dotation en personnel / Affectation du personnel .....	14
3.0 Gestion financière .....	16
Gestion financière – Aperçu .....	16
3.1 Organisation des finances .....	16
3.2 Planification et élaboration du budget .....	18
3.3 Information et analyse financières.....	19
3.4 Gestion de la trésorerie .....	21
3.5 Gestion des recettes non tirées de subventions .....	23
3.6 Approvisionnement .....	25
4.0 Exploitation des écoles et gestion des installations.....	28
Exploitation des écoles et gestion des installations – Aperçu.....	28
4.1 Organisation des opérations et des installations.....	28
4.2 Conciergerie et entretien .....	30
4.3 Gestion de l'énergie.....	31
4.4 Santé et sécurité.....	33
4.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	35
4.6 Gestion de la construction .....	36

# Introduction

La priorité du ministère de l'Éducation est la **réussite des élèves**. Le plan du ministère pour promouvoir un système d'éducation fort et dynamique, financé par les fonds publics, est centré sur trois objectifs :

- meilleurs résultats de rendement des élèves ;
- réduction du fossé qui existe entre les élèves en matière de rendement ;
- confiance et soutien accru du public concernant l'éducation publique.

Afin de réaliser ces objectifs, le ministère entend :

- relever et appuyer des pratiques d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation efficaces ;
- relever et appuyer des pratiques efficaces pour combler les fossés ;
- susciter l'intérêt des élèves, des familles et des collectivités en vue de bâtir un milieu propice à l'apprentissage ;
- augmenter l'efficacité, l'efficience, la transparence et la souplesse du système.

Le ministère de l'Éducation (« ministère ») a lancé une initiative pluriannuelle visant à effectuer un examen opérationnel des 72 conseils scolaires de district (CSD) de la province. Les examens opérationnels n'incluent pas les administrations scolaires. Cette initiative s'inscrit dans les objectifs adoptés par le ministère et contribuera directement à renforcer la confiance et le soutien du public envers l'éducation publique en « augmentant l'efficacité, l'efficience, la transparence et la souplesse du système ». Renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires, encourager la bonne gestion des ressources publiques, miser sur les meilleures pratiques et les partager, et relever les possibilités d'économies de coûts et d'amélioration continue sont des moyens qui permettront au public d'être sûr que les conseils scolaires sont en mesure, sur les plans administratif et opérationnel, d'appuyer la plus grande priorité du gouvernement – soit la **réussite des élèves**.

En tenant compte des caractéristiques particulières de chaque CSD, les examens opérationnels visent en particulier 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 que les conseils scolaires appliquent actuellement ;
- 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 CSD dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et mécanismes de financement.

Au cours des examens initiaux et des évaluations de suivi ultérieures, le ministère prévoit relever des possibilités d'améliorer de façon continue l'efficacité et l'efficience des opérations non scolaires de chaque CSD; mettre en évidence des pratiques exemplaires basées sur des processus pouvant être reproduits; et améliorer les meilleures pratiques afin de prendre en compte les améliorations.

Le but du présent document est de décrire une méthode uniforme qui puisse s'appliquer aux examens opérationnels. Même si l'examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, ce document en définit la portée générale et précise l'ensemble des outils qui serviront à l'effectuer.

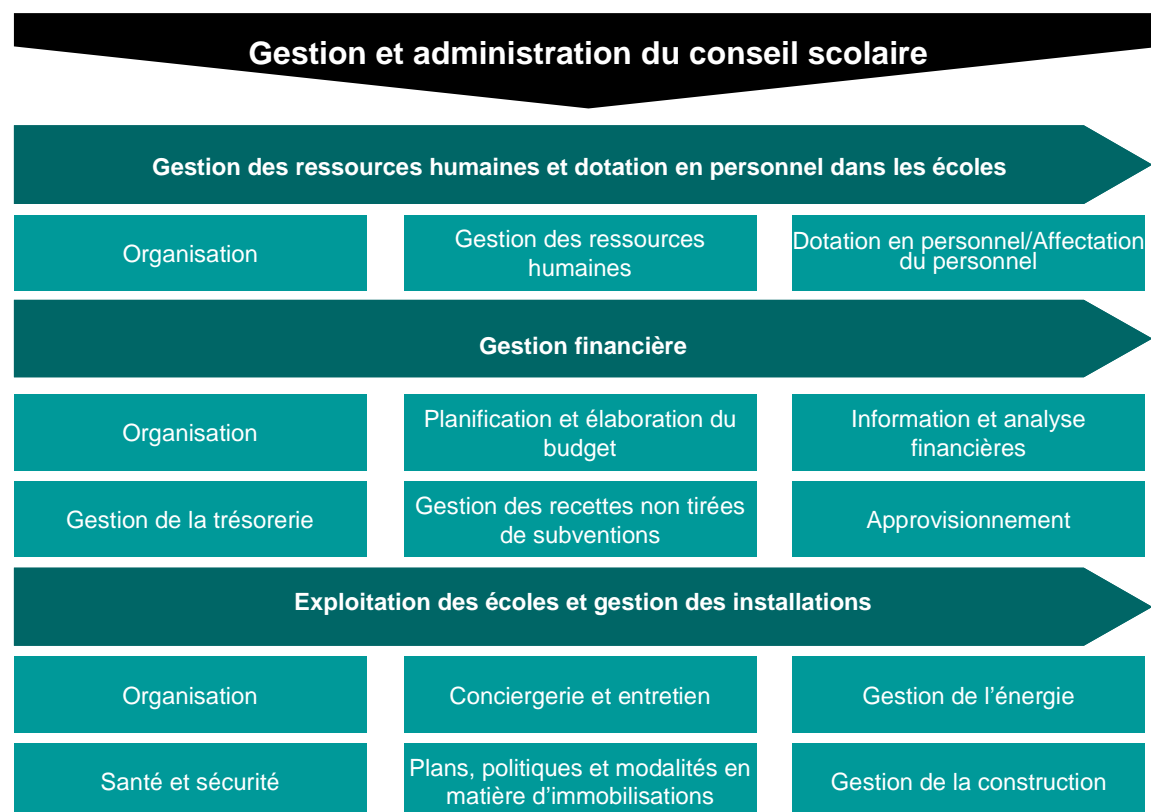
L'objectif général de l'Examen opérationnel est de renforcer et d'améliorer le rendement des élèves. Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel amélioreront ce processus d'examen en élaborant prochainement des indicateurs de rendement clés (IRC) pour le secteur. Ces IRC permettront d'évaluer l'efficience et l'efficacité des opérations des conseils et de déterminer dans quelle mesure les ressources affectées aux classes sont maximisées. Ces indicateurs compléteront les indicateurs actuels de rendement des élèves et finiront par s'inscrire dans le système ordinaire de présentation de rapports des conseils scolaires.

# Examen opérationnel – Aperçu de la portée et du processus suivi

## Portée de l'Examen opérationnel

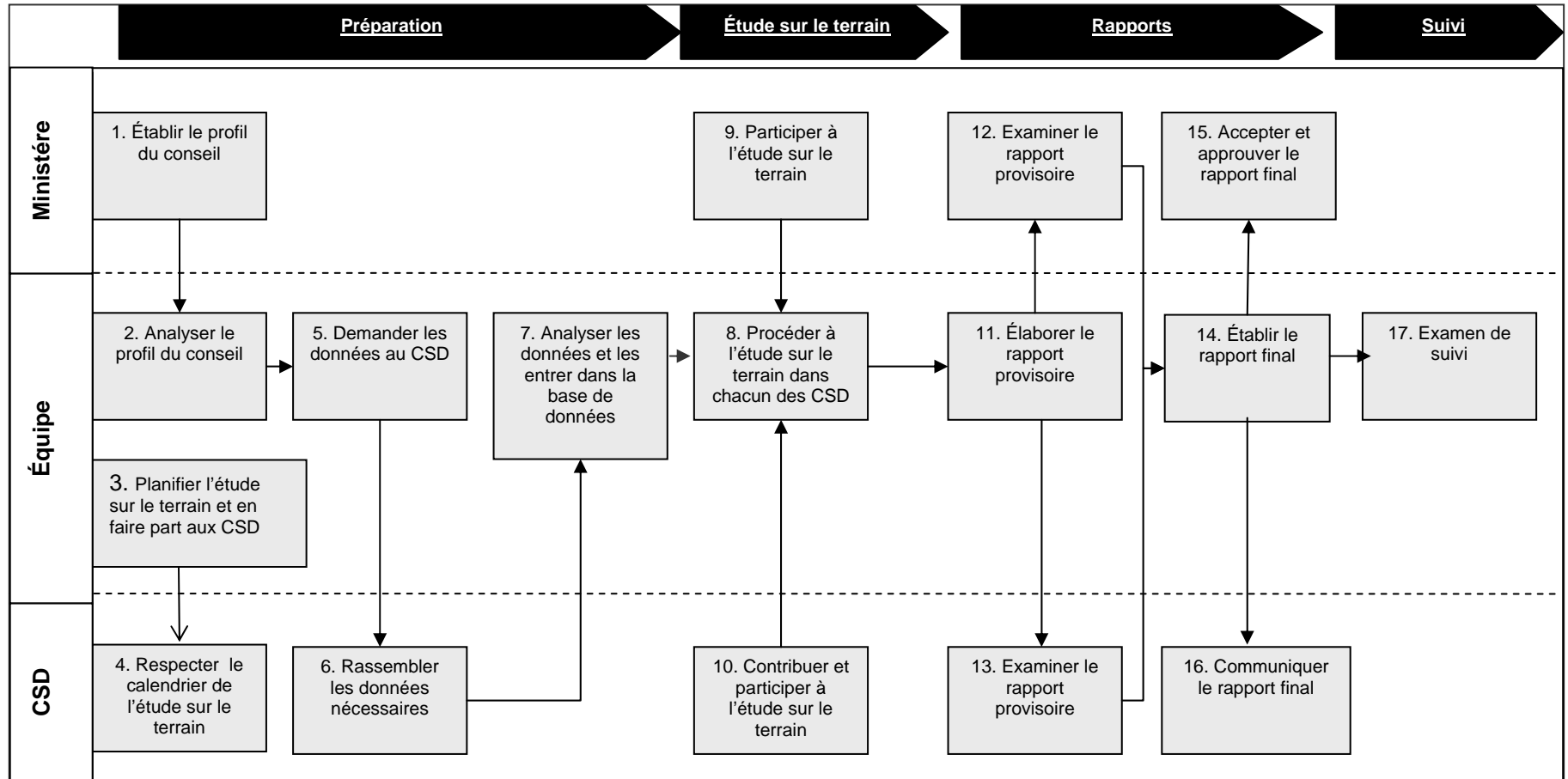
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les CSD dans chacun des domaines fonctionnels.

On examinera chaque processus en fonction de ses activités et de sa conformité aux principales pratiques, notamment dans quelle mesure 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. On prévoit que le processus prendra en moyenne jusqu'à huit semaines, soit trois semaines de préparation, trois semaines d'étude sur le terrain et trois semaines pour la rédaction et la présentation du rapport. Le calendrier dépendra de la taille du CSD.



Le tableau qui suit explique plus en détail chaque activité :

Activité	Description
<b>1. Établir le profil du conseil</b>	Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les CSD. 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 CSD.
<b>2. Analyser le profil du conseil</b>	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examinera les renseignements généraux sur le CSD pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cela permettra de relever des questions particulières ou de cerner les domaines sur lesquels se concentrera l'Examen.
<b>3. Planifier l'étude sur le terrain et en faire part aux CSD</b>	Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel établiront pour l'Examen un calendrier trimestriel qui sera communiqué aux CSD avant le début du trimestre visé.
<b>4. Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain</b>	Les CSD devront respecter le calendrier de l'Examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte de la disponibilité des CSD.
<b>5. Demander les données au CSD</b>	Avant le début de l'étude sur le terrain, on fera une demande de données afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilisera ces données pour mieux connaître le CSD avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.
<b>6. Rassembler les données nécessaires</b>	Après avoir reçu la demande de données, chaque CSD rassemblera les données demandées. On prévoit que les CSD disposeront d'au moins trois semaines pour ce faire avant le début de l'étude sur le terrain.
<b>7. Analyser les données et les entrer dans la base de données</b>	L'Équipe d'examen analysera les données fournies par chacun des CSD, calculera s'il y a lieu les indicateurs de rendement clés, et ajoutera les résultats à une base de données du secteur qui servira à comparer les résultats de chacun des CSD.
<b>8. Procéder à l'étude sur le terrain</b>	On procédera à l'étude sur le terrain dans chacun des CSD en suivant le calendrier d'examen convenu. L'étude sur le terrain devrait prendre de cinq à quinze jours selon la taille du CSD.
<b>9. Participer à l'étude sur le terrain</b>	Le personnel du ministère aidera 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 CSD et à transmettre, dès le départ, les données nécessaires à l'Examen.
<b>10. Contribuer et participer à l'étude sur le terrain</b>	Le personnel des CSD contribuera et participera à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants variera en fonction de la taille du CSD.
<b>11. Élaborer le rapport provisoire</b>	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédigera un rapport provisoire. Celui-ci contiendra un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations pour améliorer la situation.

Activité	Description
<b>12. Examiner le rapport provisoire (ministère)</b>	Le ministère examinera le rapport provisoire et fera part de ses observations à l'Équipe d'examen.
<b>13. Examiner le rapport provisoire (CSD)</b>	L'Équipe d'examen rencontrera les cadres supérieurs du CSD pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
<b>14. Établir le rapport final</b>	L'Équipe d'examen incorporera les observations du ministère et du CSD dans la version finale du rapport.
<b>15. Accepter et approuver le rapport final</b>	Le rapport final sera communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
<b>16. Communiquer le rapport final</b>	Le ministère remettra le rapport final au CSD.
<b>17. Examen de suivi</b>	De six à douze mois après la présentation du rapport final, l'Équipe d'examen effectuera un examen de suivi pour déterminer dans quelle mesure le CSD a adopté et mis en œuvre les recommandations.



# 1.0 Gestion et administration du conseil scolaire

## Gestion et administration du conseil scolaire – Aperçu

L'efficacité du modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel contribuent à la capacité des conseillers et conseillères scolaires, de la directrice ou du directeur de l'éducation, des cadres supérieurs et des intervenants du secteur communautaire d'établir les priorités, buts, politiques et pratiques qui appuient les stratégies visant la réussite des élèves ainsi que le fonctionnement efficace du conseil.

### 1.1 Gestion et administration du conseil scolaire

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

- comprendre comment le modèle de gestion définit la division des tâches entre les conseillers et conseillères scolaires et l'administration et soutient l'efficacité opérationnelle du CSD;
- évaluer l'élaboration par la direction et les conseillers et conseillères scolaires du plan annuel (y compris les objectifs et priorités) et la présentation des rapports d'étape liés à ce plan;
- évaluer les méthodes et l'efficacité des mesures prises par la direction et les conseillers et conseillères scolaires pour communiquer avec les principaux intervenants;
- évaluer s'il existe des processus pour élaborer et tenir à jour les politiques et modalités;
- évaluer si le niveau de dotation du personnel, l'obligation de rendre compte et la définition des rôles dans la structure organisationnelle du conseil scolaire permettent au conseil de réaliser ses objectifs;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, la gestion et l'administration du conseil scolaire comportent les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>1.1.1 Établissement d'un modèle de gestion efficace</b>	Le modèle de gestion précise la division des tâches entre les conseillers et conseillères scolaires et l'administration principale. Le modèle de gestion facilite et appuie la réalisation des buts et priorités du CSD, notamment des stratégies visant la réussite des élèves et l'efficacité opérationnelle de la direction et du personnel.
<b>1.1.2 Planification, rendement et rapports en fonction des plans annuels</b>	On a établi des objectifs ambitieux, mais réalistes, en ce qui concerne le rendement des élèves, objectifs qui sont appuyés par les politiques et pratiques opérationnelles du conseil scolaire. On a clairement précisé les rôles et responsabilités des opérations du conseil scolaire et du milieu scolaire pour soutenir la réalisation de ces objectifs. Des méthodes sont en place pour vérifier les progrès réalisés par rapport aux objectifs, en faire un suivi et établir un rapport à leur propos.
<b>1.1.3 Participation des intervenants</b>	Les intervenants du secteur, notamment les conseils d'école, élèves et parents, participent à l'élaboration des politiques, à la planification et aux séances d'information. Il existe des voies de communication claires et accessibles entre les conseillers et conseillères scolaires, les membres de la direction, les membres du personnel et la collectivité.
<b>1.1.4 Élaboration et surveillance des politiques et modalités</b>	Les intervenants du secteur ont été inclus dans l'élaboration des politiques et modalités qui appuient les objectifs en matière de rendement des élèves et autres buts visés par le ministère. Des stratégies sont en place pour surveiller la conformité aux politiques et l'utilisation des ressources du conseil scolaire.
<b>1.1.5 Établissement du cadre administratif</b>	Créer et maintenir des unités organisationnelles, des départements et des rapports hiérarchiques clairs afin de maximiser l'efficacité et l'efficience. Élaborer des processus et des mesures relativement à l'obligation des écoles de rendre compte. Déterminer la structure la plus efficiente pour la prestation des services administratifs (p.ex., centralisés / partagés / décentralisés, etc.) et faire en sorte que la direction assume la responsabilité des résultats des élèves.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire figurent dans le tableau ci-dessous.

### Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire

Les conseillers et conseillères scolaires formulent tous les ans des buts et priorités et reçoivent des rapports périodiques et annuels indiquant les réalisations par rapport à ces buts et priorités.

La directrice ou le directeur de l'éducation et les cadres administratifs élaborent des plans annuels tenant compte des buts et priorités fixés par les conseillers et conseillères scolaires et communiquent tous les ans les résultats aux conseillers et conseillères scolaires et aux intervenants.

Les conseillers et conseillères scolaires et la direction établissent les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.

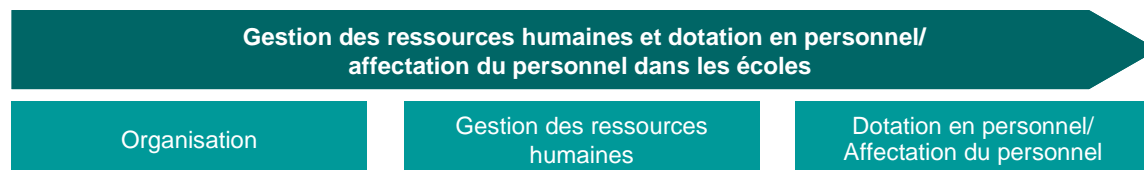
Des organigrammes qui reflètent clairement et fidèlement la structure organisationnelle de la haute direction et indiquent précisément les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte sont mis à la disposition du public.

Les conseillers et conseillères 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.).

Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels appartiennent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et / ou aux groupes de travail du ministère.

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

### Gestion des ressources humaines – Aperçu



Une gestion efficiente et efficace des ressources humaines aide à faire en sorte que le personnel enseignant affecté aux écoles et salles de classe réponde aux exigences du ministère et que l'affectation totale du personnel soit conforme aux conventions collectives conclues par le conseil ainsi qu'à ses modèles d'affectation approuvés. Elle permet également que les politiques et méthodes nécessaires soient mises en place pour assurer l'appui aux autres fonctions telles l'embauche, la fidélisation, la rémunération et le perfectionnement professionnel de tous les employés et le maintien de relations de travail efficaces.

### 2.1 Organisation des ressources humaines

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

- évaluer si les conseillers et conseillères scolaires et la direction ont établi des politiques et modalités qui appuient les principales fonctions et activités des ressources humaines ainsi que les priorités nécessaires à cet égard et qui correspondent aux objectifs en matière de rendement des élèves ;
- évaluer si le service des ressources humaines soutient l'ensemble des buts et priorités et l'obligation de rendre compte établis par le conseil scolaire pour faciliter le rendement des élèves;
- évaluer l'efficacité et l'efficacé de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et activités ainsi que les pratiques de ressources humaines nécessaires;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficé de tous les processus.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, l'organisation du service des ressources humaines comporte les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>2.1.1 Buts, priorités et obligation de rendre compte</b>	Existence pour le service des ressources humaines d'un mandat ou d'une orientation stratégique clairs ainsi que d'objectifs mesurables qui établissent le cadre à suivre pour élaborer les rôles et responsabilités et surveiller la performance. Les buts du service sont conformes aux buts adoptés par les conseillers et conseillères scolaires.
<b>2.1.2 Organisation et dotation</b>	Existence d'une structure organisationnelle efficace et dotée du personnel voulu, y compris les rôles, responsabilités à l'appui du mandat du service des ressources humaines.
<b>2.1.3 Politiques et processus</b>	Consultation avec les intervenants pour l'élaboration des politiques, processus et mesures de la performance. Établir un ensemble précis de politiques et procédures qui donne des conseils au personnel sur la manière de mener les processus opérationnels du service et renseigner le personnel et la direction sur les protocoles pertinents s'appliquant aux ressources humaines. Surveiller la conformité aux politiques et l'utilisation des ressources du conseil scolaire.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines figurent dans le tableau ci-dessous.

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines
Les buts et priorités sont consignés dans le plan annuel du service des ressources humaines, sont conformes aux buts et priorités du CSD et accessibles aux principaux intervenants.
Des organigrammes de l'organisation des ressources humaines sont mis à la disposition du public. Ils reflètent clairement et fidèlement la structure organisationnelle et indiquent précisément les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte.
La direction a des méthodes et des outils en place pour s'assurer que tout le personnel et les cadres se conforment à la politique en matière de ressources humaines.
La direction du SRH offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant les politiques.
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent des titres professionnels voulus en matière de ressources humaines (CRHA, etc.).

## 2.2 Gestion des ressources humaines

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

- évaluer si la planification et les processus permettent de recruter un nombre suffisant de candidats et de candidates de qualité pour soutenir les stratégies visant le rendement des élèves;
- évaluer si le service des ressources humaines a en place les processus permettant de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- évaluer si le service des ressources humaines a en place des processus transparents qui permettent de rémunérer équitablement tout le personnel;
- évaluer les processus suivis par le service des ressources humaines pour favoriser la satisfaction des employés et réduire le roulement du personnel;
- évaluer si le service des ressources humaines suit avec exactitude les qualifications du personnel et les signale en temps opportun;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus liés au RH et à la gestion de la paie.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, la gestion des ressources humaines comporte les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>2.2.1 Recrutement et fidélisation du personnel</b>	Élaborer des objectifs et effectuer la planification concernant le recrutement, notamment coordonner les journées d'embauchage et aider à la sélection et à l'orientation du nouveau personnel.
<b>2.2.2 Perfectionnement et satisfaction du personnel</b>	Gérer l'engagement du personnel, élaborer et analyser les enquêtes sur la satisfaction du personnel, coordonner le perfectionnement professionnel, les programmes d'études, la formation et le développement de carrière; entretenir une culture de confiance; gestion du stress et équilibre travail / vie personnelle.
<b>2.2.3 Gestion de la rémunération</b>	Gérer la rémunération, l'équité salariale, les avantages sociaux, les programmes de reconnaissance des employés.
<b>2.2.4 Gestion des données du SRH</b>	Gérer les dossiers du personnel et les processus, contrôler l'entrée de données, la mise à jour des systèmes et l'entretien des bases de données. Capacité de faire des rapports sur les ETP par fonction, département et programme (ETP prévus au budget comparativement aux ETP réels).
<b>2.2.5 Gestion de la paie</b>	Gérer les données sur le personnel et les paramètres nécessaires pour rémunérer le personnel; superviser la production et la distribution de la paie.
<b>2.2.6 Relations de travail</b>	Gérer la négociation des conventions collectives, traiter les griefs et fournir au besoin du soutien juridique aux écoles.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines figurent dans le tableau ci-dessous.

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines
La direction du SRH a élaboré des politiques de gestion de l'assiduité et a mis en œuvre des méthodes et moyens pour appuyer le personnel et réduire au minimum le coût de l'absentéisme.
La direction du SRH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.
Les politiques et pratiques de recrutement de la direction sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.
Les politiques et modalités visant les nouveaux employés sont normalisées en un seul ensemble pour chacun des groupes d'employés.
Les qualifications et l'expérience du personnel enseignant sont systématiquement suivies et les graphiques en nuage de points sont continuellement mis à jour.
La direction du SRH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles visant les compétences et le comportement du personnel (enseignant et non enseignant).
La direction du SRH a mis en œuvre un système d'évaluation des employés pour tout le personnel enseignant et non enseignant.
La direction du SRH a établi des comités patronaux-syndicaux chargés de questions liées à la gestion du personnel et autres.
Les activités et les autorisations liées à la modification des données sur la paie et le personnel sont séparées de manière appropriée du traitement de la paie.
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 lorsqu'elle traite les demandes des employé(e)s et d'autres exigences réglementaires.

### Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines

Il y a synchronisation automatisée des données des ressources humaines concernant les avantages sociaux et la paie et des sociétés externes comme RRE et RREMO.
Le personnel et la direction ont mis en place des politiques et modalités afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne, prend une retraite anticipée ou fait l'objet d'un transfert.
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.

## 2.3 Dotation en personnel / Affectation du personnel

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

- évaluer 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.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, la dotation en personnel et l'affectation du personnel comportent les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>2.3.1 Planification du personnel</b>	Les prévisions et la planification relatives aux besoins en personnel du conseil scolaire sont basées sur les normes du ministère en matière de financement et d'effectif des classes, y compris les besoins liés au nouveau curriculum / programme, les plans et demandes présentés par des écoles et les autres services du conseil scolaire (p. ex., entretien et conciergerie), la planification de la relève et l'analyse environnementale ou démographique.
<b>2.3.2 Affectation du personnel</b>	L'établissement et l'approbation des plans et modèles d'affectation du personnel enseignant et du personnel de soutien sont conformes aux stratégies visant le rendement des élèves. Vérifier que la dotation en personnel respecte les conventions collectives; les exigences sur l'effectif des classes et les rapports élèves-enseignant obligatoires ainsi que d'autres formes d'affectation sont approuvés par les conseillers et conseillères scolaires.



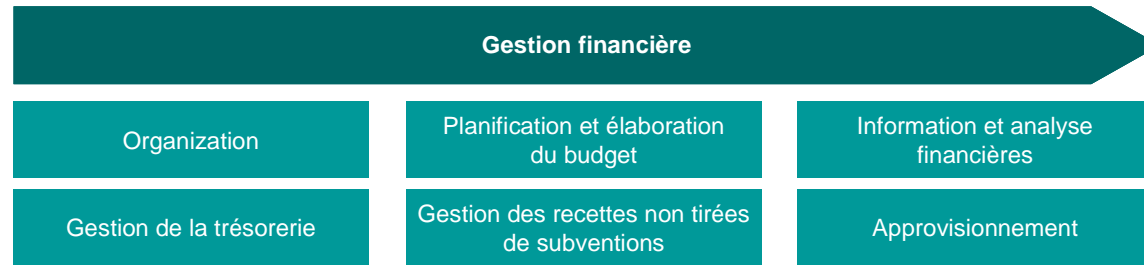
Activités	Définition
<b>2.3.3 Gestion de l'utilisation des ressources en personnel</b>	Surveillance et ajustement des ressources enseignantes et non enseignantes dans l'ensemble du conseil scolaire; mise en œuvre des moyens pour maximiser l'utilisation du personnel et maintenir un niveau d'assiduité acceptable; établissement de modèles d'utilisation pour les ressources spécialisées (travailleuses et travailleurs sociaux, éducation physique, conseiller et conseillères, etc.).

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel figurent dans le tableau ci-dessous.

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel
Le conseil a établi des politiques et modalités régissant les modèles d'affectation annuelle du personnel ou d'autres processus semblables d'affectation du personnel.
Il existe des systèmes pour surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère / conseil (effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives, politiques et orientations du conseil, etc.) et présenter des rapports à cet égard.
Il existe des systèmes et processus pour surveiller l'affectation réelle du personnel, et présenter des rapports à cet égard, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).
Il existe un mécanisme pour régler l'affectation du personnel enseignant et autres membres du personnel de l'école si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.
Le plan de la direction pour offrir des services de soutien aux élèves et du personnel est fondé sur l'analyse des besoins des élèves.
On compare le coût de la dotation en personnel avec des conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.

# 3.0 Gestion financière

## Gestion financière – Aperçu



La gestion financière du conseil contribue à l'utilisation efficiente et efficace des ressources fiscales du CSD, car elle 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, et à ce 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. De plus, la présentation des résultats aux conseillers et conseillères scolaires et autres intervenants s'intéressant au conseil illustre les buts et priorités approuvés relativement au rendement des élèves.

## 3.1 Organisation des finances

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

- évaluer si les conseillers et conseillères scolaires et la direction ont établi des politiques et modalités qui appuient les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et déterminer si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- évaluer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire pour soutenir les objectifs en matière de rendement des élèves;
- évaluer l'efficacité et l'efficience de la structure du service et si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et activités ainsi que les pratiques financières nécessaires;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, l'organisation du service des finances comporte les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>3.1.1 Buts, priorités et obligation de rendre compte</b>	L'existence pour le service d'un mandat ou d'une orientation stratégique clairs ainsi que d'objectifs mesurables fournit le cadre à suivre pour élaborer les rôles et responsabilités et surveiller la performance. Les buts du service sont conformes aux buts adoptés par les conseillères et conseillers scolaires.
<b>3.1.2 Organisation et dotation en personnel</b>	Existence d'une structure organisationnelle efficiente et dotée du personnel suffisant, y compris de rôles, responsabilités et obligations de rendre compte qui appuient le mandat du service des finances.
<b>3.1.3 Politiques et modalités</b>	Consultation avec les intervenants pour l'élaboration des politiques, processus et mesures de la performance. Ensemble défini de politiques et de modalités financières qui guident le personnel quant à la façon d'effectuer les processus opérationnels du service et informent le personnel et la direction sur les protocoles de gestion financière. La direction surveille la conformité aux politiques et l'utilisation des ressources du conseil scolaire.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à l'organisation des finances figurent dans le tableau ci-dessous.

Principales pratiques liées à l'organisation des finances
Les buts et priorités énoncés dans le plan annuel du service correspondent à ceux du CSD et sont accessibles aux principaux intervenants.
Des organigrammes de l'organisation des finances sont mis à la disposition du public. Ils reflètent clairement et fidèlement la structure organisationnelle et indiquent précisément les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte.
La direction a des méthodes et des outils en place pour s'assurer que tout le personnel et les cadres se conforment à la politique financière.
La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant la politique financière.
La haute direction des finances, du trésor et de l'approvisionnement possède les titres professionnels ou l'expérience connexe voulus.

### 3.2 Planification et élaboration du budget

L'examen des processus de planification et d'élaboration du budget vise ce qui suit :

- comprendre les liens entre les buts et priorités des conseillers et conseillères 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.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, la planification et l'élaboration du budget comportent les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>3.2.1 Recueillir et analyser des données pour établir les buts et priorités</b>	Collecte de données sur le cadre opérationnel du conseil scolaire, y compris résultats actuels en matière de rendement des élèves, performance opérationnelle et données externes et objectifs du ministère. Une bonne compréhension du milieu opérationnel permet d'établir les buts et priorités ainsi que les orientations stratégiques et de cerner d'éventuelles augmentations des coûts au cours de l'année suivante.
<b>3.2.2 Élaborer les prévisions financières provisoires</b>	Les prévisions concernant l'effectif et le personnel sont la base du budget provisoire. Celui-ci est mis en relation avec les budgets d'années antérieures et les changements nécessaires sont incorporés au nouveau budget pour tenir compte du dépassement ou de la sous-utilisation des fonds dans l'année en cours et des nouvelles augmentations de coûts prévues.
<b>3.2.3 Élaborer le budget détaillé du conseil, y compris le budget de chaque service</b>	Intégration des prévisions de chaque service en matière de recettes et de dépenses, notamment : recettes et coûts permanents, nouvelles dépenses d'investissement, observations des intervenants, et lien entre les nouvelles dépenses et des changements distincts, mesurables et à court terme, touchant la performance.
<b>3.2.4 Élaborer les prévisions des recettes et évaluer les secteurs de risque</b>	Prévisions touchant les subventions et autres recettes. Analyse de sensibilité et identification des secteurs de risque probables, évaluation de la probabilité d'utilisation des réserves et / ou autres moyens pour faire face aux secteurs de risque. Prévisions et provision touchant le dépassement ou la sous-utilisation des fonds par rapport à l'année précédente.
<b>3.2.5 Examen et élaboration d'un plan d'atténuation par la direction au besoin</b>	Élaborer des stratégies d'atténuation qui appuient les priorités du conseil et les résultats pour les élèves. La direction et le personnel assument la responsabilité du plan. Maintenir pendant toute l'année des voies de communication efficaces avec le personnel du conseil, les conseillers et conseillères scolaires et les intervenants.
<b>3.2.6 Approbation du budget du conseil scolaire</b>	Communication efficace aux conseillers et conseillères scolaires des enjeux liés au budget. Examen final et approbation du budget par les conseillers et conseillères scolaires.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget figurent dans le tableau ci-dessous.

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget
Le processus d'établissement annuel du budget est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (directrices et directeurs d'école), conseillers et conseillères scolaires et la communauté.
Le budget annuel, établi et présenté aux fins d'approbation, est suffisamment détaillé pour montrer qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves, et fournit aux intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.
La direction a adopté une approche descendante (niveau du conseil scolaire) et une approche ascendante (niveau des écoles) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif pour appuyer l'établissement des paramètres du plan de dotation et l'établissement du budget annuel.
La direction a établi des processus de planification budgétaire appropriés afin que tous les changements exigés visant les coûts et recettes soient pris en compte.
La direction surveille activement les risques pendant le processus de planification budgétaire et élabore de stratégies, le cas échéant, pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.

### 3.3 Information et analyse financières

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

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

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, l'information et l'analyse financières comportent les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>3.3.1 Gérer le grand livre et les contrôles internes</b>	La consignation complète et exacte ainsi que la tenue à jour de toutes les opérations financières dans les systèmes financier et comptable du conseil scolaire sont essentielles à l'établissement des rapports et à l'obligation de rendre compte. Les contrôles internes comprennent la surveillance et le contrôle des principaux processus financiers, notamment, contrôles des processus de rentrée de fonds, de paie et de déboursement.
<b>3.3.2 Clôture périodique</b>	La clôture consiste en un ensemble d'activités nécessaires pour tenir compte de toutes les opérations et de leur incidence sur les livres et journaux du conseil scolaire pour une période comptable prédéfinie.
<b>3.3.3 Produire et examiner les rapports financiers</b>	La direction a établi les processus et pratiques de production des rapports financiers nécessaires pour gérer et surveiller le budget du conseil et répondre aux besoins de tous les intervenants (notamment : conseillers et conseillères scolaires, direction, écoles). Les rapports incluent les rapports cumulatifs, les rapports de conformité et rapports du ministère (prévisions budgétaires, prévisions budgétaires révisées, états financiers et consolidation provinciale).
<b>3.3.4 Procéder à l'analyse financière</b>	Analyse de l'information financière de l'exercice en cours afin de repérer et d'évaluer les écarts par rapport au budget et d'élaborer les prévisions.
<b>3.3.5 Procéder à des vérifications</b>	La vérification nécessite la planification et la mise en œuvre de vérifications internes et externes de l'information financière pour obtenir une opinion sur la validité, l'exactitude et le caractère complet de l'information financière consignée et présentée.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières figurent dans le tableau ci-dessous.

### Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis aux intervenants.

Des rapports financiers intermédiaires suffisamment détaillés et qui comprennent les explications voulues sont fournis à la direction et aux conseillers et conseillères scolaires pour que ces derniers saisissent bien la situation budgétaire de l'exercice écoulé et les perspectives de tout l'exercice.

La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.

La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante, s'il y a lieu.

Des plans de vérification interne et externe sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.

### 3.4 Gestion de la trésorerie

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

- évaluer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;
- évaluer 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.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, la gestion de la trésorerie comporte les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>3.4.1 Gestion de l'encaisse</b>	Planification et surveillance des liquidités à court terme, notamment de l'argent et des créances à court terme. Les activités comprennent notamment : coordination et suivi des dépôts quotidiens, prévision et rapprochement touchant la position de trésorerie, gestion de tout solde excédentaire ou déficitaire temporaire grâce à des investissements et emprunts, rapprochements bancaires réguliers, et déboursement.
<b>3.4.2 Gestion des relations bancaires</b>	Établissement, évaluation, comparaison et négociation des frais de services bancaires courants comme les comptes de dépôt et services de gestion de l'encaisse.
<b>3.4.3 Gestion des investissements</b>	Investissement de l'excédent de trésorerie du conseil scolaire ou utilisation d'emprunts pour financer des insuffisances de trésorerie provisoires, en conformité avec la <i>Loi sur l'éducation</i> .
<b>3.4.4 Gestion du risque financier</b>	La gestion des risques financiers porte sur les risques associés à l'utilisation de fonds de réserve ou à tout autre risque financier.
<b>3.4.5 Gestion des fonds dans les écoles</b>	Planification et surveillance de l'utilisation de fonds ne provenant pas du conseil scolaire par les écoles ou conseils d'école. Les activités comprennent aussi la coordination et la présentation de rapports annuels touchant toutes les recettes et dépenses.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie figurent dans le tableau ci-dessous.

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie
Le conseil scolaire a en place un processus efficace de gestion de l'encaisse qui réduit au minimum les liquidités oisives et maximise le revenu en intérêts, et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant.
La direction a concentré les activités de gestion de l'encaisse dans un seul établissement.
Le personnel et la direction consignent et examinent périodiquement la politique d'investissement et les rapports sur le rendement des placements du conseil.
Le personnel et la direction examinent périodiquement les conditions bancaires du conseil et les comparent à celles de conseils scolaires de taille semblable pour optimiser les services offerts.
La direction surveille activement les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.



### 3.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

Les recettes non tirées de subventions proviennent principalement des sources suivantes :

- délivrance de permis : permis pour l'utilisation unique ou occasionnelle de certaines salles ou d'autres installations scolaires comme des terrains de jeu;
- location d'installations : revenu tiré d'entente officielle de location d'installations ou de biens vacants;
- élèves étrangers : résidents non canadiens dotés d'un visa d'étudiant et fréquentant l'école en Ontario pendant au moins une partie de l'année scolaire;
- programmes d'éducation permanente : programmes pour adultes donnant droit ou non à un crédit, notamment français langue seconde / anglais langue seconde et autres cours conçus pour éduquer et renseigner les élèves sur divers sujets spécialisés (connaissances de l'informatique, nouvelles langues, rédaction pour le monde des affaires, etc.);
- entente sur les droits de scolarité avec les Premières nations : financement par élève que reçoit le CSD de bandes autochtones pour le coût de l'éducation d'élèves autochtones;
- autre financement des programmes d'éducation : fonds accordés pour des programmes approuvés dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation;
- impôts fonciers : revenus en provenance des municipalités sur le territoire du CSD;
- revenus de gestion : certains de ces revenus peuvent venir de la tenue de livres et de la gestion financière (facture, rédaction de contrats etc..) pour un consortium de transport par un CSD pour le compte d'autres CSD participant à un même consortium;
- redevances d'aménagement scolaires : un CSD peut percevoir cette taxe sous réserve de l'obtention d'une permission ministérielle et de l'adoption d'un règlement pour le ou les secteurs visés.

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

- évaluer 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;

- évaluer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement approprié de l'argent comptant et sa bonne gestion;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, la gestion des recettes non tirées de subventions comporte les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>3.5.1 Planification touchant les recettes non tirées de subventions</b>	Activités de prévision de la demande et des services nécessaires.
<b>3.5.2 Demande de services et autorisation de crédit</b>	Processus en place pour s'occuper de la prestation des demandes de services provenant d'autres parties et s'assurer de la capacité financière des utilisateurs, s'il y a lieu (p.ex., dans le cas de location de biens).
<b>3.5.3 Comptabilisation des opérations</b>	Maximiser les rentrées de fonds et réduire au minimum les créances irrécouvrables exigent le traitement et l'entrée rapides des opérations liées aux recettes non tirées de subventions. Il est possible que cela nécessite l'établissement d'une créance.
<b>3.5.4 Prestation des services et facturation</b>	Une fois le service fourni, une facture est produite et envoyée au client conformément aux conditions de facturation convenues. Une fois la facture produite, toutes les opérations comptables nécessaires sont effectuées, y compris les sommes à recevoir de la clientèle et le report des recettes dans le grand livre.
<b>3.5.5 Réception des paiements et créances</b>	La réception des paiements de n'importe quelle source et la consignation de ces rentrées de fonds dans le système comptable permettront de veiller à l'intégralité des recettes respectives.
<b>3.5.6 Évaluation des dépenses liées aux recettes non tirées de subventions</b>	Évaluation des processus et activités de soutien liées aux recettes non tirées de subventions.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions figurent dans le tableau ci-dessous.

### Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil a établi des politiques concernant l'octroi de permis, les droits et l'application du barème des droits et obtient une évaluation du crédit et du risque, s'il y a lieu.

Utilisation au besoin d'un système électronique d'inscription et de paiement (p.ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux, location, etc.).

Le personnel surveille toutes les sources de recettes pour veiller à ce que le conseil reçoive l'intégralité de ce à quoi il a droit et détermine les créances, s'il y a lieu. Il dispose aussi de plans d'action et de processus pour maximiser le recouvrement.

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 reçoit des rapports et surveille les activités pendant toute l'année et veille à ce que les conditions soient respectées.

### 3.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- évaluer 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;
- évaluer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer l'approvisionnement et le processus de paiement connexe;
- évaluer 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.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, l'approvisionnement comporte les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>3.6.1 Politiques et pratiques d'approvisionnement en biens et services</b>	Processus régissant les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents), notamment l'établissement des demandes d'achat, les approbations, l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats, et la comptabilité d'engagements.
<b>3.6.2 Gestion des relations avec les fournisseurs</b>	Élaboration d'un plan, de politiques et de modalités appuyant tous les aspects de la gestion de la chaîne de fournisseurs.
<b>3.6.3 Sélection stratégique des fournisseurs</b>	Processus servant à coordonner, exécuter et gérer les contrats conclus. Dans quelle mesure les pratiques d'approvisionnement du conseil scolaire incluent la participation à des consortiums, à des coopératives et à d'autres arrangements.
<b>3.6.4 Réception des biens et services</b>	Réception des biens et services de façon à en vérifier le type et la quantité en comparant ce qui est livré avec les commandes, consigner les excédents, manquants et dommages en fonction de la tolérance applicable. Les pratiques d'entreposage et de distribution s'appliquent au contrôle par rapport aux biens reçus, le cas échéant.
<b>3.6.5 Traitement des comptes créditeurs</b>	Consignation des éléments de passif liés à l'achat de biens et services.
<b>3.6.6 Paiement des fournisseurs</b>	Paiements versés aux fournisseurs, y compris l'utilisation de méthodes de paiement électronique.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à l'approvisionnement figurent dans le tableau ci-dessous.

### Principales pratiques liées à l'approvisionnement

La direction et les conseillers et conseillères scolaires ont approuvé les politiques et pratiques d'approvisionnement actuellement en place. Les politiques et pratiques ont été clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour de temps à autre.

La stratégie d'acquisition de la direction inclut des pratiques efficaces d'approvisionnement et de gestion des fournisseurs ainsi que la participation à des consortiums et coopératives lorsque cela est avantageux pour le conseil scolaire.

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 et la qualité.

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.

Il existe des politiques et modalités approuvées par la direction concernant l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles, qui sont consignées par écrit et communiquées aux utilisateurs. Ces politiques et modalités sont étayées grâce à des séances de formation régulières et à une surveillance pour s'assurer qu'elles sont respectées.

Un triple rapprochement automatique (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé.

Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.

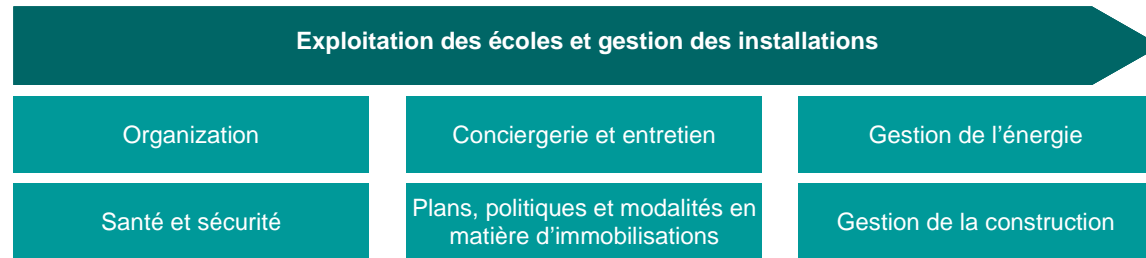
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs pour mieux aider les utilisateurs du système.

La direction maximise le recours au traitement électronique des factures (TEF) pour les paiements.

Des rapports sont régulièrement établis pour surveiller la conformité et élaborer des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à minimiser le coût des biens et services fournis.

# 4.0 Exploitation des écoles et gestion des installations

## Exploitation des écoles et gestion des installations – Aperçu



La gestion efficace et efficiente des installations du conseil, en particulier des écoles, contribue beaucoup à la réalisation des objectifs en matière de rendement des élèves et des stratégies, car elle permet d'offrir un milieu d'apprentissage positif pour les élèves, les enseignants et enseignantes et le personnel. La gestion efficace des ressources affectées contribue aussi à la capacité du conseil d'assurer un niveau de propreté et d'entretien qui répond aux attentes de la communauté scolaire.

### 4.1 Organisation des opérations et des installations

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

- évaluer si les conseillers et conseillères scolaires et la direction ont établi des politiques et modalités appuyant les principales fonctions des services et des activités ainsi que des priorités commerciales obligatoires correspondant aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- évaluer si le service appuie l'ensemble des buts et priorités et les obligations de rendre compte que le conseil scolaire a établis en ce qui concerne le rendement des élèves;
- évaluer l'efficacité et l'efficacite de la structure du service, et des pratiques en ce qui concerne la conciergerie et l'entretien 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'efficacite de tous les processus.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, l'organisation des opérations et des installations comporte les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>4.1.1 Buts, priorités et obligation de rendre compte</b>	L'existence pour le service d'un mandat ou d'une orientation stratégique clairs ainsi que d'objectifs mesurables fournit le cadre à suivre pour élaborer les rôles et responsabilités et surveiller la performance. Les buts du service sont conformes aux buts adoptés par les conseillères et conseillers scolaires.
<b>4.1.2 Structure organisationnelle</b>	Existence d'une structure organisationnelle efficiente et dotée du personnel suffisant qui comprend des rôles, responsabilités et obligations de rendre compte à l'appui du mandat du service.
<b>4.1.3 Politiques et modalités</b>	Consultation avec les intervenants pour l'élaboration des politiques, processus et mesures de la performance. Établir un ensemble précis de politiques et procédures relatives à l'organisation des opérations et des installations qui donne des conseils au personnel sur la manière de mener les processus opérationnels du service et renseigner le personnel et la direction sur les protocoles pertinents. La direction surveille la conformité aux politiques et à l'utilisation des ressources du conseil scolaire.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations figurent dans le tableau ci-dessous.

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations
Les buts et priorités sont consignés dans le plan annuel du service et sont conformes aux buts et priorités du CSD et accessibles aux principaux intervenants.
Des organigrammes du service sont mis à la disposition du public. Ils reflètent clairement et fidèlement la structure organisationnelle et indiquent précisément les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte.
La direction a des méthodes et des outils en place pour s'assurer que tout le personnel et les cadres se conforment à la politique.
La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant les politiques relatives à l'organisation des opérations et des installations.
La haute direction des opérations et des installations possède les titres professionnels (p.ex., ingénieur) et / ou l'expérience sur le terrain voulus.

## 4.2 Conciergerie et entretien

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

- évaluer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;
- évaluer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;
- évaluer s'il existe des contrôles internes suffisants pour 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.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, les services de conciergerie et d'entretien comportent les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>4.2.1 Sensibilisation et formation</b>	Promotion, auprès du personnel et des élèves, de meilleures pratiques concernant les normes d'entretien et de sécurité des installations, grâce à la formation et à l'éducation du personnel chargé des services de conciergerie et d'entretien de chaque établissement scolaire.
<b>4.2.2 Évaluation de l'état et entretien préventif</b>	L'évaluation de l'état consiste en l'évaluation et l'examen périodiques des installations et du matériel clés, notamment : immeubles, classes mobiles, machinerie, autres biens servant les priorités en matière d'entretien. L'entretien préventif englobe l'ordonnancement et la prestation des services d'entretien : menues réparations, rénovations, mesures de conformité aux règlements, améliorations et entretien des terrains.
<b>4.2.3 Gestion de la conciergerie</b>	Prestation de services de nettoyage continu et autres services d'entretien de nature mineure, y compris des normes de nettoyage et pratiques en matière d'absentéisme.
<b>4.2.4 Gestion des fournitures</b>	Achat et approvisionnement de matériel et de fournitures nécessaires à la conciergerie et à l'entretien.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien figurent dans le tableau ci-dessous.



### Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien

Le conseil scolaire a adopté des normes d'entretien et de nettoyage pour les écoles et présente un rapport annuel sur les résultats.

La direction élabore, en s'appuyant sur les idées des intervenants, un plan annuel et pluriannuel dans lequel elle tient compte de ses priorités différées en matière d'entretien et des normes d'entretien du conseil scolaire directement liées au maintien d'un climat positif dans les écoles et à l'amélioration du 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.

Le modèle d'affectation de la direction en matière d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel en vue d'appuyer les normes et pratiques d'entretien du conseil scolaire.

La direction du service dispose pour son personnel des services d'entretien d'un plan annuel de formation qui prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires. De plus, elle évalue l'efficacité du plan.

La direction a établi un système de gestion du stock pour faire un suivi et contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.

La direction a établi des normes communes pour l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et celle des opérations.

Le conseil scolaire a mis en place un système d'ordre de travail permettant de consigner, surveiller et établir les coûts des projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.

La direction évalue régulièrement l'efficacité et l'efficacité de son modèle de prestation des services d'entretien et de conciergerie et de ses pratiques à cet égard.

### 4.3 Gestion de l'énergie

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

- évaluer si la planification et la communication en place permettent d'appuyer la réduction de la consommation d'énergie;
- évaluer 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'efficacité de tous les processus.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, la gestion de l'énergie comporte les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>4.3.1 Établir les politiques et la stratégie</b>	La stratégie de gestion de l'énergie est l'établissement de buts et de mesures et outils de suivi pour gérer les résultats. Elle comprend l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources.
<b>4.3.2 Formuler la planification de la gestion de l'énergie</b>	Détermination des domaines où il pourrait être possible de faire des économies et d'outils comme les investissements dans les immobilisations et les compétences. La gestion de l'énergie inclut l'établissement de possibilités à court et à long termes comportant jalons, rôles, responsabilités et budget et un processus garantissant l'appui de la communauté.
<b>4.3.3 Gérer l'utilisation et l'approvisionnement en énergie</b>	Mise en œuvre et surveillance de projets et plans de gestion de l'énergie. La surveillance comprend la vérification de la consommation d'énergie et la saisie de données sur la consommation à des fins d'analyse et de planification. La direction peut aussi inclure des initiatives de surveillance et de conformité appuyant sa politique de gestion de l'énergie.
<b>4.3.4 Communiquer et sensibiliser</b>	Mieux sensibiliser et influencer sur les comportements grâce à divers moyens et stratégies de communication visant tous les intervenants.
<b>4.3.5 Analyser et présenter des rapports</b>	Détermination de la structure, du processus et de la fréquence de l'analyse des données et de la présentation des rapports, suivie de l'analyse des données sur la gestion de l'énergie à l'aide des outils et mesures établis à l'étape de planification. Les résultats et conclusions sont communiqués aux principaux intervenants et incorporés au cycle de planification suivant.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à la gestion de l'énergie figurent dans le tableau ci-dessous.

### Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie

La direction a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend de nouvelles mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion efficaces et efficients.

La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.

Un système complet est mis en place pour faire un suivi de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.

Dans la mesure du possible, facturation consolidée des services publics de toutes les installations du conseil.

Recours à des pratiques d'achat qui tiennent compte des objectifs de conservation d'énergie (p. ex, produits Energy Star<sup>®</sup>, miser sur la participation aux consortiums).

Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.

Technologie centralisée qui automatise, dans la mesure du possible, la réglementation et la conservation (p.ex., commande d'éclairage, économie d'énergie des ordinateurs) dans les nouvelles installations, les installations rénovées et les installations existantes.

#### 4.4 Santé et sécurité

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

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

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, la santé et la sécurité comportent les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>4.4.1 Élaborer des mécanismes visant la santé et la sécurité</b>	Élaboration de politiques, lignes directrices et priorités normalisées à l'échelle du conseil scolaire afin d'améliorer la santé et la sécurité aux deux paliers.
<b>4.4.2 Mettre en œuvre et gérer la santé et la sécurité dans les écoles</b>	Mise en œuvre de plans de santé et de sécurité dans chaque école, plans qui comprendraient l'assignation des rôles et l'établissement de bases de référence, d'objectifs et de seuils de performance. La mesure périodique du plan de sécurité est nécessaire.
<b>4.4.3 Communiquer avec les intervenants et les sensibiliser</b>	Communiquer directement avec les parents, la communauté et les autres intervenants grâce à divers moyens. La sensibilisation des parents à leurs responsabilités en matière de santé et de sécurité s'inscrit aussi dans la communication.
<b>4.4.4 Analyser, présenter des rapports et apporter des améliorations</b>	Détermination de la structure, du processus et de la fréquence de l'analyse des données et de la présentation des rapports. Les résultats et conclusions sont ensuite communiqués aux principaux intervenants et incorporés au cycle de planification suivant.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques en matière de santé et de sécurité figurent dans le tableau ci-dessous.

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité
Création et tenue à jour d'un plan et de politiques de santé et de sécurité garantissant la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et sécurité.
Établir une politique relative au code de sécurité, y compris des codes d'alerte correspondant à la situation et au niveau de danger. Établir des responsabilités pour chaque service.
Suivi des incidents de sécurité par type d'incident (biens, intrusion, etc.).
Mettre en place dans chaque école une équipe chargée de la sécurité (p.ex., PPM 144).
Surveillance des normes sur la qualité de l'eau et de l'air et signalement des problèmes pour que des mesures correctives soient prises,

## 4.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

- évaluer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- évaluer 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);
- évaluer 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 contrôles 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.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, les plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations comportent les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>4.5.1 Inventaire des installations scolaires et gestion de l'utilisation</b>	Surveillance et planification de la capacité et des inventaires des écoles dans le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS).
<b>4.5.2 Projections et prévisions des besoins en immobilisations</b>	Prévisions des exigences futures en immobilisations basées sur les données démographiques, l'effectif, la capacité, les travaux de réfection et autres considérations liées à la planification dans le cadre du plan d'immobilisations du conseil scolaire et le plan d'immobilisations du ministère sur le Web.
<b>4.5.3 Gestions des immobilisations</b>	Évaluation et surveillance de l'état des installations et des besoins en réfection dans le cadre du système ReCAPP et des politiques et procédures des conseils.
<b>4.5.4 Financement des immobilisations</b>	Suivi des processus et procédures pour s'assurer que les programmes d'immobilisations sont complètement financés et que les besoins prévus en capital sont énoncés dans des plans de financement.
<b>4.5.5 Gestion de la dette liée aux immobilisations</b>	Processus de planification et de gestion des engagements antérieurs en matière d'immobilisations et des frais de la dette pour veiller à ce que le conseil scolaire puisse continuer à financer sa dette existante

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer

que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations figurent dans le tableau ci-dessous.

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations
La direction optimise les subventions d'équipement disponibles et a recours aux outils du ministère et aux processus du conseil pour établir un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel comprenant le plan de financement connexe.
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.
Réévaluation annuelle de l'exactitude des prévisions en matière d'immobilisations et des plans de financement connexes et rajustement en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif.
Tenir à jour des évaluations précises de l'état des installations fondées sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP).
Analyser dans quelle mesure les affectations de fonds répondent aux besoins actuels et aux prévisions en matière d'immobilisations du conseil scolaire.
Gestion de la conformité et surveillance de la nouvelle législation ou des changements à la législation actuelle par la direction.

#### 4.6 Gestion de la construction

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

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

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, la gestion de la construction comporte les activités suivantes :

Activités	Définition
<b>4.6.1 Concevoir les installations</b>	Processus liés aux devis de conception et de construction de nouvelles installations scolaires.
<b>4.6.2 Obtenir des entrepreneurs externes</b>	Politiques et modalités d'approvisionnement régissant l'embauche d'entrepreneurs externes pour construire de nouvelles installations et gérer / superviser la phase de construction.
<b>4.6.3 Surveiller les travaux de construction</b>	Processus de surveillance, de révision et de présentation de rapports visant la phase de construction et permettant que le projet soit terminé à temps et dans les limites du budget.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque CSD, une série de pratiques principales devrait exister à un certain degré dans chaque conseil. Ces pratiques permettent le niveau de raffinement et de rigueur de la part de la direction pour garantir l'excellence administrative et opérationnelle au sein du CSD. L'Équipe d'examen s'appuiera sur des données quantitatives et qualitatives précises pour s'assurer que ces pratiques sont en place. S'il y a lieu, des recommandations seront formulées pour améliorer la situation. Les principales pratiques liées à la gestion de la construction figurent dans le tableau ci-dessous.

Principales pratiques liées à la gestion de la construction
La direction réduit au minimum les coûts de construction et d'entretien futur ainsi que de fonctionnement grâce à des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques.
La direction dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, dont comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).
La direction dispose d'un processus de gestion efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts, dont évaluation du projet après la construction et dépôt de mises à jour périodiques sur la situation du projet aux conseillères et conseillers du conseil scolaire.
La direction évalue et met à jour périodiquement (de préférence tous les cinq ans) sa liste d'entrepreneurs, d'architectes et autres professionnels approuvés.