



**Ministère de l'Éducation**

---

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

**septembre 2010  
(quatrième édition)**



appuyer chaque élève

 Ontario

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	1
<b>Examen opérationnel – Aperçu de la portée et du processus suivi</b> .....	2
Portée de l'Examen opérationnel .....	2
Processus suivi pour l'Examen opérationnel .....	3
<b>1.0 Gestion et administration du conseil scolaire</b> .....	6
Gestion et administration du conseil scolaire – Aperçu .....	6
1.1 Gestion et administration du conseil scolaire .....	6
<b>2.0 Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles</b> .....	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 .....	17
<b>3.0 Gestion financière</b> .....	19
Gestion financière – Aperçu .....	19
3.1 Organisation des finances .....	19
3.2 Planification et élaboration du budget .....	21
3.3 Information et analyse financières .....	24
3.4 Gestion de la trésorerie .....	27
3.5 Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions .....	28
3.6 Chaîne d'approvisionnement .....	30
<b>4.0 Exploitation des écoles et gestion des installations</b> .....	34
Exploitation des écoles et gestion des installations – Aperçu .....	34
4.1 Organisation des opérations et des installations .....	34
4.2 Conciergerie et entretien .....	36
4.3 Gestion de l'énergie .....	39
4.4 Santé et sécurité .....	41
4.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	42
4.6 Gestion des projets d'immobilisations .....	44

# Introduction

Le ministère de l'Éducation (« ministère ») effectue des examens opérationnels des 72 conseils scolaires de district de la province. L'initiative, qui appuie les objectifs adoptés par le ministère, renforcera la confiance et le soutien du public envers l'éducation publique en augmentant l'efficacité, l'efficience, la transparence et la souplesse du système.

Ce document est la quatrième édition du Guide d'examen opérationnel et définit la manière générale de procéder et la portée des examens opérationnels et précise l'ensemble des outils qui serviront à les effectuer.

L'Examen opérationnel met l'accent sur les opérations d'un conseil scolaire dans quatre domaines fonctionnels : gestion et administration du conseil scolaire, gestion des ressources humaines (RH) et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles, gestion financière, exploitation des écoles et gestion des installations. Les examens opérationnels ont pour but de déterminer dans quelle mesure les conseils ont mis en œuvre les principales pratiques définies dans ce guide. S'il y a lieu, l'examen fournit également des recommandations sur les opportunités d'amélioration.

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 « pratiques principales » 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.

Au cours des examens initiaux et des évaluations de suivi ultérieures, le ministère a relevé des possibilités d'améliorer de façon continue l'efficacité et l'efficience des opérations non scolaires de chaque conseil scolaire. Les examens vont également mettre en évidence des pratiques exemplaires basées sur des processus pouvant être reproduits et perfectionner les meilleures pratiques afin de prendre en compte les améliorations.

En identifiant les opportunités d'amélioration continue, les examens permettent au public d'être sûr que les conseils scolaires sont en mesure, sur le plan administratif et opérationnel, d'appuyer la plus grande priorité du ministère de l'Éducation, soit : **la réussite des élèves**. L'initiative des examens opérationnels va également contribuer directement à renforcer la confiance et le soutien du public envers l'éducation publique.



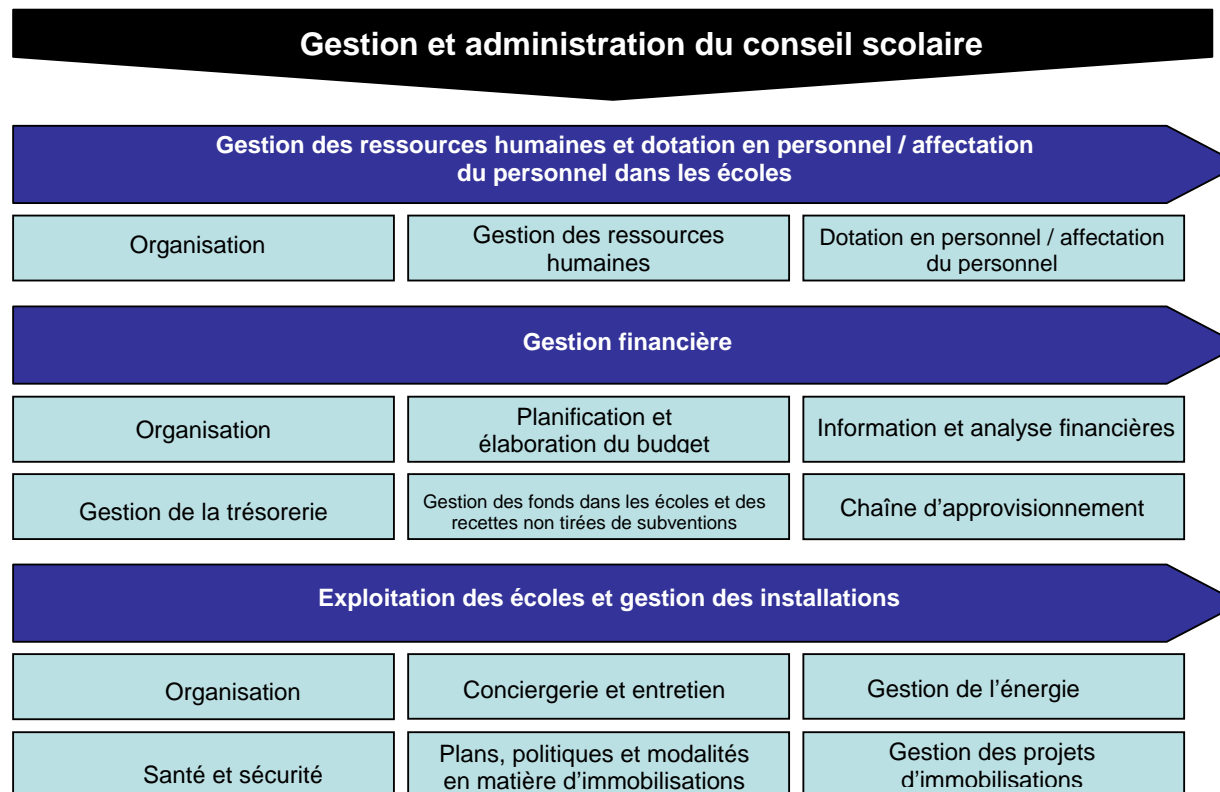
Indique qu'il s'agit d'une nouvelle pratique principale introduite en septembre 2010

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

## Portée de l'Examen opérationnel

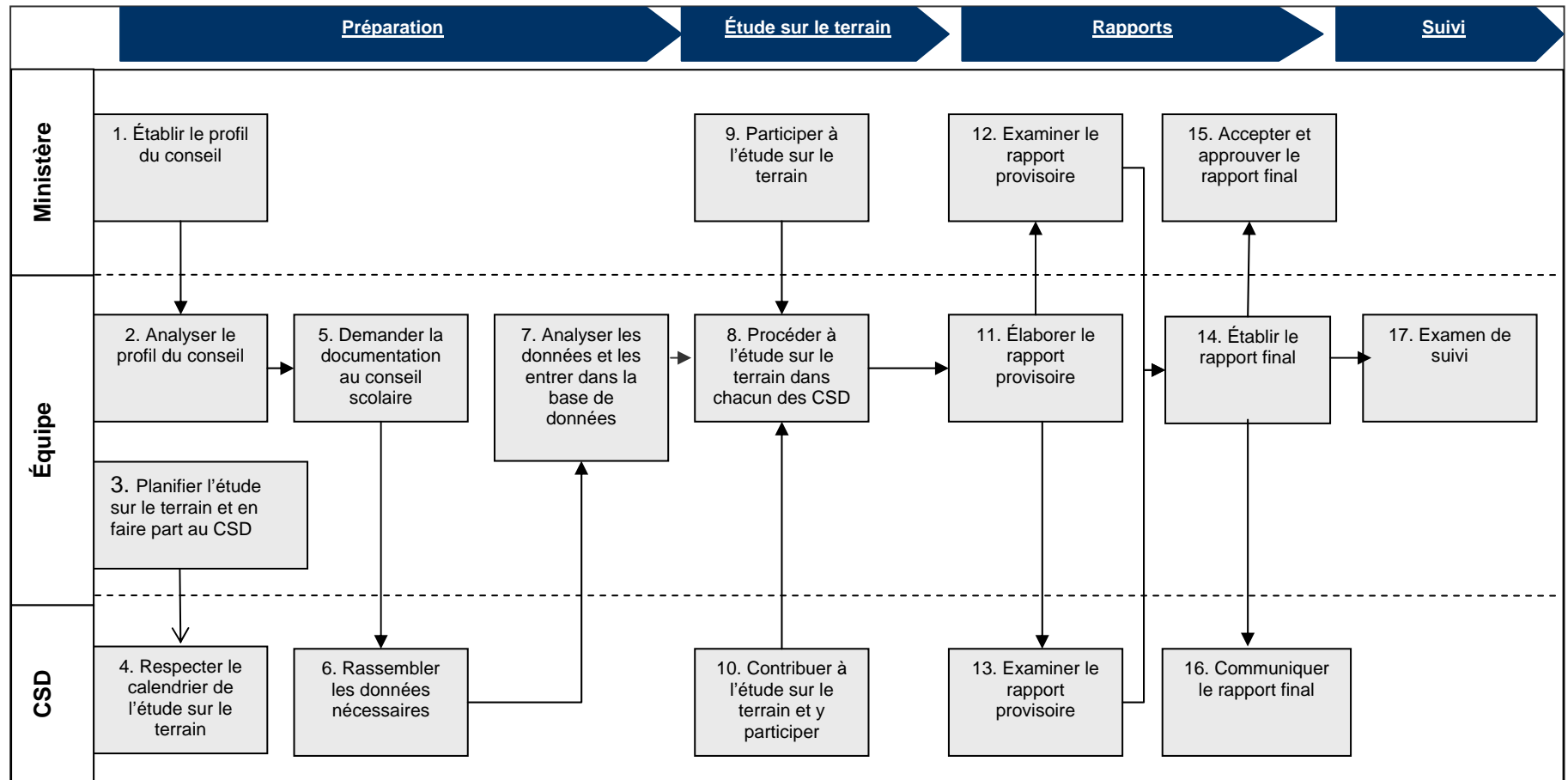
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels.

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 processus prendra en moyenne jusqu'à dix semaines, soit quatre semaines de préparation, deux semaines d'étude sur le terrain et quatre semaines pour la rédaction et la présentation du rapport. Le calendrier dépendra de la taille du conseil scolaire.



Le tableau qui suit explique plus en détail chaque activité :

Phase	Activité principale	Description
<b>Planification et analyse initiales</b>	<b>Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires</b>	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 pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux avant l'examen.
	<b>Analyser le profil du conseil</b>	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.
	<b>Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire</b>	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.
	<b>Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain</b>	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.
	<b>Demander la documentation au conseil scolaire</b>	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. L'Équipe d'examen utilise ces données pour mieux connaître le conseil scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.
	<b>Rassembler et soumettre la documentation requise</b>	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.
	<b>Analyser les données et les entrer dans la base de données</b>	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	Activité principale	Description
Étude sur le terrain	<b>Procéder à l'étude sur le terrain dans chacun des conseils</b>	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.
	<b>Participer à l'étude sur le terrain</b>	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.
	<b>Contribuer à l'étude sur le terrain et y participer</b>	Le personnel du conseil participe à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants variera en fonction de la taille du conseil scolaire.
Rapports	<b>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 rédige un rapport provisoire. Celui-ci contient un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations pour améliorer la situation.
	<b>Examiner le rapport provisoire (ministère)</b>	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'Équipe d'examen.
	<b>Examiner le rapport provisoire (conseil)</b>	L'Équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
	<b>Préparer le rapport final</b>	L'Équipe d'examen incorpore à la fois les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.
	<b>Accepter et approuver le rapport final</b>	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
	<b>Communiquer le rapport final</b>	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire et le publie sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires.
Suivi	<b>Examen de suivi</b>	Douze à dix-huit 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.

## 1.0 Gestion et administration du conseil scolaire

### Gestion et administration du conseil scolaire – Aperçu

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 direction de l'éducation, l'administration principale et différents intervenants du secteur communautaire à appuyer 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 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 des plans pluriannuels et annuels (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.



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

Activités	Description
<b>Établissement d'un modèle de gestion efficace</b>	Le modèle de gestion précise la division des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires (politiques) et la direction de l'éducation (opérations). Le modèle de gestion facilite et appuie la réalisation des buts et priorités du conseil scolaire, notamment le rendement et le bien-être des élèves, la gestion efficace des ressources du conseil scolaire et l'offre de programmes d'éducation efficaces et axés sur les élèves.
<b>Élaboration des orientations et du plan stratégiques du conseil</b>	Une orientation et un plan stratégiques pluriannuels ambitieux mais réalistes sont élaborés et approuvés par le conseil, et comportent les objectifs suivants : favoriser le rendement et le bien-être des élèves, assurer la gestion efficace des ressources du conseil et offrir des programmes d'éducation efficaces et axés sur les élèves. L'orientation et le plan stratégiques tiennent compte des observations du personnel du conseil scolaire et du milieu scolaire diversifié. La direction de l'éducation élabore un plan opérationnel annuel détaillé pour le conseil scolaire qui est conforme à l'orientation et au plan stratégiques du conseil scolaire et reflète les buts et priorités qui sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Des méthodes sont en place pour vérifier les progrès réalisés par rapport au plan stratégique, en faire un suivi et établir un rapport à leur propos, au moins une fois par an.
<b>Processus décisionnel</b>	Le conseil a établi des processus pour élaborer et tenir à jour les politiques et modalités qui appuient les objectifs stratégiques du conseil. Des stratégies sont en place pour surveiller la conformité aux politiques. La direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des processus efficaces pour faciliter les prises de décision.
<b>Structure organisationnelle et obligation de rendre compte</b>	La direction de l'éducation a créé et maintient pour le conseil scolaire des unités organisationnelles, des départements et des rapports hiérarchiques clairs afin de maximiser l'efficacité et l'efficience. La structure la plus efficiente pour la prestation des services administratifs (p. ex., centralisés / partagés / décentralisés, etc.) est en place pour faire en sorte que la direction de l'éducation, de pair avec son personnel, assument la responsabilité des résultats des élèves. On élabore des processus et des mesures relativement à l'obligation de rendre compte. Les organigrammes sont accompagnés d'un répertoire des coordonnées des conseillères et conseillers scolaires et du personnel clé (courriels, numéros de téléphone, numéros de télécopieur, adresses) et sont publiés sur le site Web du conseil.

Activités	Description
<b>Relève et développement du talent</b>	La planification de la relève par le développement du leadership est l'une des priorités du conseil scolaire et de la direction de l'éducation, qui devront veiller au maintien de l'efficacité de l'administration principale du conseil lors du départ à la retraite ou de la démission des principaux gestionnaires et membres de l'administration.
<b>Participation des intervenants</b>	Différents intervenants du secteur, notamment les conseils d'école, élèves et parents, participent à l'élaboration des politiques, à la planification, aux séances d'information et à d'autres processus. Il existe des voies de communication claires et accessibles entre les conseillères et conseillers scolaires, les membres de l'administration principale, les membres du personnel et la collectivité.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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.

<b>Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire</b>
<b>Établissement d'un modèle de gestion efficace</b>
Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation pour le maintien de relations de travail efficaces. Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).
<b>Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan annuel d'amélioration du conseil</b>
Les conseillères et conseillers scolaires, par un processus de consultation, élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui comprend à la fois les priorités d'apprentissage et de fonctionnement et qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.

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

La direction de l'éducation élabore un plan opérationnel annuel pour les 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. Le personnel se voit attribuer des objectifs pour lesquels il a l'obligation de rendre compte.

La direction de l'éducation communique périodiquement ou tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.

### Processus décisionnel

Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation ont les processus voulus pour prendre des décisions éclairées.

Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficacité et l'efficacé des opérations du conseil.

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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.

Un organigramme des services (accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil.

### Relève et développement du talent

Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership du Ministère, la direction de l'éducation, avec l'appui des RH, a établi un plan officiel de relève et de développement de talent pour améliorer et maintenir les compétences en leadership.

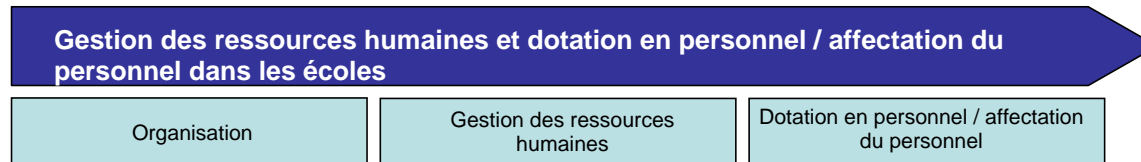
### Participation des intervenants

Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation font activement et régulièrement participer les différents 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 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 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.

### 2.1 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;
- déterminer si un plan annuel du service définissant des buts et priorités conformes aux orientations stratégiques du conseil 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.

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

Activités	Description
<b>Élaboration et présentation des buts et priorités annuels</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 du plan opérationnel annuel du conseil scolaire et soutiennent les objectifs stratégiques adoptés par les conseillères et conseillers scolaires.
<b>Structure organisationnelle et obligation de rendre compte</b>	Une structure organisationnelle efficiente et dotée du personnel suffisant, y compris des rôles, responsabilités et obligations de rendre compte qui appuient le mandat des RH.
<b>Surveillance et communication des politiques</b>	Une consultation doit avoir lieu avec les autres services pour l'élaboration des politiques, processus et mesures de la performance. 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 à la gestion des ressources humaines. 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 conseil, 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 conseil scolaire. 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.

<b>Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines</b>
<b>Élaboration et présentation des buts et priorités annuels</b>
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.
<b>Structure organisationnelle et obligation de rendre compte</b>
Le service des ressources humaines comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent les titres professionnels (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé) et/ou l'expérience appropriés.
<b>Surveillance et communication des politiques</b>
La direction des RH s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de ressources humaines.
La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH.

## 2.2 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 et d'embaucher suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs du conseil scolaire;
- 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.

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

Activités	Description
<b>Recrutement et embauche du personnel</b>	Élaborer des objectifs et effectuer la planification concernant le recrutement, notamment coordonner des salons de l'emploi et aider à attirer du personnel nouveau et diversifié. Les politiques et modalités d'embauche sont revues chaque année afin d'en assurer l'efficacité. Les politiques et les procédures administratives d'embauche des différentes catégories de personnel sont bien établies.
<b>Relations de travail</b>	Gérer la négociation des conventions collectives, traiter les griefs et fournir au besoin du soutien juridique aux écoles.
<b>Processus d'évaluation du rendement des employés</b>	Gérer le perfectionnement professionnel et le rendement des employés par la mise en œuvre de processus efficaces d'évaluation du rendement pour tout le personnel.
<b>Processus ou programmes de soutien de l'assiduité</b>	Élaboration de politiques, de modalités et de systèmes afin de maintenir un niveau d'assiduité acceptable et de maximiser l'utilisation du personnel. La direction communique périodiquement les résultats des processus ou programmes.
<b>Gestion des ressources humaines et données sur la paie</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). Tenir constamment à jour les programmes d'équité salariale. Gérer les données sur le personnel et les paramètres nécessaires pour rémunérer le personnel.
<b>Gérer les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire</b>	Gestion des programmes de rémunération, des régimes d'avantages sociaux, des programmes de reconnaissance des employés; entretien d'une culture de confiance; gestion du stress et équilibre travail / vie personnelle.
<b>Surveiller la satisfaction du personnel</b>	Gérer l'engagement du personnel, notamment élaborer et analyser les enquêtes sur la satisfaction du personnel, coordonner le perfectionnement professionnel, la formation et le développement de carrière.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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.

<b>Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines</b>
<b>Recrutement et embauche du personnel</b>
Les politiques et les procédures administratives de recrutement sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves. Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une directrice ou d'un directeur de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.
 Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède aussi à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.
Les politiques et modalités d'embauche sont harmonisées pour chacun des groupes d'employés, et les gestionnaires du conseil scolaire en ont pris connaissance.
<b>Relations de travail</b>
La direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.
 Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.
La direction du service des RH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.
<b>Processus d'évaluation du rendement des employés</b>
La direction du service des RH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.



La direction du service des RH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.
<b>Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité</b>
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.
Le conseil scolaire dispose d'un programme de soutien de l'assiduité bien établi comprenant des politiques et modalités approuvées pour réduire au minimum le coût de l'absentéisme.
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de soutien de l'assiduité.
<b>Gestion des ressources humaines et données sur la paie</b>
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel, et les modifications des données sont bien contrôlées.
Le service des RH a des dossiers actualisés et assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.
La direction du service des RH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.
<b>Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire</b>
La direction du service des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes comme le RREO et OMERS et le(s) fournisseur(s) de régimes d'avantages sociaux du conseil.
Les politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.
<b>Surveiller la satisfaction du personnel</b>
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, part en préretraite ou est mutée.

## 2.3 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 soutien 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	Description
<b>Processus annuels de planification des besoins en personnel et de son affectation</b>	<p>Les prévisions et la planification relatives aux besoins en personnel du conseil scolaire s'appuient 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 la conformité de la dotation en personnel avec les conventions collectives.</p> <p>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.</p>
<b>Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel</b>	<p>Surveillance et ajustement des ressources enseignantes et non enseignantes dans l'ensemble du conseil scolaire; établissement de modèles d'utilisation pour les ressources spécialisées (travailleuses et travailleurs sociaux, éducation physique, conseiller et conseillères, etc.).</p>

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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

### Processus annuels de planification des besoins en personnel et de son affectation

Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du conseil et des initiatives du ministère.

Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.

### Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Des systèmes ont été adoptés et peuvent être utilisés par le personnel des ressources humaines et du service des finances pour déterminer les besoins en dotation et veiller à ce qu'ils soient respectés.

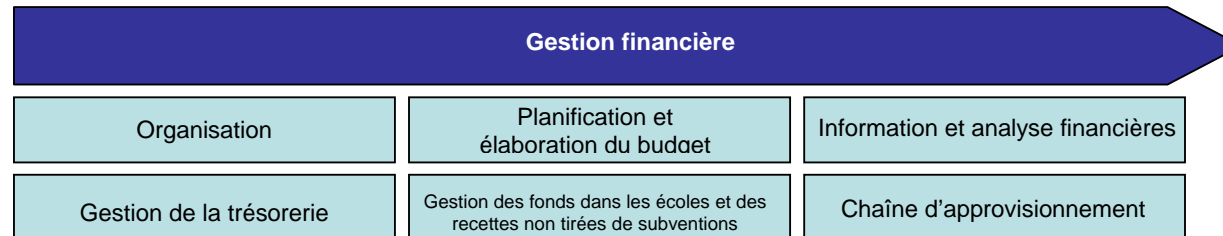
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).

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.

Le plan de la direction pour offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuie sur une analyse des besoins des élèves.

## 3.0 Gestion financière

### Gestion financière – Aperçu



La gestion financière du conseil 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 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 :

- 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'efficacé 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'efficacé de tous les processus.

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

Activités	Description
<b>Élaboration et présentation des buts et priorités annuels</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 du plan opérationnel annuel du conseil scolaire et soutiennent les objectifs stratégiques adoptés par les conseillères et conseillers scolaires.
<b>Structure organisationnelle et obligation de rendre compte</b>	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>Surveillance et communication des politiques</b>	Consultation avec les différents intervenants internes et externes pour l'élaboration des politiques, méthodes 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 conseil, 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 conseil scolaire. 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.

<b>Principales pratiques liées à l'organisation des finances</b>
<b>Élaboration et présentation des buts et priorités annuels</b>
Les buts et priorités du service des finances énoncés dans le plan annuel du service correspondent au plan opérationnel annuel accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.
<b>Structure organisationnelle et obligation de rendre compte</b>
Le service des finances comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.
Le personnel du service des finances possède les titres professionnels et/ou l'expérience appropriés.
<b>Surveillance et communication des politiques</b>
La direction du service des finances s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de finances.
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.

### 3.2 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.

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

Activités	Description
<p><b>Processus d'élaboration du budget annuel</b></p>	<p>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.</p> <p>Les principaux éléments du processus d'élaboration sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les prévisions de l'effectif sont effectuées par le conseil et confirmées par les écoles, ou rapprochées avec les leurs. Ces prévisions et autres variables clés, comme l'effectif des classes, le temps de préparation et les priorités du conseil sont prises en compte dans l'élaboration du budget pour les exigences de dotation en personnel et les dépenses connexes prévues.</li> <li>▪ Le budget provisoire est mis en relation avec les budgets des années antérieures.</li> <li>▪ Les changements nécessaires sont incorporés au nouveau budget pour tenir compte du dépassement ou de la sous-utilisation des fonds dans l'année écoulée et des nouvelles augmentations de coûts prévues.</li> <li>▪ Intégration des prévisions de chaque service en matière de recettes et de dépenses, notamment les recettes et coûts permanents, les nouvelles dépenses d'investissement, les observations des intervenants, et le lien entre les nouvelles dépenses et des changements distincts, mesurables et à court terme, touchant la performance.</li> <li>▪ Évaluation des progrès réalisés par le conseil scolaire en ce qui a trait à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels.</li> </ul>
<p><b>Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire</b></p>	<p>Les conseillères et conseillers scolaires sont informés des questions budgétaires de façon efficace. Ils effectuent la révision finale du budget et l'approuvent.</p> <p>La direction relève et consigne les risques des diverses hypothèses sur les dépenses budgétées et les dépenses prévues. Elle devrait mener une analyse de sensibilité et relever les secteurs de risque probables. Cette analyse devrait comprendre une évaluation de la probabilité d'utilisation des réserves et d'autres stratégies pour faire face aux secteurs de risque.</p> <p>L'élaboration de stratégies d'atténuation qui appuient les priorités du conseil et les</p>



	résultats des élèves doit faire partie du processus de planification pour veiller à ce que la direction et le personnel assument la responsabilité du plan. Ce processus permettra de maintenir pendant toute l'année des voies de communication efficaces avec le personnel du conseil, les conseillères et conseillers scolaires et les intervenants.
--	---

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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

### Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus d'élaboration du budget annuel est bien établi, transparent, clairement communiqué, incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (avec les directions d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté, et vient appuyer les plans stratégiques et opérationnels du conseil scolaire.

La direction a adopté une approche intégrée (aux niveaux des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette dernière oriente le processus d'élaboration du budget.

Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.

Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles de conseils scolaires semblables et au modèle de financement pour une utilisation efficace des ressources.

### Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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.

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.

## 3.3 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 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	Description
-----------	-------------

Activités	Description
<p><b>Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière</b></p>	<p>La consignation complète et exacte ainsi que la tenue à jour de toutes les opérations financières 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.</p> <p>Un ensemble d'activités défini est utilisé pour faire en sorte que toutes les opérations et leurs répercussions financières soient consignées afin de permettre l'établissement de rapports financiers exacts et en temps opportun.</p>
<p><b>Rapports financiers intermédiaires et annuels</b></p>	<p>La direction a établi des processus et pratiques d'élaboration de rapports financiers intermédiaires et annuels pour gérer et surveiller le budget du conseil et répondre aux besoins de tous les intervenants (notamment : conseillères et conseillers 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) ainsi que d'autres rapports de conformité.</p> <p>La direction est au courant des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires se rapportant à la fréquence, à la forme et au contenu des rapports financiers intermédiaires. Les rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire indiquent les écarts importants par rapport au budget des années précédentes, apportent des explications sur les répercussions de ceux-ci et favorisent l'élaboration de prévisions en matière de dépenses.</p>
<p><b>Vérification</b></p>	<p>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. La fonction de vérification interne et de vérification externe relève du comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures suite à toutes les recommandations formulées. Le conseil a établi un comité de vérification et a nommé des membres externes comme conseillers.</p>

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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.

<b>Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières</b>
<b>Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière</b>
Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis aux intervenants.
<b>Rapports financiers intermédiaires et annuel</b>
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (écarts par rapport au budget, comparaisons aux données des années précédentes) pour permettre de bien saisir la situation budgétaire de l'exercice en cours 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 remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.
<b>Vérification</b>
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.
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 cet égard.
Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.
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.

### 3.4 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.

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

Activités	Description
<b>Gestion de l'encaisse et des investissements</b>	<p>Planification et surveillance des liquidités à court terme, notamment de l'encaisse 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 déboursements.</p> <p>Autres éléments de la fonction de trésorerie :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ gestion des relations bancaires, comprenant l'établissement, l'évaluation, la comparaison et la négociation des frais de services bancaires;</li><li>▪ gestion des investissements, comprenant l'investissement de l'excédent de trésorerie du conseil scolaire et le recours à des emprunts pour financer des insuffisances de trésorerie provisoires;</li><li>▪ gestion des risques financiers, qui porte sur les risques associés à l'utilisation de fonds de réserve ou à tout autre risque financier;</li><li>▪ analyse annuelle ou périodique pour déterminer si le financement actuel et prévu permet de faire face aux frais de service de la dette associés aux emprunts actuels et prévus du conseil.</li></ul>

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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.

<b>Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie</b>
<b>Gestion de l'encaisse et des investissements</b>
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier, dans la mesure du possible.
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et toute politique d'investissement approuvée par ce dernier.
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.
La direction surveille 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 fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions

L'examen des processus de gestion des fonds dans les écoles et 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 fonds dans les écoles et 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.

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

Activités	Description
<b>Gestion des fonds dans les écoles</b>	Surveiller l'utilisation des fonds provenant des écoles (p. ex., les dons, les frais pour les fournitures scolaires et les documents ainsi que les excursions pédagogiques) ou par les conseils d'écoles (p. ex., les collectes de fonds et les journées pizza) pour veiller à ce que des mesures de contrôle internes adéquates aient été mises en œuvre. Cette activité comprend également la gestion de toutes les recettes et dépenses des écoles et des conseils d'écoles ainsi que la production de rapports annuels.
<b>Gestion des recettes non tirées de subventions</b>	Les politiques et les procédures administratives appuient la prestation de services pour les recettes non tirées de subventions (p. ex., l'éducation permanente, l'utilisation des écoles par les collectivités, les droits de scolarité et la location de biens). Les activités consistent à prévoir la demande à cet égard, à définir des objectifs de recettes et de dépenses, à harmoniser les modèles de prestation de services et à présenter les résultats.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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 fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions figurent dans le tableau ci-dessous.

## Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions

### Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles.

### Gestion des recettes non tirées de subventions

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner toutes les déclarations annuelles des recettes et des dépenses.

Le budget du conseil précise les recettes et dépenses pour chaque programme approuvé dans le cadre des subventions pour d'autres programmes d'enseignement. La direction surveille les dépenses pour veiller à ce que les conditions soient respectées.

## 3.6 Chaîne d'approvisionnement

L'examen des processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement vise à :

- déterminer si les politiques et pratiques relatives à la chaîne d'approvisionnement sont conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0) afin que le conseil scolaire puisse 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.



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

Activités	Description
<b>Politiques et modalités</b>	Les politiques et modalités établies qui régissent tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents) sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0).
<b>Participation à des initiatives d'achats groupés</b>	Les initiatives d'achats groupés sont les dépenses et les achats effectués collectivement par plusieurs organisations, notamment les organisations de services partagés (OSP), les organismes de groupement d'achats et les consortiums.
<b>Niveaux de pouvoir d'achat</b>	Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> (version 1.0), des limites d'autorisation appropriées et approuvées en fonction des rôles ont été établies pour contrôler les achats de biens et de services. La direction surveille et prend les mesures qui s'imposent pour assurer la conformité avec les pouvoirs d'autorisation.
<b>Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles</b>	La direction a élaboré des politiques et modalités régissant l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles par les cadres et le personnel. Les utilisateurs reçoivent une formation et les modalités leurs sont communiquées.
<b>Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement</b>	<p>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.</p> <p>Consignation des éléments de passif liés à l'achat de biens et services.</p> <p>La direction a établi un processus de comptabilité d'engagements pour contrôler les dépenses dans les limites budgétaires.</p>
<b>Utilisation du transfert électronique des factures</b>	La direction a conclu avec ses fournisseurs des ententes de transfert électronique des factures afin d'améliorer l'efficacité du cycle de paiement.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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.

<b>Principales pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement</b>
<b>Politiques et modalités</b>
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.
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.
Les critères d'attribution des contrats ne se limitent pas au coût le plus bas; ils comprennent également le total des frais incombant aux propriétaires, la valeur, la qualité, le rendement du fournisseur, etc.
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil ainsi qu'aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> .
<b>Participation à des initiatives d'achats groupés</b>
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.
Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achats ou à des initiatives d'achats groupés.
<b>Niveaux de pouvoir d'achat</b>
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités des postes et font l'objet d'une surveillance par les chefs de service relativement à la conformité.
<b>Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles</b>
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

## Principales pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement

surveillance.

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

Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception/facture et inspection) avant de payer les factures.

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

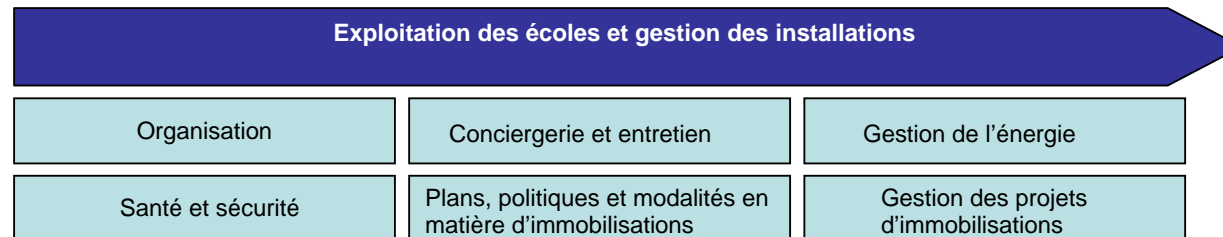
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements.

### **Utilisation du transfert électronique des factures**

La direction maximise le recours au traitement électronique des factures (TEF) pour le paiement des fournisseurs.

## 4.0 Exploitation des écoles et gestion des installations

### Exploitation des écoles et gestion des installations – Aperçu



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil, en particulier des écoles, est un facteur important qui contribue au rendement des élèves. Elle permet en effet de créer un milieu propice à l'apprentissage, mais aussi d'assurer un niveau de propreté et d'entretien qui respecte ou dépasse les normes, d'examiner les opportunités d'augmenter l'efficacité énergétique et de répondre aux besoins du conseil en matière de santé et de sécurité. La direction utilise des méthodes efficaces et efficaces de conception et de construction des nouvelles installations.

### 4.1 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 appuier 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'appuier 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	Description
<b>Élaboration et présentation des buts et priorités annuels</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 du plan opérationnel annuel du conseil scolaire et soutiennent les objectifs stratégiques adoptés par les conseillères et conseillers scolaires.
<b>Structure organisationnelle et obligation de rendre compte</b>	Une structure organisationnelle efficiente et dotée du personnel suffisant, y compris des rôles, de responsabilités et d'obligations de rendre compte qui appuient le mandat du service des opérations et des installations.
<b>Surveillance et communication des politiques</b>	Une consultation doit avoir lieu avec d'autres services pour l'élaboration des politiques, processus et mesures de la performance. Un ensemble précis de politiques et procédures relatives à l'organisation des opérations et des installations donne des conseils au personnel sur la manière de mener les processus opérationnels du service et renseigne le personnel et la direction sur les protocoles de gestion des opérations et des installations des écoles. 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 conseil, 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 conseil scolaire. 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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Les objectifs et priorités du service de gestion des opérations et des installations des écoles sont consignés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies.

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service de gestion des opérations et des installations des écoles est composé d'unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Le public peut consulter l'organigramme à jour.

Les cadres du service de gestion des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur) et/ou l'expérience appropriés.

### Surveillance et communication des politiques

La direction s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent les politiques en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles.

La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations.

Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.

## 4.2 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.

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

Activités	Description
<b>Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien</b>	Le modèle d'affectation du personnel optimise l'utilisation du personnel en vue de répondre aux normes de nettoyage et d'entretien du conseil scolaire. La gestion de la conciergerie prévoit la prestation de services de nettoyages continus et autres services d'entretien de façon efficiente et efficace.
<b>Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel</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 et 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. Les plans d'entretien annuels et pluriannuels (trois à cinq ans) appuient et communiquent au conseil et à ses intervenants l'entretien prévu des installations du conseil.
<b>Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité</b>	Promotion, auprès du personnel, des élèves et des parents, 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>Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien</b>	La direction a mis en œuvre du matériel normalisé, dans la mesure du possible, pour promouvoir l'utilisation plus efficiente des fournitures.
<b>Système de gestion, surveillance et soutien des projets</b>	Systèmes et méthodes facilitant le contrôle des projets d'entretien du conseil. Les systèmes permettent de consigner les coûts par projet et d'évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques liées aux services.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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 services de conciergerie et d'entretien figurent dans le tableau ci-dessous.

## Principales pratiques liées aux services de conciergerie et à d'entretien

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

Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Le conseil scolaire a mis au point des lignes directrices ou un manuel sur les services de conciergerie et d'entretien pour appuyer ces normes de nettoyage.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale. Le programme d'écopropreté incorpore les principes du *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère.

Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases)

### Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale élabore et présente un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan tient compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage), est approuvé par le conseil scolaire et peut être consulté par la population.

### Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Un plan annuel de formation pour le personnel d'entretien prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires.

### Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La direction utilise un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle.

La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement.

### Système de gestion, surveillance et soutien des projets

Un système d'ordre de travail automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les coûts des projets ainsi



## Principales pratiques liées aux services de conciergerie et à d'entretien

que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.

L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.

### 4.3 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.

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

Activités	Description
<b>Plan de gestion de l'énergie</b>	<p>Il 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.</p> <p>Le plan identifie les domaines où il peut être possible de faire des économies et définit des 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 budgets et un processus garantissant l'appui de la communauté. Le plan encourage à mieux sensibiliser et à influencer sur les comportements grâce à divers moyens et stratégies de communication visant les différents intervenants.</p>

Activités	Description
<b>Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie</b>	Détermination de la structure, du processus et de la fréquence de l'analyse des données et de la présentation des rapports sur la conservation de l'énergie. La surveillance comprend la vérification de la consommation d'énergie et la saisie des données de consommation de chaque établissement à des fins d'analyse et de planification. 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 conseil, 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 conseil scolaire. 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.

<b>Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie</b>
<b>Plan de gestion de l'énergie</b>
Dans le cadre de la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale 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.
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie.
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.
<b>Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie</b>
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil est consolidée.
Le conseil scolaire a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

## 4.4 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 et sain;
- 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.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, la santé et la sécurité comportent l'activité suivante :

Activités	Description
<b>Gestion de la santé et de la sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Élaboration de politiques et de procédures administratives afin d'assurer la santé et la sécurité des élèves et du personnel dans les écoles et à l'échelle du conseil scolaire.</li></ul>

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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

### Gestion de la santé et de la sécurité

Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.

Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.

Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques, des procédures et des programmes en matière de santé du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.

## 4.5 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;
- 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.

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

Activités	Description
<b>Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière</b>	Les prévisions des exigences futures en immobilisations s'appuient 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

<p><b>d'immobilisations</b></p>	<p>conseil scolaire.</p> <p>Les principaux éléments de la planification des immobilisations comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les processus et modalités suivies 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.</li> <li>▪ Le 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.</li> </ul>
<p><b>La surveillance continue et la tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations</b></p>	<p>La surveillance et la planification de la capacité et des inventaires des écoles dans le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS).</p> <p>L'évaluation et la surveillance de l'état des installations et des besoins en réfection dans le cadre du système ReCAPP et des politiques et procédures des conseils.</p> <p>Le plan d'immobilisations doit être revu chaque année pour vérifier si les hypothèses initiales sont encore valables.</p>

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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.

<p><b>Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations</b></p>
<p><b>Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations</b></p>
<p>Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe, comme l'exige le modèle d'affectation des subventions d'immobilisations du conseil scolaire.</p>
<p>Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.</p>

## Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

 Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariats de partage des installations qui a fait l'objet d'une approbation.

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

Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires.

Une évaluation précise et à jour de l'état des installations fondée sur les normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP).

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 les prévisions de l'effectif, y compris les répercussions du Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants et les subventions d'immobilisations.

## 4.6 Gestion des projets d'immobilisations

L'examen des processus de gestion des projets d'immobilisations 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.

Dans le cadre de l'Examen opérationnel, la gestion des projets d'immobilisations comporte les activités suivantes :


Activités	Description
<b>Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations</b>	Des processus liés aux devis de conception et de construction de nouvelles installations scolaires sont en place. Des politiques et modalités d'approvisionnement régissent l'embauche d'entrepreneurs externes pour construire de nouvelles installations et gérer / superviser la phase de construction.
<b>Surveillance et présentation de la progression des projets de construction</b>	Processus de surveillance, de révision et de présentation de rapports supervisant la phase de construction et permettant que le projet soit terminé à temps et dans les limites du budget.

Activités	Description
<b>Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels</b>	L'administration principale, conformément aux politiques d'approvisionnement du conseil, évalue périodiquement et met à jour la liste de professionnels utilisée dans le processus de planification, conception et construction.

Même si l'Examen tient compte des caractéristiques et du contexte particuliers de chaque conseil, 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 conseil scolaire. 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 projets d'immobilisations figurent dans le tableau ci-dessous.

<b>Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations</b>
<b>Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations</b>
La direction considère l'utilisation des espaces scolaires qui sont disponibles dans les communautés locales avant de construire, d'acheter ou de louer des espaces additionnels.
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. Le conseil scolaire est guidé par les principes établis dans le manuel préparé par le Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires intitulé <i>From Concept to Classrooms – Leading Practices Manual on School Construction</i> .
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.
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 coïncidents).
<b>Surveillance et présentation de la progression des projets de construction</b>
 Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Il doit notamment procéder à des mises à jour périodiques sur la situation du projet et à une évaluation du projet après la construction.

## Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations

 Un consultant indépendant en matière de coûts est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.

### **Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels**

L'administration principale évalue et met à jour périodiquement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, au moins une fois tous les cinq ans.