

Ministère de l'Éducation

**York Catholic District School Board
Rapport de suivi de l'examen
opérationnel**

août 2012

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre.....	3
Introduction	3
Résumé de l'état des recommandations.....	3
3. Gestion et administration du conseil scolaire.....	4
No 1 Gestion et administration du conseil scolaire	5
No 2 Élaboration d'un plan stratégique pluriannuel	5
No 3 Élaboration d'un plan opérationnel annuel officiel	5
No 4 Élaboration d'un plan de relève officiel.....	6
4. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	7
No 1 Élaboration d'un plan de service annuel officiel	8
No 2 Création de politiques et de procédures officielles en matière d'embauche... 8	
No 3 Création d'un programme de gestion de l'assiduité	9
No 4 Mise en œuvre d'un programme d'équité salariale	9
No 5 Réalisation de vérifications de la conformité	10
No 6 Procédures en matière d'affectation du personnel	10
5. Gestion financière.....	11
No 1 Gestion des risques liés au budget	11
Annexe A – Sélection des recommandations	13

1. Introduction

Le Ministère a procédé à l'examen opérationnel de chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. L'objectif du Ministère est d'améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en encourageant une bonne administration des ressources publiques ainsi que l'utilisation et le partage des pratiques exemplaires. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

Conformément aux objectifs énoncés pour les examens opérationnels, le Ministère a également encouragé les conseils scolaires à participer à un volet du cycle de l'examen opérationnel : une mise à jour sur la situation et sur la mise en œuvre. Survenant environ 12 mois après la publication du rapport final sur l'examen opérationnel, cette mise à jour permettra aux conseils scolaires de faire le point avec le Ministère sur les recommandations formulées dans le rapport final qui ont été mises en œuvre. Elle leur permettra aussi d'exprimer leur avis sur le processus, les avantages qui en ont découlé, et les aspects auxquels il serait utile d'apporter certains ajustements.

Étant donné que les recommandations varient d'un conseil scolaire à l'autre, tant par leur quantité que par leur portée, on a établi les critères suivants pour que les recommandations de l'Équipe d'examen et du conseil scolaire soient précises :

- La recommandation est-elle liée aux 12 occasions d'amélioration établies dans le rapport sommaire pour le secteur de 2008 (sept) et dans le rapport sommaire pour le secteur publié en 2009 (cinq)?
- La recommandation représente-t-elle un pas vers une meilleure planification stratégique au sein des conseils?
 - Les services responsables des fonctions opérationnelles prennent de nombreuses mesures pour favoriser la réussite des élèves. La mise à jour doit préciser si le conseil établit ou non des liens entre les fonctions scolaires et les fonctions non scolaires dans ses objectifs et ses priorités.
- La recommandation représente-t-elle un risque éventuel pour le conseil?
 - À titre d'exemple, les systèmes financiers désuets qui reposent sur les connaissances très pointues du personnel pourraient causer une interruption des activités du conseil scolaire si ces connaissances opérationnelles venaient à se perdre.
- La recommandation offre-t-elle un rendement positif des investissements?

- Par exemple, un système de gestion de l'assiduité permettrait de réaliser de plus grandes économies qu'un système de transferts électroniques de fonds.
- La recommandation tient-elle compte des changements apportés aux pratiques exemplaires?

Pour chacune des recommandations retenues, le conseil scolaire a été invité à fournir les renseignements suivants à l'Équipe d'examen opérationnel :

- une description des mesures adoptées ou non par le conseil pour donner suite aux recommandations;
- la documentation justificative;
- la date de mise en œuvre et, le cas échéant, la description des avantages qui en ont été retirés, si possible.

On trouvera à l'annexe A du présent rapport les recommandations en ordre de priorité.

2. Mise à jour sur la situation et la mise en œuvre

Introduction

L'examen de suivi du York Catholic District School Board a eu lieu le 14 juin 2012, environ six mois après la publication du rapport d'examen opérationnel. L'Équipe d'examen opérationnel de Deloitte a participé à une téléconférence avec la surintendante des affaires scolaires. Avant la téléconférence, l'équipe de Deloitte a choisi plusieurs recommandations parmi celles du rapport d'examen opérationnel et a demandé au conseil scolaire d'indiquer leur état de mise en œuvre et de fournir tout document à l'appui.

Résumé de l'état des recommandations

Le conseil scolaire a fait des progrès concernant la mise en œuvre des recommandations depuis l'achèvement de son examen opérationnel en octobre 2011. Soulignons notamment la mise en œuvre d'un programme global d'encouragement à l'assiduité et de mesures initiales visant à réduire les risques liés au budget. Cependant, le conseil n'a pas encore fini d'établir son plan stratégique pluriannuel, comme il était recommandé, et il n'a pas terminé l'élaboration de son plan opérationnel annuel à l'échelle du système ni des plans des services.

Le rapport d'examen comportait 30 recommandations. Dans son rapport de suivi, l'Équipe d'examen opérationnel s'est concentrée sur onze d'entre elles. Les recommandations retenues et les critères correspondants se trouvent à l'annexe A.

3. Gestion et administration du conseil scolaire

No 1 Gestion et administration du conseil scolaire

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter 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).	Incomplète

No 2 Élaboration d'un plan stratégique pluriannuel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	En cours

No 3 Élaboration d'un plan opérationnel annuel officiel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels des conseillères et conseillers scolaires. Ce plan devrait traiter de tous les aspects des opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Incomplète

No 4 Élaboration d'un plan de relève officiel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel qui comprendrait les plans pour les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires pour favoriser le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.	En cours

No 1 Gestion et administration du conseil scolaire

Le conseil scolaire n'a pas établi de politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Toutefois, en décembre 2011, les conseillères et conseillers scolaires ont envoyé aux parents un bulletin d'information qui présentait les conseillères et conseillers scolaires et leurs rôles et responsabilités. Ces renseignements ont aussi été publiés sur le site Web du conseil scolaire, tout comme les coordonnées des personnes-ressources que les parents doivent joindre selon leur sujet de préoccupation.

No 2 Élaboration d'un plan stratégique pluriannuel

Le conseil scolaire travaille toujours à l'élaboration de son plan stratégique pluriannuel, lequel devrait être terminé au cours de l'été 2012. Le plan sera alors publié sur le site Web du conseil pour permettre à la population de le consulter et de le commenter.

Lors de l'examen de suivi, le conseil scolaire a souligné les thèmes généraux et les résultats associés au plan stratégique qui s'harmonisaient aux stratégies pédagogiques énoncées dans le Plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves ainsi qu'à la mission et à la vision du conseil en matière de catholicité. Le conseil scolaire prévoit établir des points de repère opérationnels relativement aux services des ressources humaines, des finances et des installations au cours de l'été 2012.

À ce jour, le processus de détermination des thèmes relatifs aux services scolaires ou non scolaires a été dirigé par la direction de l'éducation avec le soutien d'un consultant externe. Cependant, au moment de l'examen de suivi, le conseil ne disposait pas de données indiquant que les intervenantes et intervenants concernés étaient consultés dans le cadre du processus de planification stratégique.

À cet égard, le conseil scolaire est invité à terminer son cycle de planification stratégique en validant les thèmes stratégiques à long terme et les résultats prévus auprès des intervenantes et intervenants concernés. Le conseil devrait également consulter les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires. Par ailleurs, il devrait embaucher du personnel pour cerner les initiatives annuelles en matière d'exploitation et les indicateurs de rendement qui soutiendraient le mieux les objectifs stratégiques du conseil scolaire.

No 3 Élaboration d'un plan opérationnel annuel officiel

Le personnel du conseil scolaire attend que le plan stratégique pluriannuel soit terminé avant d'élaborer un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du système ainsi que des plans annuels officiels pour les services. Comme il est mentionné plus haut, le personnel opérationnel devrait participer au processus de planification stratégique et

être consulté pour assurer l'harmonisation des objectifs stratégiques, des initiatives opérationnelles et du budget.

N^o 4 Élaboration d'un plan de relève officiel

Le conseil scolaire a mis en œuvre la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire du Ministère. Il a instauré un programme pour attirer et sélectionner des leaders scolaires potentiels, et offre du mentorat aux leaders nouvellement nommés (c.-à-d. les directions d'école et les directions adjointes).

Toutefois, la seule formation offerte actuellement aux leaders non scolaires potentiels est un programme de mentorat informel auprès de leur superviseure immédiate ou superviseur immédiat. Pour le moment, le conseil scolaire ne fournit pas de formation ou de programme de mentorat officiels au personnel non scolaire, et il ne fait pas de suivi formel des possibilités de postes à pourvoir, ou des candidates ou candidats pouvant remplacer les personnes occupant des postes non scolaires importants.

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

No 1 Élaboration d'un plan de service annuel officiel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Le Service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Incomplète

No 2 Création de politiques et de procédures officielles en matière d'embauche

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La directrice de l'éducation devrait modifier la composition des comités d'entrevue du conseil scolaire et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer les politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'entrevue et d'embauche, sauf pour le recrutement d'une direction de l'éducation.	En cours

No 3 Création d'un programme de gestion de l'assiduité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.	Terminé

No 4 Mise en œuvre d'un programme d'équité salariale

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Pour le personnel non syndiqué, la direction devrait mettre en œuvre un programme d'équité salariale approuvé tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.	En cours

No 5 Réalisation de vérifications de la conformité

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait effectuer des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.	En cours

No 6 Procédures en matière d'affectation du personnel

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
Des méthodes devraient être mises en place pour permettre de corriger l'affectation des membres du personnel des écoles lorsque les estimations concernant l'effectif ou le financement changent après l'approbation du budget.	En cours

No 1 Élaboration d'un plan de service annuel officiel

Le Service des ressources humaines (RH) n'a pas encore élaboré de plan de service annuel officiel, mais le conseil l'encourage à le faire au début du processus annuel de planification opérationnelle une fois le plan stratégique pluriannuel terminé.

No 2 Création de politiques et de procédures officielles en matière d'embauche

Au moment de l'examen de suivi, le conseil scolaire avait partiellement adopté cette recommandation en examinant et en modifiant l'ancienne politique n^o418 relative aux nominations aux postes du volet scolaire (agentes et agents de supervision, directions d'école et directions adjointes). La version modifiée de la politique devait être présentée au Comité d'examen des politiques du Conseil le 30 mai 2012 aux fins d'approbation. Le Conseil s'attend à ce que les candidates et candidats potentiels aux postes du volet scolaire aient ainsi une meilleure connaissance du processus d'embauche. Une fois approuvée, la version révisée de la politique entrera en vigueur pour l'année scolaire 2012-2013.

Même si la politique proposée comprend maintenant des dispositions soutenant un processus d'embauche équitable et impartial, les conseillères et conseillers scolaires participent encore au processus d'embauche et d'approbation des candidates et candidats, comme il est indiqué à la section 4.2 de la politique n^o405 du Conseil.

No 3 Création d'un programme de gestion de l'assiduité

À la suite de cette recommandation, le conseil scolaire a établi en octobre 2011 un sous-comité des ressources humaines et, en mars 2012, un comité consultatif sur l'encouragement à l'assiduité. Ce dernier a demandé à School Boards' Co-operative Inc. (SBCI) de lui fournir une évaluation des besoins en matière d'encouragement à l'assiduité et de l'aider à élaborer un programme de gestion de l'assiduité. Le comité a établi son mandat officiel et a déterminé que des représentantes et représentants des intervenantes et intervenants clés suivants devaient figurer parmi ses membres :

- Corps enseignant des paliers élémentaire et secondaire (Ontario English Catholic Teachers' Association, section York);
- Secrétaires et aide-enseignantes et aide-enseignants (section locale 2331 du SCFP);
- Personnel de conciergerie et d'entretien (section locale 1571 du SCFP);
- Directions d'école et directions adjointes (écoles élémentaires et secondaires);
- Personnel des ressources humaines;
- Personnel de l'administration principale.

Le comité consultatif a élaboré depuis une version provisoire de la politique et des procédures associées au programme de gestion de l'assiduité. Ces ébauches seront présentées au Comité d'examen des politiques du Conseil le 27 août 2012 en vue d'une mise en œuvre complète en septembre 2012.

La politique du Conseil et les procédures écrites relatives aux ressources humaines définissent les responsabilités des employés ainsi que des titulaires de postes clés comme les superviseuses et superviseurs, surintendantes et surintendants, et coordonnatrices et coordonnateurs de la santé au travail, ainsi que la marche à suivre pour déclarer les absences. En plus des politiques et procédures en matière d'encouragement à l'assiduité, le conseil scolaire a élaboré des procédures officielles de gestion des limitations fonctionnelles et des processus officiels de protection de la confidentialité des dossiers médicaux qui favoriseront davantage la promotion et le maintien d'un milieu de travail sain. Enfin, le conseil a en outre créé divers outils et gabarits, comme un formulaire de certificat médical, pour appuyer le programme.

No 4 Mise en œuvre d'un programme d'équité salariale

Le conseil scolaire a progressé dans l'adoption de cette recommandation en effectuant les évaluations des postes nécessaires pour terminer la révision d'un programme

d'équité salariale pour les groupes d'employés non syndiqués. Le conseil a utilisé un nouvel outil d'évaluation des postes et fait appel à un spécialiste en rémunération pour l'aider à mettre en œuvre cette recommandation et à maintenir l'équité salariale. Le conseil a publié la version initiale du programme le 1^{er} novembre 2011 afin de solliciter des commentaires sur son contenu. Une fois la rétroaction examinée, le conseil scolaire a publié une version révisée le 6 février 2012.

Le Conseil attend actuellement que la Commission de l'équité salariale approuve les observations des employés et le programme en soi. Une fois approuvé et mis en œuvre, le nouveau programme posera les jalons du maintien de l'équité salariale pour tous les groupes d'employés non syndiqués.

Nº 5 Réalisation de vérifications de la conformité

La Division des services opérationnels a retardé l'adoption de cette recommandation pour pouvoir terminer une vérification portant sur certains types de réclamations. Cette vérification ciblée a permis de cerner des problèmes importants; c'est pourquoi le conseil scolaire examine actuellement des solutions potentielles. Une fois qu'il aura décidé des prochaines mesures à adopter, le conseil fixera une date pour effectuer la vérification de conformité de sa compagnie d'assurance.

Nº 6 Procédures en matière d'affectation du personnel

À ce jour, le conseil scolaire n'a instauré aucune procédure officielle pour assurer la transparence et la bonne compréhension, sur le plan de l'incidence budgétaire, de l'ajustement des effectifs des écoles et de l'approbation des prévisions budgétaires. À cet égard, le conseil a signalé que la direction de l'éducation collaborera directement avec le personnel enseignant dans la mise en œuvre de cette recommandation.

5. Gestion financière

No 1 Gestion des risques liés au budget

Recommandation du rapport d'examen opérationnel	État de la mise en œuvre
La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	En cours

No 1 Gestion des risques liés au budget

Au moment de l'examen de suivi, le Service des finances du conseil scolaire avait élaboré une version provisoire du budget de 2012-2013 et s'affairait à cerner les risques et problèmes opérationnels aux fins d'examen par le Conseil. Il n'avait toutefois pas encore créé de plan officiel relativement aux risques liés au budget. Dans un premier temps, le service a mis au point une présentation de 68 pages qui définit le cadre d'élaboration d'un budget tenant compte des risques. Ce document jetait les bases de la version finale du budget et du plan officiel de gestion des risques.

Bien qu'elle ne soit pas axée sur des facteurs de risques précis, cette présentation fournit les thèmes fondamentaux : une approche de budget base zéro, la réduction du report des dépenses, la limitation des dépenses associées aux enveloppes ministérielles (parfois même en deçà des points de repère), la comptabilisation des revenus uniquement après réception, et des vérifications et des rapports périodiques comparant les dépenses réelles et budgétisées.

Le Service des finances a également analysé l'incidence des effectifs, car il semble que les changements apportés à l'effectif de base soient en voie de devenir un facteur de risque budgétaire. Les données d'une année à l'autre et celles de l'année scolaire en cours sont présentées aux réunions du Conseil et du Comité des affaires et des finances.

En plus de s'occuper du cadre lié à l'établissement du budget et des examens sur l'incidence des effectifs, le service travaille à huis clos pour exposer en détail les restrictions budgétaires actuelles et futures, ainsi que des stratégies et des techniques à mettre en œuvre pour équilibrer le budget de 2012-2013.

L'équipe de la haute direction présente chaque trimestre des rapports intermédiaires lors des réunions du Comité des affaires et des finances. La régularité de la présentation de ces renseignements permet de renforcer la capacité du Conseil à planifier et à atténuer les risques en cours d'année. À cet égard, le conseil scolaire

estime que le fait de tenir les conseillères et conseillers scolaires bien informés leur permet de prendre de meilleures décisions à court et à long terme en matière de finances.

Annexe A – Sélection des recommandations

- **PS** – Planification stratégique
- **CSR** – Catégories de secteurs de risque
 - CSR 1 - Une confiance excessive envers des ressources humaines ou matérielles
 - CSR 2 - Le risque d'atteinte à la réputation dans la collectivité pour ne pas avoir suivi la recommandation
 - CSR 3 - Les risques financiers pouvant nuire à la situation financière du conseil scolaire
- **RI** – Possibilité de rendement des investissements
- **DOA** – Douze occasions d'amélioration établies dans le rapport sectoriel de 2008 (sept occasions) et celui de 2009 (cinq occasions)

Gestion et administration du conseil scolaire

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
1.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter 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).	Oui	CSR 2
2.	Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui	PS/ DOA
3.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels des conseillères et conseillers scolaires. Ce plan devrait traiter de tous les aspects des opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA/ PS

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
4.	L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu'ils sont mis au point.	Non	
5.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel qui comprendrait les plans pour les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires pour favoriser le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.	Oui	DOA

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

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
6.	Le Service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.	Oui	DOA/ PS
7.	La direction devrait faire connaître son organigramme détaillé à l'interne et le publier sur le site Web du conseil scolaire. L'organigramme devrait mettre en évidence la structure hiérarchique du Service des RH.	Non	
8.	Le Service des RH devrait envisager d'offrir régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation pour veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des ressources humaines.	Non	
9.	La directrice de l'éducation devrait modifier la composition des comités d'entrevue du conseil scolaire et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer les politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'entrevue et d'embauche, sauf pour le recrutement d'une direction de l'éducation.	Oui	CSR 2
10.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient continuer de fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités régissant les négociations collectives, sans participer directement à ces dernières.	Non	
11.	Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer et communiquer une	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi oui/non	Critères
	politique ou un processus officiel régissant les mesures disciplinaires et de mise à pied visant tout le personnel.		
12.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.	Oui	DOA
13.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.	Non	
14.	Pour le personnel non syndiqué, la direction devrait mettre en œuvre un programme d'équité salariale approuvé tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.	Oui	CSR 3
15.	La direction devrait effectuer des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.	Oui	DOA/ CSR 3
16.	La direction devrait réaliser périodiquement des enquêtes confidentielles auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.	Non	
17.	La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi auprès de tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques en matière de RH ainsi que les processus et les programmes.	Non	
18.	Le conseil scolaire devrait adopter des politiques et des modalités pour encadrer le plan de dotation en personnel et le processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités des conseillères et conseillers scolaires et des initiatives du Ministère.	Non	
19.	La direction devrait présenter périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'affectation et au budget original approuvés.	Non	
20.	Des méthodes devraient être mises en place pour permettre de corriger l'affectation des membres du personnel des écoles lorsque les estimations concernant l'effectif ou le financement changent après l'approbation du budget.	Oui	CSR 3

Gestion financière

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
21.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.	Oui	RI/ CSR 3
22.	Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient approuvés officiellement par la haute direction pour assurer l'intégrité de l'information financière.	Non	
23.	Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.	Non	
24.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser ses économies.	Non	

Exploitation des écoles et gestion des installations

Réf.	Recommandation	Suivioui/non	Critères
25.	La direction devrait veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations à l'aide de formations et de perfectionnement professionnel.	Non	
26.	Le conseil scolaire devrait étendre l'utilisation de processus normalisés pour l'inspection et la production de rapports sur l'entretien des installations.	Non	
27.	Le conseil scolaire devrait continuer de collaborer avec les fournisseurs d'électricité pour recevoir une facturation en bloc.	Non	
28.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permettra de respecter les exigences de la loi dans ce domaine, tant pour les élèves que pour tous les groupes d'employés.	Non	
29.	Le conseil scolaire devrait mettre en place une stratégie de sécurité reflétant ses politiques en matière de sécurité et de sécurité des élèves et s'assurer que les élèves et tous les groupes d'employés respectent les exigences législatives en la matière.	Non	
30.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles et de promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction	Non	

Réf.	Recommandation	Suivi/oui/non	Critères
	devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.		