
Fusion des divisions et des districts scolaires

GUIDE

**Éducation,
Formation professionnelle
et Jeunesse
Manitoba**



Décembre 2001

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	1
1. INTRODUCTION	1
2. CALENDRIER ET SUIVI DES ACTIVITÉS ESSENTIELLES.....	1
DATES À RETENIR.....	2
3. GESTION.....	3
4. POLITIQUES ET PROCÉDURES DE LA COMMISSION	4
5. STRUCTURE ET PERSONNEL ADMINISTRATIFS	5
6. LEADERSHIP PENDANT LA TRANSITION	6
PRINCIPES DIRECTEURS.....	7
OBJECTIFS DES COMMISSIONS	7
CULTURE ORGANISATIONNELLE	8
COMMUNICATION.....	9
ORIENTATION DU PROCESSUS.....	10
ÉTABLISSEMENT DE GROUPES DE TRAVAIL	11
7. PORTRAIT DES DIVISIONS SCOLAIRES.....	11
8. QUESTIONS DE FONCTIONNEMENT.....	12
INSTALLATIONS	12
TRANSPORT	13
INTÉGRATION DES SYSTÈMES.....	14
9. FINANCES.....	14
BUDGET ET TAXES.....	14
FRAIS LIMITÉS	15
ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF	16
10. PROGRAMMES ET SERVICES SCOLAIRES	16
11. CONTRATS ET CONVENTIONS COLLECTIVES	17
12. RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS.....	18
ANNEXE 1	19
PLAN D'ACTION RECOMMANDÉ - GESTION.....	19
ANNEXE 2	20
PLAN D'ACTION RECOMMANDÉ - ADMINISTRATION DE LA DIVISION.....	20
ANNEXE 3	21
PLAN D'ACTION RECOMMANDÉ - TRANSPORT	21
ANNEXE 4	22
PLAN D'ACTION RECOMMANDÉ - INTÉGRATION DES SYSTÈMES.....	22

ANNEXE 5	23
PLAN D’ACTION RECOMMANDÉ - BUDGET ET TAXES.....	23
ANNEXE 6	24
PLAN D’ACTION RECOMMANDÉ - ÉLÉMENTS D’ACTIF ET DE PASSIF	24
ANNEXE 7	25
PLAN D’ACTION RECOMMANDÉ - PROGRAMMES ET SERVICES SCOLAIRES.....	25

AVANT-PROPOS

Ce guide a été préparé par Éducation, Formation professionnelle et Jeunesse Manitoba, en consultation avec des représentants de la Manitoba Association of School Business Officials, de la Manitoba Association of School Superintendents et de la Manitoba Association of School Trustees, pour orienter concrètement les divisions scolaires qui fusionnent¹. Nous remercions ces associations de leurs précieux conseils lors de la rédaction de ce guide.

1. INTRODUCTION

Ce document fournit des renseignements sur d'importants sujets, signale des dates essentielles, énonce quelques questions communément posées et propose des calendriers d'activités pour aider les autorités locales à adopter un cadre de planification efficace en vue de la fusion des divisions scolaires partenaires.

Il est nécessaire de tenir compte des circonstances locales dans tous les aspects du processus d'intégration. Ce document n'a pas pour objet de traiter toutes les questions liées à cette entreprise complexe. À mesure que d'autres questions importantes surgiront, des bulletins seront publiés à l'intention de toutes les parties intéressées.

Ce document contient des instructions précises aux sections 2, 3 et 9 en ce qui concerne la fusion proprement dite. Le reste du document offre des conseils aux commissions scolaires ou rappelle les procédures actuellement en place.

Dans tout le document, on utilise l'expression « **commissions qui fusionnent** » pour parler des divisions scolaires qui participent actuellement au processus de regroupement. On se sert de l'expression « **commission provisoire** » pour parler de la commission qui fera office de commission de la nouvelle division scolaire à partir de l'été 2002 jusqu'à l'élection des commissaires en octobre 2002. Par « **nouvelle commission** », on entend la commission scolaire élue en octobre 2002 pour diriger la nouvelle division pendant les quatre années suivantes.

2. CALENDRIER ET SUIVI DES ACTIVITÉS ESSENTIELLES

Le facteur temps est l'un des éléments les plus délicats du processus de regroupement. L'intégration complète de la nouvelle structure des divisions ne peut avoir lieu avant la date effective de la fusion et bien des tâches

¹ Toute référence aux divisions scolaires inclut les districts scolaires.

resteront à effectuer même après la fusion officielle. Sachant que tout ne peut pas être accompli d'un seul coup, il faut accorder la priorité aux activités essentielles.

Les commissions qui fusionnent doivent établir un calendrier qui énonce les tâches à effectuer et qui prévoit un suivi régulier ainsi que la communication des progrès enregistrés.

Dates à retenir

De nouvelles dispositions législatives portant sur la fusion des divisions scolaires seront présentées au cours de la session de printemps de l'Assemblée législative du Manitoba, en vue de leur promulgation avant le 1^{er} juillet 2002.

8 novembre 2001	Annnonce de la fusion des divisions scolaires
15 janvier 2002	Annnonce du financement des divisions pour 2002-2003
1 ^{er} mars 2002	Adoption du nom de la nouvelle division scolaire, de la structure des quartiers et du nombre de commissaires
15 mars 2002	Établissement de l'impôt spécial par les divisions scolaires existantes
31 mars 2002	Budgets des divisions existantes
1 ^{er} juillet 2002	La commission provisoire assume la responsabilité de la nouvelle division scolaire
1 ^{er} juillet 2002	Début de l'exercice de la division scolaire
Fin août	Début de l'année scolaire
23 octobre 2002	Élection des commissaires chargés de diriger la nouvelle division scolaire

Questions importantes à prendre en considération :

1. Quelles sont les principales tâches à effectuer?
2. Quels sont les processus et les structures qui doivent être mis en place pour accomplir ces tâches?
3. Quand ces tâches doivent-elles être terminées et qui en est responsable?
4. Quel mécanisme adoptera-t-on pour surveiller les progrès?

3. GESTION

Les dates ci-dessous sous-entendent l'adoption, avant le 1^{er} juillet 2002, d'une nouvelle loi sur la fusion des divisions scolaires. Cette loi et les règlements connexes prévoient notamment ce qui suit :

- ❑ Pour toutes les divisions, le nombre total de commissaires ne peut être inférieur à cinq ou supérieur à neuf, à l'exception de la Division scolaire Frontier et de la Division scolaire franco-manitobaine, qui pourront compter jusqu'à 11 commissaires.
- ❑ Toutes les divisions scolaires devront constituer leurs quartiers conformément aux dispositions de l'article 57 de la *Loi sur les écoles publiques* qui portent sur la composition de ces quartiers.
- ❑ Les commissions qui fusionnent doivent fixer le nombre de commissaires et constituer les quartiers de la nouvelle division pour le 1^{er} mars 2002.
- ❑ Les commissions qui fusionnent doivent également décider du nom de leur nouvelle division. Ces décisions doivent être prises pour mars 2002.
- ❑ La consultation du public est vivement encouragée en ce qui concerne le nom, le nombre de commissaires et la structure des quartiers de la nouvelle division.
- ❑ Tous les commissaires des commissions qui fusionnent continuent d'exercer leurs fonctions jusqu'au 30 juin 2002.
- ❑ Le 1^{er} juillet 2002, une commission provisoire, composée de commissaires appartenant à chacune des divisions qui fusionnent, aura la responsabilité de faire fonctionner la nouvelle division jusqu'à ce que la nouvelle commission élue en octobre 2002 entre officiellement en fonction.
- ❑ Les commissions qui fusionnent devront déterminer la composition de la commission provisoire et fixer le nombre de commissaires qui siégeront à cette commission. Le nombre de commissaires actuels pouvant siéger à cette commission n'est pas limité.
- ❑ Lorsque la commission provisoire assume la responsabilité de la nouvelle entité, les commissions qui fusionnent cessent d'exister officiellement. Les commissaires de ces commissions qui ne siègent

pas à la commission provisoire ne peuvent plus assumer leurs fonctions officielles après le 30 juin 2002.

Questions importantes à prendre en considération :

1. Combien de commissaires doivent siéger à la commission de la nouvelle division?
2. Combien de quartiers faut-il? Combien de commissaires doivent représenter chaque quartier?
3. Sur les plans géographique, démographique et représentationnel, quels sont les facteurs qu'il faut prendre en considération pour déterminer la structure des quartiers?
4. Quelle méthode de consultation sera prévue pour décider du nom, du nombre de commissaires et de la structure des quartiers de la nouvelle division?

4. POLITIQUES ET PROCÉDURES DE LA COMMISSION

Les membres élus à la commission d'une division scolaire sont chargés d'établir et de maintenir en place les politiques de la commission. En prévision de la fusion des divisions, il serait bon de faire la distinction entre les politiques se rapportant aux procédures de la commission et celles qui portent sur le fonctionnement de la division.

Procédures de la commission : Pour pouvoir fonctionner de façon efficace, la commission provisoire et la nouvelle commission devront s'entendre sur les procédures à adopter. Il est donc recommandé d'examiner les règlements et les politiques de procédure, et de préparer un ensemble harmonisé de procédures avant la fin du mois de juin.

Les commissions qui fusionnent peuvent également décider des allocations à verser aux commissaires dont les fonctions prennent fin au moment de l'établissement de la commission provisoire, et des allocations à verser aux membres de la commission provisoire.

En vue d'élaborer, pour la nouvelle commission, des procédures qui s'appuient sur les traditions et les points forts des commissions actuelles, il serait peut-être utile que chacune des commissions invite les membres des commissions partenaires à assister à sa réunion.

Politiques de fonctionnement : Il faudra également procéder à l'uniformisation des politiques de fonctionnement des commissions, ce qui

sous-entend peut-être des discussions plus approfondies. La nature de ces politiques peut porter sur le transport en autobus, les activités parascolaires, l'utilisation des écoles en dehors des heures de classe, les méthodes disciplinaires, etc. Les politiques actuellement en place peuvent rester provisoirement en vigueur jusqu'à ce que l'on parvienne à leur uniformisation. De même, il est important de tenir compte de la nature des activités de gestion au niveau de l'école, au moment de l'examen des politiques de fonctionnement.

Questions importantes à prendre en considération :

1. Quel plan faut-il adopter pour établir les procédures que la nouvelle commission scolaire devra suivre?
2. Quel plan faut-il suivre pour uniformiser les politiques de fonctionnement des commissions?

Voir Annexe 1 : Plan d'action recommandé — Gestion

5. STRUCTURE ET PERSONNEL ADMINISTRATIFS

L'une des principales responsabilités de la commission scolaire est de définir la structure et de trouver les membres de l'équipe administrative qui dirigera la nouvelle division scolaire. Pendant le processus de regroupement, les commissions scolaires conservent leur autorité d'employeur et peuvent choisir de l'exercer comme elles le jugent nécessaire.

Le succès de l'intégration dépendra beaucoup de ce qui sera fait pour répondre aux préoccupations et aux besoins du personnel. À cet effet, il sera essentiel de communiquer efficacement avec les employés concernés et de faire savoir à l'ensemble du personnel que l'on s'efforcera au mieux de prendre en considération leurs préoccupations.

La fusion peut se traduire par l'élimination de certains emplois et par la transformation d'autres. Pendant cette période de transition, les commissions scolaires sont tenues de traiter les employés de façon équitable. En cas de suppression de poste, la commission devrait songer à verser une indemnité de départ à l'employé concerné et à lui offrir une autre forme d'appui transitoire.

Assumer un leadership organisationnel pendant le processus de regroupement représente un défi de taille. Pendant cette période, bien des membres du personnel ne sauront pas très bien quelle place ils occuperont au sein de la nouvelle organisation qui est en train d'être mise sur pied et, en

même temps, on leur demandera d'assumer la mise en oeuvre des changements et de faire preuve d'efficacité.

La principale responsabilité de la commission est de veiller à ce qu'une équipe dirigeante extrêmement compétente soit en place pour guider la division scolaire. Si les décisions majeures concernant la structure administrative et l'affectation des membres de l'équipe sont confiées à la nouvelle commission, la période d'incertitude prolongée qui en découle risque de compliquer la tâche des administrateurs en ce qui concerne la fusion proprement dite.

Il faut sérieusement penser aux avantages qu'il y a à procéder le plus tôt possible à l'élaboration d'un nouvel organigramme et à l'affectation des personnes qui occuperont les postes importants.

Pour faciliter la prise de décisions dans ce domaine essentiel, chacune des divisions qui fusionnent devra préciser la nature des services centralisés qu'elle offre, le type et le nombre d'employés ainsi que les installations et les ressources qui sont nécessaires pour ses bureaux administratifs. La meilleure façon de représenter le personnel existant consistera peut-être à établir un organigramme précisant le nombre, les titres et la classification des postes. Cela permettra de comparer plus facilement le nombre de postes existants à chaque niveau et la nature des rapports hiérarchiques, et cela aidera également à cerner l'ampleur des questions en ce qui concerne l'harmonisation des classifications. Il pourra également être utile de dresser un portrait individuel des employés qui décrit leurs compétences, leur expérience, leurs points forts et leurs aspirations professionnelles.

Lorsque l'examen des structures administratives existantes sera terminé, il faudra déterminer le nombre et le type de services administratifs, les fonctions et responsabilités principales de ces services, et le nombre et le type de dirigeants supérieurs qui seront nécessaires au sein de la nouvelle division. Lorsque les besoins en personnel et les nouvelles descriptions de postes de la nouvelle division seront définis, il sera peut-être utile d'établir un organigramme indiquant les postes qui sont disponibles à l'intérieur de la nouvelle entité administrative.

La *Loi sur les écoles publiques* exige qu'un secrétaire-trésorier soit officiellement nommé et au service de la nouvelle division scolaire à compter de juillet 2002.

6. LEADERSHIP PENDANT LA TRANSITION

Il est nécessaire de planifier soigneusement la transition tout en continuant de traiter les questions de fonctionnement courantes des commissions actuelles.

Principes directeurs

Le fait d'établir des principes directeurs dès le début favorise le dialogue et la prise de décisions en plus de faciliter le succès de la transition et l'efficacité de l'intégration des divisions scolaires.

L'adoption de principes directeurs peut aider n'importe quelle organisation à se donner une orientation mais ces principes prennent encore plus d'importance dans le contexte d'une organisation en pleine transformation puisqu'ils relient la prise de décisions aux valeurs fondamentales de l'organisation. Les principes directeurs suivants peuvent servir de point de départ aux discussions des divisions scolaires, tandis qu'elles se préparent à fusionner :

1. Garder à l'esprit les intérêts de tous les élèves sur le plan éducatif, tant pour le présent que pour l'avenir.
2. Informer toutes les parties concernées de façon opportune, claire et effective pendant toute la durée du processus de regroupement.
3. Tenir compte des points de vue de tous les intervenants dans les décisions qui portent sur l'intégration des responsabilités et des activités.
4. Envisager le processus de regroupement comme une occasion d'établir des partenariats fructueux qui mettent l'accent sur les points forts de chacune des divisions partenaires.
5. Faire preuve de leadership partagé en adoptant des stratégies de transition efficaces qui profitent à toutes les parties.
6. S'efforcer d'établir et de maintenir des liens qui sont fondés sur le respect et la confiance, et qui contribuent au succès à long terme de la nouvelle division scolaire.

Objectifs des commissions

Les commissions qui fusionnent peuvent décider de discuter et de définir les principaux objectifs qu'elles se proposent d'atteindre au cours du processus de regroupement. Ces objectifs peuvent notamment inclure ce qui suit :

- augmenter et améliorer les possibilités d'apprentissage des élèves;
- faire preuve d'efficacité en matière de gestion locale et de représentation de la communauté;

- améliorer la participation et les rapports communautaires;
- maintenir les services essentiels;
- utiliser au maximum les ressources disponibles;
- rechercher l'excellence en utilisant de façon synergique et stratégique les capacités, les compétences et les connaissances que renferme l'organisation;
- améliorer l'efficacité de la prestation de services.

Culture organisationnelle

La culture organisationnelle représente l'ensemble des personnes qui travaillent au sein d'une organisation, leurs valeurs, leurs rapports et leurs façons de procéder. L'une des tâches les plus importantes de la direction est d'établir et d'entretenir une culture organisationnelle efficace. Pour les divisions scolaires qui fusionnent, l'une des tâches les plus importantes et les plus difficiles est de créer une nouvelle culture organisationnelle.

Au départ, il est essentiel d'examiner la culture organisationnelle des divisions qui fusionnent afin de déterminer les compatibilités et les différences importantes. L'établissement d'une nouvelle culture au sein de la nouvelle division constitue l'exercice le plus long et le plus difficile. Cependant, le fait de reconnaître l'importance d'une telle culture facilitera l'intégration efficace et à long terme, car le processus de regroupement se traduit habituellement par un changement culturel significatif.

C'est quotidiennement qu'une équipe dirigeante doit faire face au changement culturel au sein de son organisation. Le fait d'admettre qu'une transition est synonyme de quelque chose qui prend fin et qu'elle s'accompagne inévitablement d'un sentiment de perte peut aider le personnel à s'adapter au changement. Les organisations qui comprennent que les gens ne prennent de nouveaux départs qu'après avoir fait le deuil de certaines choses ont de meilleures chances d'obtenir des réactions positives de leur personnel en période de changement.

Dans un contexte de transformation, le personnel d'une organisation peut passer par diverses étapes reliées au sentiment de perte, notamment : le choc, le déni, la colère, la négociation, la dépression et l'acceptation. Ces étapes ne suivent pas un ordre linéaire et il est naturel de les revivre à divers moments. Lorsque les organisations reconnaissent que les transitions ont des effets psychologiques internes qui permettent aux personnes concernées

de s'adapter à de nouvelles situations, elles sont mieux en mesure de mettre en oeuvre les changements en question.

Communication

Le changement est synonyme d'anxiété mais aussi d'opportunité. Le mieux est d'expliquer aux gens ce qui se passe et pourquoi, et de les faire participer autant que possible aux décisions.

Une stratégie complète de communication répondant aux besoins de tous les intéressés est absolument indispensable au succès du processus de regroupement. Elle doit permettre d'informer au plus vite et d'adapter les messages en fonction des destinataires, et elle doit donner des occasions de s'exprimer et de participer aux personnes les plus susceptibles d'être touchées par les changements.

La stratégie de communication doit tenir compte du public externe (les parents et la communauté) et du public interne (le personnel et les élèves). Idéalement, les communications des divisions seront intégrées à celles des groupes partenaires, par ex. les parents, pour uniformiser les messages diffusés auprès des groupes concernés et pour renforcer l'esprit de collaboration.

Un plan de communication efficace consiste notamment à :

- identifier tous les intervenants et les groupes concernés y compris les parents, les élèves, les enseignants, les autres employés, les commissaires et les membres de la communauté;
- déterminer la méthode de communication à employer (p. ex. réunions publiques, communiqués de presse, comptes rendus dans les journaux, bulletins, réunions avec les groupes d'intervenants, rapports ou brochures);
- planifier le calendrier de diffusion des communications (p. ex. immédiatement après les réunions de la commission ou sous forme de bulletins mensuels ou de rencontres régulières avec les groupes d'intervenants);
- reconnaître l'importance de la communication informelle et positive;
- offrir des occasions d'interaction à mesure que le processus avance.

Orientation du processus

En vue de la nomination des membres de la commission provisoire, il faut mettre sur pied un Comité directeur composé de commissaires et d'administrateurs-clés des divisions qui fusionnent. Un tel comité doit répondre aux besoins en matière de leadership et de gestion pendant le processus de regroupement. Pour être efficaces, les commissions qui fusionnent doivent être prêtes à tenir compte des recommandations du Comité et à les appuyer.

Dans le domaine du leadership, les responsabilités du Comité directeur peuvent notamment être les suivantes :

- discuter, recommander et superviser les objectifs et les priorités pendant la transition;
- traiter les questions litigieuses;
- faire en sorte que les commissions concernées soient toujours informées;
- communiquer avec le public et l'informer au besoin;
- décider comment les ressources seront réparties pour appuyer les efforts de planification et de mise en oeuvre.

Dans le domaine de la gestion, les responsabilités du Comité directeur peuvent notamment être les suivantes :

- dresser le portrait des divisions scolaires;
- veiller à l'administration globale du plan de transition;
- favoriser des relations de travail convenables entre les divisions qui fusionnent;
- donner une orientation administrative générale en matière de fonctionnement;
- surveiller et communiquer les progrès des groupes de travail ou des équipes et faire de même pour le plan de transition;
- veiller à ce que les divisions continuent de fonctionner de façon efficace pendant toute la période de transition.

Établissement de groupes de travail

La mise sur pied de groupes de travail peut aider à régler les questions critiques et faciliter les activités de mise en oeuvre. Ces groupes devraient être constitués pour étudier des points précis, posséder des rôles et des responsabilités bien définis, et être composés de personnes extrêmement crédibles, compétentes et informées dans le domaine qui leur est assigné. Le cas échéant, des représentants des groupes d'intervenants peuvent être nommés pour faire partie de ces groupes de travail.

7. PORTRAIT DES DIVISIONS SCOLAIRES

Le fait de dresser le portrait des divisions qui fusionnent permettra de disposer de renseignements-clés et ainsi de prendre des décisions efficaces. Parmi les renseignements recueillis à cet effet, il faudrait inclure les totaux de chacune des divisions et, le cas échéant, les totaux globaux pour les éléments suivants :

- Exemples de renseignements financiers :
 - 1) État financier de 2000-2001
 - 2) Budget de 2001-2002
 - 3) Imprimé du financement provincial de 2000-2001 (données réelles)
 - 4) Imprimé du financement provincial de 2001-2002 (prévisions budgétaires)
 - 5) Données d'évaluation réelles de 2001
 - 6) Données d'évaluation de 2002 (lorsqu'elles ont été établies)
 - 7) Taux municipal(aux) en millièmes de dollar pour 2001
 - 8) Taux municipal(aux) en millièmes de dollar pour 2002 [lorsqu'il a(ils ont) été établi(s)]
- Le nombre de commissaires et de quartiers existants, le nombre d'électeurs et le nombre de commissaires en pourcentage du nombre d'électeurs.
- Les organigrammes des divisions et le nombre d'employés par poste (directeurs généraux, secrétaires-trésoriers, responsables du transport et de l'entretien, coordonnateurs, spécialistes, employés de bureau, etc.).
- Les rapports sur les inscriptions, par école et par année scolaire.
- Les rapports sur les élèves transportés, pour chaque école.
- Le nombre d'élèves bénéficiant d'une aide pour services à l'enfance en difficulté, par niveau, le nombre de directeurs d'école, d'enseignants,

d'orthopédagogues, de conseillers d'orientation, d'aides-enseignants, d'auxiliaires à l'enfance en difficulté, de secrétaires et de bibliothécaires.

- Le nombre de classes par niveau scolaire et le nombre d'enseignants ÉTP par groupe d'âge.
- Les données sur le transport — le nombre d'autobus et les itinéraires, le total des kilomètres, les kilomètres en charge, le nombre d'élèves transportés et le nombre de postes de mécaniciens et de conducteurs d'autobus scolaires.
- Les données sur l'entretien — le nombre d'écoles, les superficies, le nombre de postes affectés à l'entretien notamment le nombre de contremaîtres, de concierges, de balayeurs et d'agents d'entretien à contrat.

8. QUESTIONS DE FONCTIONNEMENT

Installations

Il sera également nécessaire de procéder à l'examen des installations, du matériel et des biens-fonds actuels qui sont liés au fonctionnement de la structure administrative des divisions existantes. À cet effet, et pour établir un plan des locaux, il faudra tenir compte de ce qui suit :

- l'emplacement (les emplacements) éventuel(s) des bureaux de la nouvelle division;
- si les installations existantes d'une division peuvent convenir aux activités de la nouvelle division scolaire et, dans ce cas, s'il est nécessaire d'entreprendre des travaux de rénovation;
- s'il est nécessaire de mettre fin à des baux existants et ce qu'il en coûterait;
- s'il est envisageable de louer de nouvelles installations;
- s'il faut vendre des terrains et des bâtiments.

Questions importantes à prendre en considération :

1. De combien de membres du personnel chaque division dispose-t-elle et où se trouvent-ils?

2. Quelles sont l'expérience, les qualifications et les aspirations du personnel?
3. Quels sont les services et les fonctions qu'assume actuellement le bureau central de chacune des divisions scolaires?
4. Quels sont les services et les fonctions que devra assumer la nouvelle division scolaire?
5. Quelle est la structure recommandée pour la nouvelle division scolaire en matière de gestion?
6. Quelles sont les ressources humaines et autres qui seront nécessaires pour répondre aux besoins de la structure administrative de la nouvelle division scolaire?

Voir Annexe 2 : Plan d'action recommandé — Administration de la division

Transport

La fusion exigera que l'on étudie la façon dont les politiques, les procédures et les pratiques de transport peuvent être intégrées et gérées de façon efficace et rentable.

Les divisions scolaires exploitent leurs propres autobus scolaires, les louent ou signent des contrats avec des entreprises de transport privées pour transporter leurs élèves.

Questions importantes à prendre en considération :

1. De quels autobus chacune des divisions qui fusionnent dispose-t-elle?
2. En quoi les politiques et les pratiques de transport sont-elles semblables ou différentes?
3. Quels seront les besoins des élèves en matière de transport au sein de la nouvelle division?
4. En quoi les horaires et les itinéraires des autobus scolaires devront-ils changer?

Voir Annexe 3 : Plan d'action recommandé — Transport

Intégration des systèmes

Pour assurer la continuité des services et des activités, il faudra intégrer les systèmes des divisions scolaires qui fusionnent dans les domaines suivants : bâtiments, informatique, soutien administratif et bureautique. Les divisions trouveront peut-être que ce processus est étroitement lié au processus budgétaire.

Questions importantes à prendre en considération :

1. En quoi les systèmes sont-ils semblables et différents?
2. Quels sont les points forts et les points faibles des systèmes existants?
3. Combien de temps faudra-t-il pour intégrer et harmoniser les systèmes?
4. Quels sont les systèmes qui devraient être intégrés et harmonisés en premier?

Voir Annexe 4 : Plan d'action recommandé — Intégration des systèmes

9. FINANCES

Budget et taxes

Les questions de budget et de taxes seront d'une grande importance pour toutes les personnes concernées par la fusion. Les divisions scolaires devront établir un budget pour l'année scolaire 2002-2003 et fixer un taux en millièmes de dollar pour l'année civile 2002 en tenant compte des limites et des inscriptions des divisions scolaires existantes. Les dates limites et les renseignements concernant cet aspect du processus budgétaire seront conformes au cycle budgétaire actuel y compris la date limite du 15 mars pour l'établissement du taux en millièmes de dollar.

Pour l'année 2002-2003, soit la première année de la fusion, les budgets et le financement des divisions scolaires seront établis en additionnant les budgets et le financement individuels des divisions qui fusionnent. À compter de l'année scolaire 2003-2004, ils seront établis en fonction des limites et des données sur les inscriptions de la nouvelle division scolaire.

En fixant leur taux en millièmes de dollar pour 2002, les divisions scolaires doivent tenir compte des répercussions de leur choix dans ce domaine. En effet, les dispositions législatives leur accordent jusqu'à trois ans pour harmoniser les taux au sein de la nouvelle division scolaire. Le processus

d'harmonisation peut se poursuivre pendant les années civiles 2003, 2004 et 2005 mais les taux devront être complètement harmonisés en 2006.

Les divisions scolaires qui fusionnent trouveront peut-être utile d'établir des prévisions budgétaires de 2002-2003 pour la nouvelle division en même temps qu'elles établissent leurs budgets individuels pour cette année-là. Le ministère communiquera aux divisions scolaires ses prévisions de financement pour la nouvelle division.

Les divisions scolaires qui fusionnent trouveront peut-être que le processus budgétaire fera tout naturellement ressortir les nombreuses questions qui devront être réglées et les mesures qui devront être prises pour parvenir à la fusion.

Frais limités

Pour faire en sorte que les ressources disponibles soient consacrées aux élèves, toutes les divisions scolaires devront limiter leurs frais d'administration à 4 % à Winnipeg et à Brandon, à 4,5 % dans les régions rurales et à 5 % dans le nord du Manitoba. Ces limites s'appliquent notamment aux montants alloués pour l'administration générale, les services de transport, le fonctionnement et l'entretien, la consultation en matière de programmes d'études et l'élaboration des programmes d'études. Ces plafonds ne visent pas les services à l'enfance en difficulté. La Direction des finances des écoles publiques fournira des renseignements complémentaires sur la définition des frais d'administration après avoir consulté le comité FRAME.

On s'attend à ce que ces plafonds soient respectés d'ici 2003-2004.

Questions importantes à prendre en considération :

1. En quoi les processus budgétaires sont-ils semblables et différents sur le plan de l'établissement des priorités et de la répartition des ressources?
2. En quoi les priorités sont-elles semblables et différentes dans le domaine des dépenses?
3. Comment les budgets de chacune des divisions qui fusionnent peuvent-ils être établis en coopération?
4. Existera-t-il des taux différentiels en millièmes de dollar?

Voir Annexe 5 : Plan d'action recommandé — Budget et taxes

Éléments d'actif et de passif

Il sera nécessaire de dresser un inventaire des éléments d'actif et de passif de chacune des divisions scolaires, et d'y joindre des pièces justificatives pour faciliter le transfert des biens à la nouvelle division scolaire. Il faudra également veiller à ce que la nouvelle division soit suffisamment assurée.

Questions importantes à prendre en considération :

1. Quels sont les éléments d'actif et de passif de chaque division scolaire?
2. Quels sont les éléments d'actif qui sont susceptibles de devenir excédentaires au sein de la nouvelle division?
3. Qui est responsable des éléments de passif?
4. Quelle assurance faut-il pour protéger les éléments d'actif?

(Remarque : les décisions concernant la cession des biens-fonds et des bâtiments des bureaux centraux des commissions ainsi que l'acquisition de locaux d'enseignement doivent être approuvées par la Commission des finances des écoles publiques.)

Voir Annexe 6 : Plan d'action recommandé — Éléments d'actif et de passif

10. PROGRAMMES ET SERVICES SCOLAIRES

Évidemment, parents et enseignants vont se préoccuper des effets de la fusion sur les programmes et les services scolaires. Il faudra donc prendre des décisions en ce qui concerne le type et la nature des programmes et services qui seront offerts dans les écoles de la nouvelle division.

Afin de protéger les programmes scolaires existants, la Province exigera qu'aucune école ne ferme dans les divisions concernées avant le 1^{er} septembre 2005. Le processus décrit dans les lignes directrices sur la fermeture des écoles continuera de s'appliquer.

Questions importantes à prendre en considération :

1. Dans quelle mesure les programmes et services existants offerts dans les écoles sont-ils semblables ou différents?
2. Dans quelle mesure les programmes et services scolaires devraient-ils être harmonisés à l'échelle de la nouvelle division?

3. Quelles sont les ressources qui sont nécessaires pour procéder à une telle harmonisation des programmes et des services?

4. Sur combien de temps faut-il envisager une telle opération?

Voir Annexe 7 : Plan d'action recommandé — Programmes et services scolaires

11. CONTRATS ET CONVENTIONS COLLECTIVES

La législation provinciale décrit les droits et les obligations des employeurs et des employés en cas de fusion ou de regroupement (*Loi sur les relations de travail*, Partie III, Droits du successeur). Ces droits s'appliqueront dans tous les cas.

En cas de fusion ou de regroupement, le nouvel employeur prend la place de l'ancien employeur. Le syndicat conserve ses droits de négociation et l'employeur hérite de toutes les obligations de l'ancien employeur à l'égard du syndicat. Toutes les conventions collectives existantes restent en vigueur jusqu'à ce que de nouvelles conventions soient négociées et ratifiées.

Dans les cas où, du fait de la fusion, les employés sont représentés par différentes unités de négociation, on peut demander à la Commission du travail de changer la description de l'unité de négociation et de décider quel syndicat devrait représenter les employés. La Commission peut également donner des instructions pour remédier aux incompatibilités qui existent entre deux conventions collectives et qui découlent de l'intégration de deux groupes d'employés.

Pour adopter plus facilement une méthode efficace en vue de l'harmonisation des contrats et des conventions, il serait utile de procéder à une étude comparative. Cette étude devrait notamment consister à déterminer ce qui suit :

- les dispositions, les clauses et la terminologie que les conventions ont en commun;
- les dispositions contradictoires ou incompatibles qui existent entre les conventions;
- les dispositions qui existent dans une convention mais pas dans une autre;
- les conséquences financières de l'harmonisation des conventions;

- les dispositions ou la terminologie qui ont des effets sur la fusion.

12. RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

Les commissions actuelles qui ne peuvent s'entendre sur des questions ont la responsabilité de trouver un moyen de régler leurs litiges. Si elles ne sont pas en mesure de le faire, le ministre peut nommer un arbitre et les dépenses occasionnées seront également réparties entre les commissions concernées.

Pour donner aux nouvelles divisions scolaires une période initiale de stabilité en matière de limites territoriales, la Commission des renvois n'entendra pas de demande de changement ou de transfert, provenant de personnes qui résident dans les divisions concernées, avant le 1^{er} septembre 2004.

GESTION

Plan d'action recommandé

Actions	2001	2002									
	DÉC	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛ	SEPT	OCT
Déterminer la structure et les limites des quartiers de la nouvelle division											
Déterminer le nombre total de commissaires dans la nouvelle division											
Décider de la composition de la commission provisoire											
Procéder à des consultations sur le nom de la division											
Adopter une méthode pour choisir le nom de la nouvelle division											
La commission provisoire assume la gestion de la nouvelle division											
Comparer et évaluer les politiques de procédure des commissions											
Comparer et évaluer les politiques de fonctionnement des commissions											
Élection des membres de la nouvelle commission											

ADMINISTRATION DE LA DIVISION

Plan d'action recommandé

Actions	2001	2002									
	DÉC	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛ	SEPT	OCT
Dresser un inventaire des services, fonctions, installations et effectifs existants des bureaux centraux											
Procéder à une étude comparative des activités administratives des divisions existantes											
Déterminer les fonctions et les services centralisés qui existeront dans la structure administrative de la nouvelle division											
Déterminer la structure organisationnelle de la nouvelle division*											
Déterminer les ressources humaines (gestionnaires et autres) qu'exige la nouvelle structure administrative*											
Voir si les locaux, les meubles et le matériel existants correspondent aux besoins											
Établir un plan des locaux et un calendrier en vue de l'intégration des activités des bureaux centraux											

* Il est recommandé d'accomplir ces tâches le plus tôt possible.

TRANSPORT

Plan d'action recommandé

Actions	2001	2002									
	DÉC	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛ	SEPT	OCT
Définir les besoins actuels pour le transport des élèves											
Étudier les itinéraires et les horaires des autobus											
Faire l'inventaire des véhicules											
Définir la politique de transport de la nouvelle division											
Décider de l'allocation des ressources et élaborer un plan de mise en oeuvre											

INTÉGRATION DES SYSTÈMES

Plan d'action recommandé

Actions	2001	2002									
	DÉC	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛ	SEPT	OCT
Procéder à une analyse comparative des capacités des systèmes											
Déterminer les besoins de la nouvelle division en matière de systèmes											
Intégrer les systèmes de comptabilité et d'achat											
Intégrer les systèmes informatiques											
Intégrer les systèmes de télécommunication											
Intégrer les systèmes de gestion des dossiers											

BUDGET ET TAXES

Plan d'action recommandé

Actions	2001	2002									
	DÉC	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛ	SEPT	OCT
Établir et soumettre les budgets des divisions scolaires existantes pour l'année scolaire 2002-2003											
Analyser les répercussions financières de la fusion pour la nouvelle division											
Étudier la nécessité éventuelle des taux différentiels en millièmes de dollar											
Fixer les taux en millièmes de dollar pour 2002											
Établir et soumettre les états financiers des divisions scolaires existantes pour 2001-2002											

ÉLÉMENTS D'ACTIF ET DE PASSIF

Plan d'action recommandé

Actions	2001	2002									
	DÉC	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛ	SEPT	OCT
Faire l'inventaire des éléments d'actif et de passif de chaque division scolaire											
Élaborer un plan pour le transfert des éléments d'actif et de passif à la nouvelle division scolaire (physiques et financiers)											
Élaborer un plan pour la cession des éléments d'actif excédentaires											

PROGRAMMES ET SERVICES SCOLAIRES

Plan d'action recommandé

Actions	2001	2002									
	DÉC	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛ	SEPT	OCT
Procéder à l'étude comparative des programmes et services existants											
Définir les besoins et les priorités de la nouvelle division en matière de programmes et de services											
Déterminer les ressources qui correspondent aux priorités											
Établir un calendrier pour l'intégration et l'harmonisation des programmes et des services											