



Manuel des membres de les Administrations scolaires de district et les Conseils scolaires de division

2015-2016 Guide pratique provisoire



BIENVENUE

Le ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation (MÉCF) est heureux de mettre à votre disposition le guide pratique provisoire du nouveau manuel des membres de l'Administration scolaire de district (ASD) et du Conseil scolaire de division (CSD) (manuel). En tant que membres élus, vous avez reçu du public la responsabilité de diriger et de gérer efficacement l'éducation des enfants et des jeunes des Territoires du Nord-Ouest (TNO). Ce guide sera pour vous une importante ressource professionnelle.

Que vous soyez un nouveau membre élu ou que vous ayez plusieurs années d'expérience, cette ressource vous guidera dans l'accomplissement de vos tâches auprès du public, des parents, des élèves et des enseignants afin d'assurer un environnement d'apprentissage de qualité.

VOTRE RÔLE DANS L'ÉLABORATION DU MANUEL

Vous êtes un membre précieux de l'équipe d'éducation! Le MÉCF espère recueillir des commentaires de tous les membres élus au sujet de cette importante ressource.

Ce document est la version provisoire du guide pratique 2015-2016 du nouveau manuel. Vous remarquerez qu'à la fin de chaque partie se trouvent des sections de prise de notes. Tout au long de la lecture du document, nous vous invitons à prendre en note les erreurs ou l'information à éclaircir. Vos commentaires serviront à l'élaboration du manuel 2016-2017. Merci de participer à cet exercice. Nous accueillerons vos commentaires avec plaisir.

Table des matières

CADRE LÉGAL	1
Administration scolaire de district.....	2
Conseil scolaire de division.....	2
Organisme scolaire.....	2
Commission scolaire.....	3
Autorité des ASD et des CSD.....	3
FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DES ASD OU DES CSD	7
Principales fonctions des ASD.....	8
Principales fonctions des CSD (et des ASD de yellowknife).....	8
Responsabilités des ASD et des CSD comme indiquées dans la loi sur l'éducation.....	8
GOUVERNANCE	13
Gouvernance et administration — leurs différences.....	14
Transparence et confidentialité.....	15
Parler d'une seule et même voix.....	15
Code de conduite suggéré aux membres des ASD et des CSD.....	16
Lignes de communication.....	17
Le président.....	18
Embaucher et évaluer le personnel d'éducation.....	19
Communiqués de presse.....	20
Directives ministérielles.....	20
RÉUNIONS	23
Présence aux réunions.....	24
Déplacement pour une réunion de l'ASD ou du CSD et pour d'autres affaires.....	24
Tâches du président.....	24
Déroulement d'une réunion.....	25
L'ordre du jour.....	26
Dévoiler un conflit d'intérêts.....	26
Présenter une motion.....	27
Vote.....	28
Réunions à huis clos.....	28
Transcription de la réunion.....	29
Utilité des comités.....	30
Fonctions de la direction dans une réunion (directeurs d'école et surintendants).....	31
RÉSOLUTION DE CONFLITS	33
PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET FINANCIÈRE	37
Planification stratégique.....	38
Planification financière.....	39
POLITIQUE	41
Établir et appliquer les politiques.....	42
Politiques devant être élaborées pour les ASD et les CSD.....	43
ANNEXES	45
Annexe A : Code de conduite des membres des ASD et des CSD.....	46
Annexe B : Règlements sur l'éducation.....	47
Annexe C : Exemple de lettre envoyée par l'ASD aux parents ou aux tuteurs.....	49
Annexe D : Acronymes utilisés dans le manuel.....	50



Photo: Adam Hill

Cadre légal

CADRE LÉGAL

Aux TNO, la *Loi sur l'éducation* autorise les Administrations scolaires de district (ASD) et les Conseils scolaires de division (CSD) à diriger et à gérer les milieux scolaires.

Les ASD et les CSD des TNO possèdent l'autorité nécessaire pour répondre aux besoins éducationnels et culturels des élèves du système d'éducation de la maternelle à la 12^e année dans chacune des collectivités des TNO.

ADMINISTRATION SCOLAIRE DE DISTRICT

Les Administrations scolaires de district (ASD) sont composées de personnes élues pour représenter les intérêts de leur collectivité dans la planification et l'implantation de programmes d'enseignement dans leurs écoles.

CONSEIL SCOLAIRE DE DIVISION

Chaque ASD des collectivités d'une même région désigne un membre pour faire partie du Conseil scolaire de division (CSD), lequel peut aussi compter des membres additionnels qui représentent des organismes locaux. Le CSD est conjointement responsable de la direction et de la gestion des écoles de sa région.

Des CSD ont été établis pour les divisions :

- de Beaufort-Delta
- de Sahtu
- de Dehcho
- du Slave Sud
- de la Commission scolaire francophone des Territoires du Nord-Ouest

L'Agence de services communautaires ṯcẖo (ASCT) possède la même autorité qu'un CSD, et chaque collectivité ṯcẖo est représentée à l'ASCT. Toutefois, toutes les collectivités ṯcẖo n'ont pas une ASD.

À Yellowknife, l'Administration scolaire de district de Yellowknife no 1 (YK1) et l'Administration scolaire confessionnelle publique de district de Yellowknife (écoles catholiques de Yellowknife [ECY]) possèdent toutes les deux l'autorité d'une ASD. Il s'agit des deux seuls organismes scolaires autorisés à se financer par des impôts. Les ASD de Dettah et de Ndilo, quant à elles, sont les deux organismes scolaires les plus récents et elles relèvent de YK1.

ORGANISME SCOLAIRE

Les ASD, les CSD et les ASCT sont tous des organismes scolaires et sont désignés ainsi dans la *Loi sur l'éducation*.

COMMISSION SCOLAIRE

Les commissions scolaires, en tant que personne morale, n'existent pas aux TNO. Par contre, le terme commission scolaire est parfois utilisé pour décrire une ASD, un CSD ou le personnel de bureau.

AUTORITÉ DES ASD ET DES CSD

Les ASD et les CSD tirent leur autorité de la *Loi sur l'éducation* des Territoires du Nord-Ouest, adoptée par l'Assemblée législative en 1995 et entrée en vigueur le 1er juillet 1996. Pour que la culture et la langue des différentes collectivités soient présentes dans leurs écoles respectives, la Loi accorde aux collectivités une plus grande indépendance dans l'élaboration des programmes d'enseignement du système d'éducation de la maternelle à la 12e année.

La *Loi sur l'éducation* se trouve sur le site Internet du ministère de la Justice :

<https://www.justice.gov.nt.ca/fr/legislation-des-tno/>

Les fonctions des ASD et des CSD sont énumérées aux articles 117 et 118 de la *Loi sur l'éducation*, mais peuvent être mentionnées dans d'autres articles. Ces fonctions sont listées à la page 3 du présent manuel.

Les ASD et les CSD ont tous leurs règlements spécifiques et ils doivent également respecter les règlements du gouvernement des TNO (GTNO) qui s'appliquent à l'éducation.

Veillez consulter l'annexe B pour voir la liste de ces règlements ou visitez le site Internet du ministère de la Justice :

<https://www.justice.gov.nt.ca/fr/legislation-des-tno/>

Chaque membre élu doit s'assurer que l'ASD ou le CSD où il travaille agit selon les lois fédérales, territoriales et municipales, dont :

- **La Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (AIPVP)**
<https://www.justice.gov.nt.ca/en/files/legislation/access-to-information-and-protection-of-privacy/access-to-information-and-protection-of-privacy.a.pdf>
- **Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)**
<https://www.justice.gov.nt.ca/en/files/legislation/financial-administration/financial-administration.a.pdf>
- **Loi sur la fonction publique**
<https://www.justice.gov.nt.ca/en/files/legislation/public-service/public-service.a.pdf>
- **Charte canadienne des droits et libertés (fédérale)**
<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/const/page-15.html>
- **Code criminel du Canada**
<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/c-46/>
- **Loi sur la sécurité**
<https://www.justice.gov.nt.ca/en/files/legislation/safety/safety.a.pdf>
- **Règlement sur la santé et la sécurité au travail**
<https://www.justice.gov.nt.ca/en/files/legislation/safety/safety.r8.pdf>
- **La Loi sur l'éducation et ses règlements**
<https://www.justice.gov.nt.ca/en/files/legislation/education/education.a.pdf>

Les ASD et les CSD doivent également connaître les ressources suivantes :

- **Manuel des ressources humaines** (MRH) des TNO
<http://www.hr.gov.nt.ca/fr/manuels-des-ressources-humaines>
- **Manuel d'administration financière** (MAF) des TNO
<http://www.fin.gov.nt.ca/fr/node/6932>
- **Convention collective de l'Association des enseignants et enseignantes des Territoires du Nord-Ouest** (AEE TNO) actuellement en vigueur dans toutes les écoles
http://nwtta.nt.ca/en/Collective_Agreements_27/Three_NWT_Employers_-_Three_Collective_Agreements_363.html (en anglais seulement)
- **Convention collective du Syndicat des travailleurs du Nord**
<http://www.hr.gov.nt.ca/fr/convention-collective-du-syndicat-des-travailleurs-du-nord-stn>



Fonctions et responsabilités des membres des ASD ou des CSD

PRINCIPALES FONCTIONS DES ASD

- Établir les buts et les objectifs de l'ASD.
- Prendre des décisions budgétaires.
- Superviser le surintendant lors de l'embauche de membres du personnel d'éducation et du personnel scolaire.
- Agir selon le cadre des lois fédérales, territoriales et municipales.
- Choisir un représentant qui fera partie du CSD.

PRINCIPALES FONCTIONS DES CSD (ET DES ASD DE YELLOWKNIFE)

- Embaucher le surintendant (leur seul employé).
- Établir les buts et les objectifs du CSD.
- Prendre des décisions budgétaires.
- Agir selon le cadre des lois fédérales, territoriales et municipales.
- Communiquer avec le ministre du MÉCF par l'entremise du président du CSD.

Veillez consulter *l'illustration 1* pour voir la liste des fonctions et des responsabilités des ASD et des CSD, comme indiqué dans la *Loi sur l'éducation*.

Illustration 1

RESPONSABILITÉS DES ASD ET DES CSD COMME INDIQUÉES DANS LA *LOI SUR L'ÉDUCATION*

Voici un résumé des responsabilités des ASD et des CSD telles qu'elles sont indiquées dans la *Loi sur l'éducation* des Territoires du Nord-Ouest. La liste exhaustive se trouve dans la *Loi sur l'éducation* (articles 117 et 118).

Les ASD et les CSD doivent :

- Administrer et gérer leurs affaires éducationnelles en conformité avec les règlements de leur ASD et de leur CSD.
- Dispenser de l'instruction à tous les élèves.
- Faire en sorte que tous les enfants âgés de six à seize ans soient inscrits à une école.
- Étudier les commentaires et les recommandations que lui font les élèves, les parents et le personnel scolaire.
- Inviter chaque directeur d'école à faire assister et participer aux réunions publiques de l'ASD un représentant des élèves.
- Fournir des services de soutien en conformité avec les directives du ministre.
- Conclure des accords avec des organismes communautaires et d'autres ministères pour fournir des services de soutien aux élèves.

- Fournir aux élèves des manuels et d'autre matériel didactique.
- Fournir des bibliothèques, du matériel audiovisuel et d'autres ressources.
- Tenter de régler tout litige qui survient entre un élève ou son parent et le personnel d'éducation au sujet du programme d'enseignement et des plans d'études individuels.
- Élaborer et offrir des programmes scolaires fondés sur la culture en conformité avec les exigences du programme d'études et selon l'avis du personnel d'éducation, des parents et des aînés.
- Embaucher un surintendant comme seul employé (CSD et ASD de Yellowknife).
- Superviser le surintendant à l'occasion de l'embauche de membres du personnel d'éducation et du personnel scolaire en conformité avec la *Loi sur l'éducation* et ses règlements et avec la *Loi sur la fonction publique*.
- Élaborer les politiques locales et les procédures pour soutenir le fonctionnement et l'administration des écoles.
- Tenir une réunion publique annuelle afin de consulter les parents et les membres de la collectivité au sujet des objectifs et des plans de l'année scolaire suivante.
- Contrôler, évaluer et diriger l'application des programmes scolaires afin que les normes pédagogiques soient les plus élevées possible.
- Fournir du soutien aux programmes d'enseignement à domicile.
- Déterminer le calendrier scolaire.
- Préparer et présenter au ministre les rapports et les évaluations exigés par le ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation et par la *Loi sur l'éducation* et ses règlements.
- Suivre les directives du ministre.
- Fournir le matériel et les installations nécessaires à l'éducation physique et aux activités récréatives.
- Conclure des accords qui prévoient la maximalisation de l'utilisation des installations scolaires à d'autres fins que celles du programme d'enseignement.
- Assurer la garde et la surveillance de toutes installations scolaires.
- Avoir un sceau.
- Engager un ou des agents financiers et fournir un cautionnement, lorsque nécessaire.
- Recevoir les sommes que lui fournit le ministre, par subvention ou contribution, en vue de leur affectation au programme d'enseignement.
- Engager des dépenses en vue de satisfaire aux exigences du programme d'enseignement et de la Loi et contrôler toutes les dépenses et en rendre compte.
- Tenir un relevé complet et exact de toutes délibérations et de toutes opérations et affaire financière.
- Maintenir une assurance de la manière qu'ordonne le ministre.
- Préparer pour l'approbation du ministre les prévisions annuelles de ses recettes et de ses dépenses en ce qui concerne le fonctionnement et le maintien du programme d'enseignement pour l'année scolaire suivante.

- Préparer pour l'approbation du ministre les prévisions annuelles de ses recettes et de ses dépenses en ce qui concerne l'ensemble des immobilisations (bâtiments, équipements, ordinateurs, etc.) nécessaires au programme d'enseignement pour l'année scolaire suivante.
- Préparer pour l'approbation du ministre un plan opérationnel pour le programme d'enseignement.
- Partout dans les territoires où s'exerce le droit reconnu aux parents par l'article 23 de la *Charte canadienne des droits et libertés* de faire instruire leurs enfants en français, et en conformité avec les règlements : (i) constituer des comités de parents francophones, (ii) constituer des conseils scolaires francophones, (iii) déléguer aux conseils scolaires francophones les pouvoirs et les fonctions nécessaires pour dispenser l'instruction en langue française et pour pourvoir à l'administration de celle-ci dans le district scolaire.

Les ASD et les CSD peuvent :

- Préparer des ressources et du matériel didactiques pour soutenir l'application des programmes scolaires et des autres programmes locaux fondés sur la culture.
- Conseiller le ministre sur la délivrance de brevets d'enseignement honorifiques aux aînés.
- Superviser l'utilisation des programmes d'apprentissage à distance.
- Fixer des frais pour l'utilisation de biens et de services fournis, mais qui ne sont pas nécessaires à l'enseignement du programme.
- Fournir le transport aux élèves et décider s'il est nécessaire d'exiger des frais de transport.
- Tenir des résidences d'élèves et administrer des programmes de pensions pour les élèves qui doivent s'inscrire dans une école d'une autre collectivité et décider si des frais doivent être exigés.
- Constituer des comités des ASD et des CSD.
- Constituer des comités consultatifs de parents, composés d'autres personnes que des membres des ASD et des CSD.
- Fournir des services d'interprète et de traduction lorsque nécessaire.
- Verser à chacun de ses membres des honoraires et des indemnités selon les règlements locaux.
- Acquérir des biens meubles par don, legs, location ou achat.
- Élaborer et offrir des programmes de développement des jeunes enfants, des programmes d'éducation des adultes ou des programmes culturels ou religieux et exiger le paiement de frais pour ces programmes.
- Embaucher des enseignants ou des personnes qui ne sont pas enseignantes pour l'enseignement des programmes locaux.
- Fixer et exiger des frais de scolarité en conformité avec la *Loi sur l'éducation*.
- Conserver tous renseignements concernant la prise de décisions au sujet de l'éducation d'un élève.
- Permettre aux élèves qui ne résident pas dans le territoire qui relève de sa compétence ou dont le parent ne réside pas dans les territoires de s'inscrire au programme d'enseignement d'un autre district.
- Payer les frais de scolarité des élèves inscrits dans d'autres districts.

- Fixer des frais de scolarité pour les élèves provenant d'autres districts.
- Conclure des accords avec le collège public pour élaborer et appliquer un programme de formation des enseignants.
- Conclure des ententes portant sur les écoles autochtones.
- Employer en dehors des cadres de la fonction publique le personnel scolaire, sauf les enseignants, que l'ASD estime nécessaire au fonctionnement efficace du programme d'enseignement ou aux plans d'études individuels.
- Conclure des ententes avec d'autres organismes scolaires sur la mutation d'enseignants.
- Prévoir le paiement d'une pension aux personnes employées en dehors des cadres de la fonction publique et qui prennent leur retraite en raison de leur âge ou d'une invalidité.
- Permettre aux employés de prendre des congés d'études.
- Prendre les dispositions nécessaires concernant le cautionnement d'un ou de plusieurs agents financiers.
- Adhérer à des associations éducatives et en acquitter les cotisations.
- Conclure des contrats de service en vue de soutenir le programme scolaire ou les plans d'études individuels.

GOUVERNANCE ET ADMINISTRATION — LEURS DIFFÉRENCES

Il y a une importante différence entre *gouvernance et administration* et entre la manière dont ces fonctions sont exercées par les membres d'une ASD ou d'un CSD, ou par le surintendant.

Governance – DEA/DEC Members

La gouvernance signifie :

- Établir la mission, la vision, les buts et les objectifs.
 - Élaborer et réviser les politiques et les procédures.
 - Superviser et conseiller la direction (surintendant et directeurs d'école).
 - Élaborer des plans stratégiques.
 - Surveiller et évaluer la mise en œuvre des plans et des procédures.
 - Affecter des fonds et des ressources.
 - Former les membres (perfectionnement professionnel).
 - Vérifier que des politiques efficaces de gestion du risque sont instaurées.
1. Assurer l'application des lois fédérales, territoriales et municipales.

Lors de l'évaluation annuelle du rendement, les CSD tiennent leur surintendant responsable des résultats obtenus par l'organisme.

Les membres des ASD et des CSD devraient également évaluer leur propre rendement régulièrement.

Administration – Superintendents and Principals

L'administration signifie :

- Appliquer ou implanter la mission, la vision, les valeurs et les politiques stratégiques au sein du comité et des écoles.
- Diriger le comité de dotation, lequel est responsable de l'embauche des enseignants et du personnel scolaire.
- Implanter les politiques et les procédures établies par l'ASD et le CSD.
- Gérer les finances, le personnel et les programmes d'enseignement.
- Diriger les activités quotidiennes des écoles et des divisions.
- Créer un environnement d'apprentissage et de travail sécuritaire et accueillant.
- Effectuer les évaluations des directeurs et des enseignants.
- Coordonner la formation et la formation en milieu de travail du personnel.
- Conclure des partenariats et collaborer avec des organismes communautaires.

C'est aux membres de l'ASD de superviser la direction générale et les programmes d'enseignement.

Ce n'est pas aux membres de l'ASD de s'impliquer dans les activités quotidiennes des écoles.

Le directeur d'école et le surintendant sont responsables des activités quotidiennes des écoles.

TRANSPARENCE ET CONFIDENTIALITÉ

La transparence implique la divulgation et la disponibilité de l'information, des règles, des plans, des procédures et des actions. Cela signifie que le processus de prise de décisions de l'ASD ou du CSD doit être accessible au public, y compris les décisions et les plans financiers et opérationnels.

L'information devrait être :

- rédigée simplement;
- livrée à temps;
- à jour;
- exacte;
- complète.

Confidentiality

La divulgation de l'information au public doit se faire à un moment opportun et sous une forme appropriée. Le président ou la personne désignée (remplaçant nommé par le président) est le porte parole de l'ASD ou du CSD, et les annonces publiques font partie de ses tâches. Tous les membres doivent respecter la confidentialité de l'information jusqu'à sa divulgation.

En tant que membre d'une ASD ou d'un CSD, vous devez respecter les exigences des lois et des politiques en matière de confidentialité afin de protéger la vie privée des gens ainsi que leurs renseignements personnels ou leur situation.

Une réunion qui devient une séance privée interdite au public pour discuter de sujets délicats ou confidentiels s'appelle une réunion « à huis clos » (*à huis clos est un terme juridique qui signifie « toutes portes fermées ou en privé »*). (Loi sur l'éducation, paragraphes 111(4) et (5))

Les réunions à huis clos permettent les discussions ouvertes, toutefois ces dernières doivent demeurer confidentielles au sein de l'ASD ou du CSD et ne peuvent être étendues au public. Les sujets financiers, juridiques et personnels doivent être discutés à huis clos, mais lorsqu'une motion est requise, elle doit être adoptée lors d'une réunion publique.

La divulgation de renseignements confidentiels est une question très sérieuse et peut entraîner des poursuites civiles contre l'ASD, le CSD ou un membre en particulier.

PARLER D'UNE SEULE ET MÊME VOIX

Parler d'une seule voix signifie que vous devez :

- écouter attentivement;
- respecter les autres;
- trouver des champs d'intérêt et des buts communs;
- prendre des décisions basées sur le respect des autres et l'intérêt de tous.

Vous pouvez être en désaccord avec une décision prise par une ASD ou un CSD, mais il est important que vous souteniez et respectiez la majorité. Au final, une réunion d'ASD ou de CSD où tous les membres parlent d'une même voix implique que les idées de tous ont été explorées et que les gens et leurs champs d'intérêt communs ont été traités avec respect.

CODE DE CONDUITE SUGGÉRÉ AUX MEMBRES DES ASD ET DES CSD

En tant que membre :

J'accueille la confiance que me démontre la collectivité et je travaillerai du mieux que je le pourrai à servir les élèves, les écoles et les collectivités du district ou de la division.

- Je ferai tous les efforts nécessaires pour me préparer, assister et participer activement à toutes les réunions de l'ASD ou du CSD.
 - J'accepte de prendre la responsabilité de veiller à ce que les fonds versés à l'éducation soient utilisés judicieusement et avec parcimonie, et ce, dans l'intérêt des écoles et des enfants.
 - Je reconnais que les ressources appartenant au GTNO, aux écoles, à l'ASD ou au CSD servent à un usage strictement professionnel.
 - Je dévoilerai tout conflit d'intérêts (situation dans laquelle vous ou un membre de votre famille proche tireriez un avantage financier d'une décision prise par l'ASD ou le CSD).
 - J'écouterai avec respect les opinions et les idées des autres membres de l'ASD ou du CSD, des parents, du personnel scolaire et des membres de la collectivité et je ferai tout mon possible pour représenter les besoins de cette dernière.
 - Je comprends que j'ai le droit de parole et que je peux partager mes opinions lors d'une réunion et je respecte le fait que l'ASD ou le CSD parle publiquement d'une seule voix.
- J'accepterai et je soutiendrai les décisions majoritaires prises par l'ASD ou le CSD. Je ne contesterai jamais publiquement les conséquences d'une décision prise par l'ASD ou le CSD.
 - Je ne discuterai de sujets confidentiels de l'ASD ou du CSD que lors de réunions.
 - Je serai positif et utile dans les réunions et ne ferai pas de remarque désobligeante envers un autre membre ni n'interfererai dans l'aboutissement d'une affaire. J'ai le droit et la responsabilité de formuler des remarques honnêtes et respectueuses.
 - Je serai respectueux envers tous les autres membres de l'ASD ou du CSD, et cela, dans les réunions et dans la collectivité. En tant que membre élu de la collectivité, j'accueille la confiance que cette dernière me démontre, et je me comporterai de manière éthique et professionnelle.

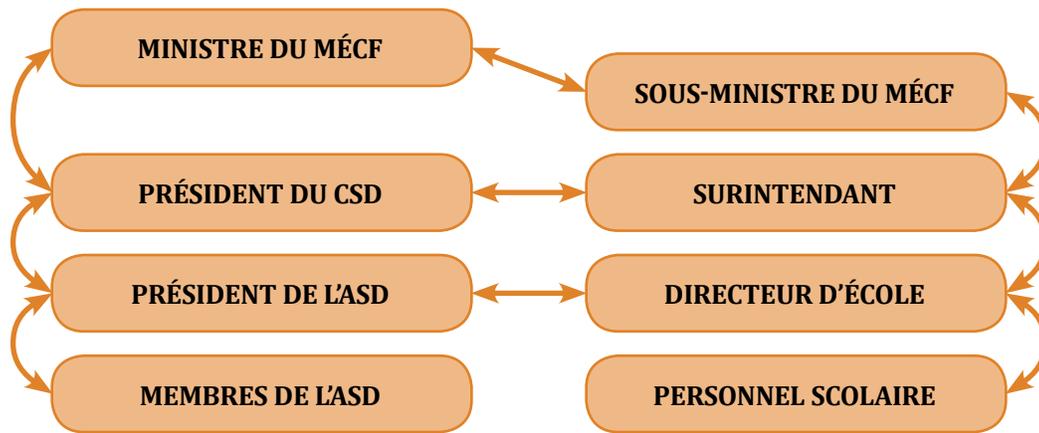
Une copie à signer de ce code de conduite se trouve à l'annexe A du présent manuel (pour l'usage facultatif des ASD et des CSD).

LIGNES DE COMMUNICATION

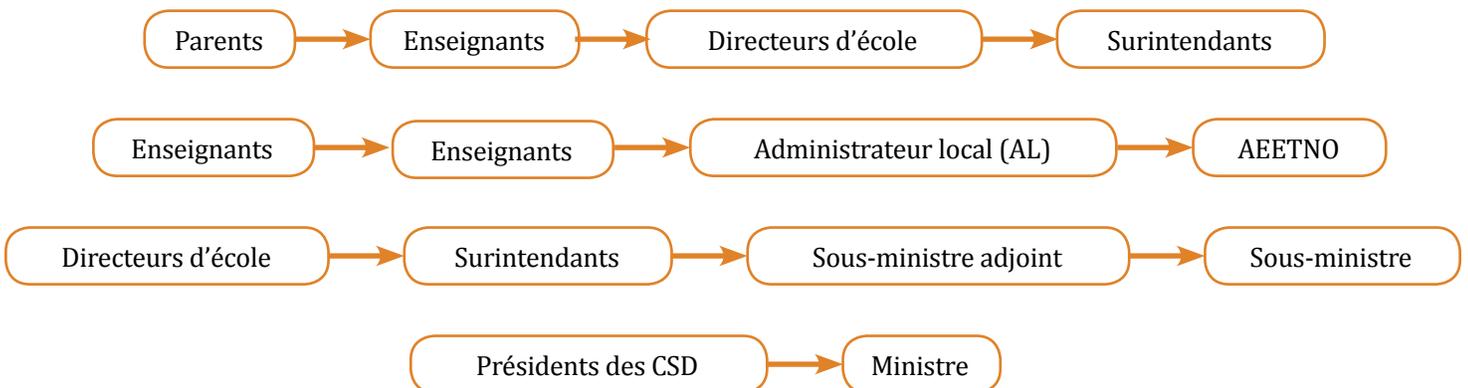
Il est important que la communication entre tous les membres soit ouverte et respectueuse. Même s'il est impossible que tous les membres aient le même avis sur un sujet, il est important que chaque membre ait l'occasion de s'exprimer : tous doivent être entendus.

Des protocoles (règles) doivent être suivis lors des communications externes à l'ASD ou au CSD (illustration 2).

Illustration 2



En cas de souci ou de potentiels conflits, les lignes de communication suivantes doivent être respectées :



LE PRÉSIDENT

Les fonctions du président

- Le président :
 - ♦ dirige l'ASD ou le CSD dans le processus d'élaboration des buts du district ou de la division;
 - ♦ comprend les fonctions et les responsabilités de l'ASD et du CSD;
 - ♦ s'assure que les membres de l'ASD et du CSD remplissent leurs fonctions et leurs responsabilités;
 - ♦ autorise l'ordre du jour des réunions;
 - ♦ préside les réunions;
 - ♦ établit une relation de travail efficace et positive avec la direction (directeurs d'école et surintendant).
- Le président de l'ASD est le principal lien de communication entre l'ASD et :
 - ♦ le directeur d'école;
 - ♦ la collectivité;
 - ♦ le CSD.
- Le président du CSD est le principal lien de communication entre le CSD et :
 - ♦ le surintendant;
 - ♦ le ministre du MÉCF.

Choisir un président

Différents moyens peuvent être utilisés pour choisir un président, tels que :

- une élection;
- une rotation régulière entre les membres;
- la nomination du membre ayant le plus d'ancienneté.

Choisir le président revient à sélectionner la personne qui possède les qualités, l'expérience et les compétences requises pour occuper ce poste. La décision ne doit pas se baser sur la popularité ou les liens d'amitié.

EMBAUCHER ET ÉVALUER LE PERSONNEL D'ÉDUCATION

Le CSD est responsable de l'embauche et de l'évaluation du surintendant.

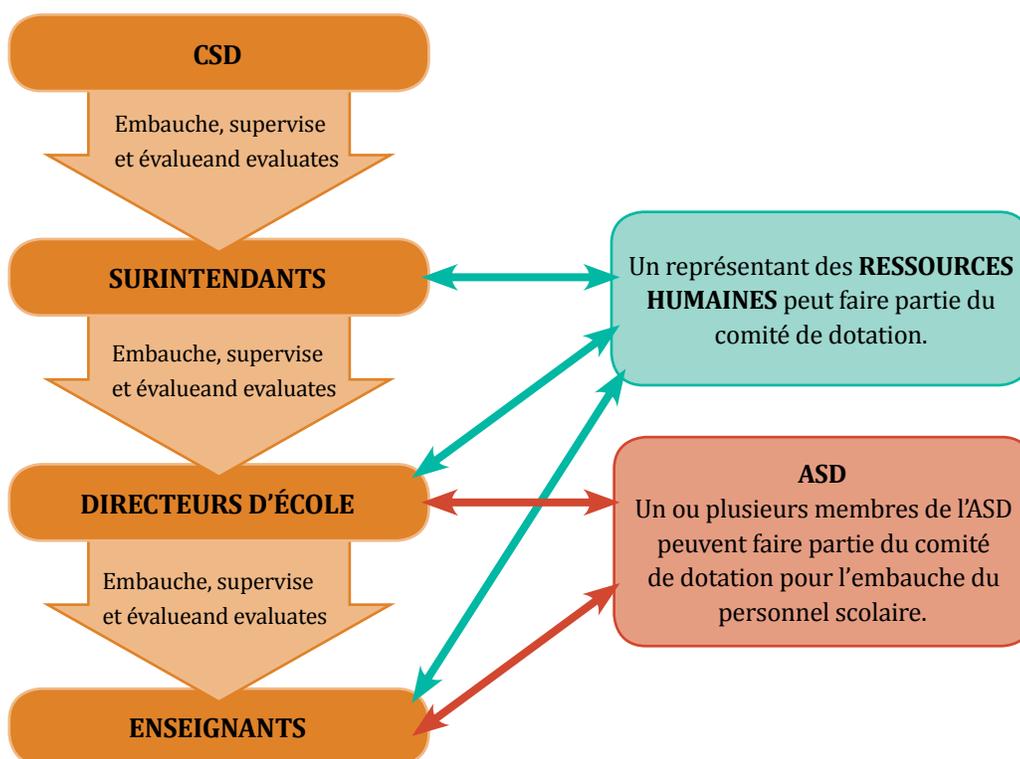
L'ASD ne supervise ni n'évalue le personnel scolaire.

Les pratiques d'embauche varient d'une région à l'autre, mais plusieurs fondent un comité de dotation qui peut inclure :

Voir l'illustration 3

- le surintendant;
- le directeur d'école ou le directeur adjoint d'école;
- un membre de l'ASD ou du CSD;
- un représentant des ressources humaines.

Illustration 3



COMMUNIQUÉS DE PRESSE

Les ASD et les CSD sont tous responsables de leurs relations avec les médias, ce qui veut dire que chaque organisme doit envoyer lui-même ses communiqués de presse et ses avis aux médias.

Le président ou la personne désignée est le porte-parole de l'ASD ou du CSD, et les annonces publiques ainsi que la distribution des communiqués de presse font partie de ses tâches. Les normes de transparence et de confidentialité doivent être respectées.

Le président de l'ASD ou du CSD peut décider d'aviser directement le sous-ministre du MÉCF avant la publication d'un communiqué de presse. Pour ce qui est des communiqués de presse portant sur des activités, des événements ou des initiatives, le MÉCF peut offrir de l'aide s'il est avisé à l'avance.

DIRECTIVES MINISTÉRIELLES

Le ministre du MÉCF émet des directives sur le système d'éducation de la maternelle à la 12^e année pour éclaircir la *Loi sur l'éducation* et ses règlements. Ces directives sont :

- Directive on **Principal Growth and Evaluation** in the Northwest Territories (2012)
- **Cultural Orientation for Teachers** (2010)
- Educating All Our Children: Departmental Directive on **Student Assessment, Evaluation and Reporting** (2010)
 - ♦ Release of Alberta Achievement Test Results (2006)
 - ♦ Addendum to Directive on Release of Alberta Achievement Test Results (2005)
 - ♦ Directive on Standardized Testing – Alberta Achievement Testing (2004)
- Northwest Territories **School Improvement and Reporting** Directive and Framework (2010)
- Ministerial Directive – **Enrolment of Students in French First Language Education Programs** (2008)
- Ministerial Directive on **Inclusive Schooling** (2006)
- **Criminal Records Checks Upon Recertification** (2006)
- Ministerial Directive - **Start and End Times for Teachers** (2004)

- Departmental Directive on **Aboriginal Language and Culture-based Education** (2004)
- Direction on Evaluation and **Promotion of Professional Growth for Teachers in NWT Schools** (2004)
- Directive regarding **School Fees for Treaty Right Holders** (2003)
 - ♦ Clarification of Directive regarding **School Fees for Treaty Right Holders** (2004)
- Departmental Directive on **Career Development Across the Lifespan** (2001)
- Departmental Directive on the **Management of Information in the Student Record and Other Records Pertaining to Students** (1998)
- Departmental Directive regarding **Child Abuse Protocol** (1998)
- **Magnet Facilities** (1998)
- **Religious Instruction in Public Schools** (1998)
- Ministerial Directive – **Use of Education Facilities** (1998)
- **Private Schooling** Directive (1997)
- **Home Schooling** Directive (1996)
- Preparing for Tomorrow – **Departmental Directive: Community Senior Secondary Schooling** (1994)

Les directives ministérielles complètes se trouvent sur le site Internet du MÉCF :

<https://www.ece.gov.nt.ca/fr/node/602>



Photo : Tessa MacIntosh

Réunions

RÉUNIONS

Certains des points suivants sont des lignes directrices suggérées pour tenir des réunions efficaces et productives, alors que d'autres points proviennent de la Loi sur l'éducation et doivent être respectés.

PRÉSENCE AUX RÉUNIONS

En tant que membre d'une ASD ou d'un CSD, vous devez faire tout votre possible pour vous préparer, assister et participer activement à toutes les réunions prévues. Votre contribution à l'organisme est essentielle.

DÉPLACEMENT POUR UNE RÉUNION DE L'ASD OU DU CSD ET POUR D'AUTRES AFFAIRES

Les déplacements liés aux affaires de l'ASD ou du CSD sont un privilège. Vous êtes en fonction et réalisez ce déplacement pour représenter les intérêts des gens qui vous ont élu.

En tant que membre d'une ASD ou d'un CSD, il est de votre responsabilité d'assister aux réunions ou aux autres activités qui motivent votre déplacement à l'extérieur de votre collectivité. Si vous n'y assistez pas, vous devrez rembourser les frais de déplacement, d'hébergement, d'indemnité journalière et d'honoraires.

TÂCHES DU PRÉSIDENT

- Le président maintient l'ordre lors des réunions et s'assure qu'elles sont tenues efficacement.
- Selon les pratiques locales, le président participe toujours aux votes ou bien ne vote que pour rompre l'égalité des voix.
- Si le président souhaite intervenir au sujet d'une motion, il demande au vice-président de prendre la présidence.
- Le président parle tout juste avant le dernier intervenant qui présente la motion.

DÉROULEMENT D'UNE RÉUNION

1. Le président convoque l'assemblée pour vérifier le quorum (pour avoir quorum, plus de la moitié des membres d'une ASD ou d'un CSD doivent être présents). (*Loi sur l'éducation*, paragraphe 111(1))
2. Si le quorum n'est pas atteint au début de la réunion, les membres présents peuvent tenir la réunion en tant que comité. Toute décision prise par le comité doit alors être présentée à la prochaine réunion de l'ASD ou du CSD et doit être approuvée par vote. (*Loi sur l'éducation*, paragraphe 110(2))
3. Si le président est à l'extérieur, le vice-président préside la réunion.
4. Les membres demandent au président le droit de parole en levant la main.
5. La discussion devrait être axée sur un sujet à la fois.
6. Les membres ne doivent pas se couper la parole, mais le président peut interrompre sans permission un membre qui a le droit de parole. Un autre membre peut toutefois demander des éclaircissements sur le sujet discuté.
7. Tous les membres élus à l'ASD ont le même droit de parole.
8. Toutes les réunions sont publiques. (*Loi sur l'éducation*, paragraphe 111(3))
9. Tous sont les bienvenus aux réunions et ne seront priés de sortir que s'ils agissent de façon irrespectueuse. (*Loi sur l'éducation*, paragraphe 111(3))
10. Des réunions (ou des parties de réunion) peuvent être interdites au public seulement si des sujets délicats sont abordés, comme des sujets personnels, juridiques, financiers ou budgétaires (ces réunions sont appelées des réunions à huis clos). Une motion doit être présentée et appuyée par les deux tiers des membres pour que la réunion soit à huis clos. (*Loi sur l'éducation*, paragraphe 111(4))
11. Les décisions prises par l'ASD ou le CSD doivent être votées sur motion lors de réunions publiques. Seules les décisions prises de cette façon sont juridiquement contraignantes (doivent être respectées). (*Loi sur l'éducation*, paragraphe 111(5))
12. Une décision prise par l'ASD ou le CSD peut être infirmée que si les deux conditions suivantes sont respectées :
 - (a) une motion est présentée pour infirmer la décision à la réunion suivante;
 - (b) la majorité du nombre total des membres vote pour l'annulation de la décision.

L'ORDRE DU JOUR

1. Le secrétaire-trésorier prépare l'ordre du jour avec la contribution des membres de l'ASD ou du CSD et de la direction de l'école. Le président doit approuver l'ordre du jour.
2. Une copie de l'ordre du jour est distribuée à chaque personne qui assistera à la réunion.
3. L'ordre du jour et tous renseignements ou rapports complémentaires devraient être distribués aux membres au moins deux jours avant la réunion.
4. Tous peuvent ajouter un point à l'ordre du jour en écrivant ou en s'adressant à la direction de l'école ou au secrétaire-trésorier.
5. Des points peuvent être ajoutés à l'ordre du jour après l'ouverture de la réunion seulement si une motion est présentée et adoptée par la majorité (plus de la moitié des membres présents).

DÉVOILER UN CONFLIT D'INTÉRÊTS

Il se peut qu'un point inscrit à l'ordre du jour d'une réunion de l'ASD ou du CSD constitue pour vous un conflit d'intérêts (normalement, *conflit d'intérêts* signifie que vous ou un membre de votre famille proche tireriez un avantage financier d'une décision prise par l'ASD ou le CSD). Le public désire savoir que les personnes qui les représentent à l'ASD ou au CSD le font sans tirer profit de quoi que ce soit.

Il est de la responsabilité de chaque membre de dévoiler tout conflit d'intérêts à l'ouverture de la réunion. Lorsqu'un conflit d'intérêts est annoncé, le membre doit sortir de la pièce le temps de la discussion sur le point concerné et il ne peut voter sur ce point. Toutefois, il peut assister au reste de la réunion.

Les articles 121-125 de la *Loi sur l'éducation* contiennent les lignes directrices à suivre en cas de conflit d'intérêts.

PRÉSENTER UNE MOTION

1. Une motion est une proposition d'action et est présentée par les membres de l'ASD ou du CSD. Une discussion sur un sujet peut seulement avoir lieu après l'adoption d'une motion.
2. Il faut commencer une motion en disant : « Je propose que... ».
3. Une motion doit être appuyée (soutenue par un autre membre) et ensuite clairement répétée par le président ou lue à voix haute par le secrétaire rapporteur avant le début de la discussion. Chaque motion doit être consignée par écrit.
4. Une motion est adoptée à la majorité.
5. Tout membre qui présente une motion peut la retirer. Elle peut être retirée avant le commencement de la discussion si la personne qui l'a appuyée accepte le retrait. Une fois la discussion commencée, la motion ne peut être retirée que par l'accord de la majorité.
6. Des modifications (changements) peuvent être apportées à une motion, mais ne peuvent changer son but premier. Les modifications doivent être proposées avant l'adoption de la motion, être appuyées par un autre membre et être acceptées par la majorité.
7. Une motion qui est reportée (déplacée à une date ultérieure spécifique) sera ajoutée à l'ordre du jour de cette future réunion.
8. Une motion déposée sera sujette à discussion ultérieurement. Une motion déposée doit être secondée par un autre membre, et la majorité doit approuver le dépôt cette motion.

Dans la plupart des réunions de l'ASD ou du CSD, quatre motions sont utilisées :

- pour introduire (une motion);
- pour la modifier (changement);
- pour l'adopter (l'accepter sans discussion);
- pour ajourner (suspendre) la séance.

Conseils pour présenter de bonnes motions

- Pensez à préparer votre motion avant la réunion, puisque cela aide à trouver les bons mots et que vous serez plus en mesure de répondre aux questions qui pourraient être posées par d'autres membres.
- Demandez l'aide du directeur d'école ou du surintendant pour la formulation de votre motion. Assurez-vous que votre suggestion est claire.
- Expliquez chacune des motions avant le vote. Demandez au président ou au secrétaire rapporteur de répéter la motion pour vous assurer qu'elle est consignée par écrit dans les bons mots. Si vous ne comprenez pas une motion déposée par un autre membre, posez des questions avant le vote. Aucune question n'est fautive lorsqu'il s'agit d'éclaircir un sujet.
- Réviser le procès-verbal attentivement avant son approbation pour vous assurer que les motions n'ont pas été modifiées. Le procès-verbal est la transcription officielle des décisions prises par l'ASD ou le CSD, et les motions doivent y être consignées correctement.

VOTE

1. Les membres votent à l'égard de chaque motion et peuvent s'abstenir de voter (ne pas prendre parti) en cas de conflit d'intérêts, ce qui peut arriver lorsqu'un membre de l'ASD ou du CSD tire personnellement ou financièrement profit d'un sujet qui fait l'objet d'un vote.
2. Lors d'un vote sur une motion, il est de la responsabilité du membre concerné de dévoiler un conflit d'intérêts s'il pense tirer personnellement ou financièrement profit du sujet dont il est question. (*Loi sur l'éducation*, articles 122 à 125)
3. Un membre qui déclare un conflit d'intérêts doit se retirer (quitter la salle) et ne peut participer à la discussion sur le sujet ni voter sur la question.
4. Avant de mettre la motion aux voix, un membre peut demander à ce que le nombre de votes pour la motion et contre la motion soit inscrit dans le procès-verbal.
5. Si un membre désire voter à l'égard d'une motion, il doit être présent à la réunion lors de la mise aux voix. Aucun vote par procuration (vote au nom d'une personne) n'est autorisé.

RÉUNIONS À HUIS CLOS

- Une réunion interdite au public dans le but de discuter de sujets délicats ou confidentiels s'appelle une réunion « à huis clos ». (*Loi sur l'éducation*, paragraphes [4] et [5])
- Une motion doit être présentée et adoptée par une majorité des deux tiers des membres pour qu'une réunion devienne à huis clos.
- Aucune décision ne peut être prise lors d'une réunion à huis clos.
- Seulement les membres de l'ASD ou du CSD peuvent assister à une réunion à huis clos. Or, un membre peut demander qu'un directeur d'école ou un parent soit présent à une réunion à huis clos.
- Aucun procès-verbal n'est tenu lors d'une réunion à huis clos, et la seule motion qui peut y être adoptée est celle qui autorise la fin de la réunion à huis clos pour retourner à une réunion publique.
- Tous les membres doivent respecter la confidentialité entourant les sujets discutés au cours d'une réunion à huis clos.
- Le procès-verbal d'une réunion publique doit contenir uniquement la motion adoptée pour commencer une réunion à huis clos ainsi que la motion adoptée pour y mettre fin et l'heure à laquelle la réunion publique a recommencé.
- Si une mesure doit être prise à la suite d'une réunion à huis clos, une motion doit être présentée et adoptée au cours de la réunion publique qui suit.

TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION

Utilité du procès-verbal

Le procès-verbal des réunions de l'ASD ou du CSD est bien plus qu'un historique des interventions des membres. Il contient des indications démontrant que l'ASD ou le CSD accomplit ses tâches selon les lois des TNO. Les procès-verbaux doivent être précis et complets.

Le procès-verbal est tenu par le secrétaire rapporteur (le secrétaire-trésorier ou la personne désignée).

L'ASD ou le CSD peut mener ses activités ou prendre des mesures officielles seulement si le vote a obtenu la majorité lors d'une réunion. Le procès-verbal de la réunion indique à l'aide des motions les actions qui seront prises. Les décisions de l'ASD ou du CSD sont visibles dans le procès-verbal (par exemple, le procès-verbal indique à la direction le montant du budget.)

Quoi inclure dans le procès-verbal

À moins que la *Loi sur l'éducation* ou que la politique de l'ASD ou du CSD ne signale le contraire, le procès-verbal doit contenir au minimum :

1. La date, l'heure et le lieu de la réunion.
2. Le nom complet de l'ASD ou du CSD.
3. La liste des noms des membres présents à la réunion et des personnes absentes. Cette liste doit contenir des notes qui signalent les retardataires et indiquent l'heure de leur arrivée, en plus de contenir le nom des membres qui partent à l'avance et l'heure de leur départ.
4. Une mention qui précise le nom de la personne qui a déclaré la réunion ouverte et l'heure de l'ouverture et qui précise s'il s'agit d'une réunion régulière ou extraordinaire (en cas de réunion extraordinaire, le procès-verbal doit contenir une copie de l'avis officiel et de l'ordre du jour).
5. Une mention qui valide que le procès-verbal de la dernière réunion a été approuvé et appuyé et qui contient le nom du membre qui l'a appuyé.
6. La liste des interventions qui seront faites lors

de la réunion par ceux qui désirent prendre la parole.

7. Une copie datée de tous les documents écrits présentés à la réunion.
8. Les actions qui seront effectuées à la suite de la présentation des rapports des comités ou des membres.
9. Les présentations et les suivis des rapports de la direction.
10. Les motions adoptées et les actions prises concernant des activités incomplètes.
11. Les motions concernant de nouvelles activités.
12. Une liste de tous les votes effectués.
13. Les motions qui interdisent la réunion au public et l'heure à laquelle la réunion à huis clos a commencé et a terminé.
14. Les motions à ajourner.

Fonctions du secrétaire rapporteur

Le secrétaire rapporteur :

1. prend en note le procès-verbal de l'ASD ou du CSD;
2. consigne par écrit toutes les motions présentées, en plus du nom de la personne qui la présente et du nom du membre qui l'appuie;
3. distribue la version provisoire du procès-verbal au président, au secrétaire et à la direction le plus rapidement possible après la réunion pour qu'ils le révisent;
4. distribue la version provisoire du procès-verbal à tous les membres de l'ASD ou du CSD lors de la réunion suivante pour qu'ils le révisent;
5. corrige toute erreur ou omission;
6. s'assure que les anciens procès-verbaux sont signés;
7. rédige le procès-verbal officiel (rapport de décision) au bureau du CSD.

UTILITÉ DES COMITÉS

L'ASD ou le CSD peut officiellement former un ou plusieurs comités pour qu'ils effectuent des recherches sur un sujet en particulier ou pour qu'ils gèrent une certaine partie de son travail.

Les comités effectuent la majorité du travail de l'ASD ou du CSD. Par exemple, le comité des finances travaille avec la direction à l'élaboration du budget annuel, alors que le comité des politiques et procédures travaille à la recherche et à l'élaboration de politiques. Les recommandations des comités sont présentées à l'ASD ou au CSD au cours de la réunion suivante pour approbation.

Voici quelques exemples de comités :

- ressources humaines;
- finances;
- politiques et procédures.

La fonction des comités est de conseiller l'ensemble de l'ASD et du CSD. Les membres des comités examinent les problèmes, effectuent des recherches sur différents sujets, font des rapports et émettent des recommandations à l'ASD ou au CSD.

Les comités doivent obtenir l'approbation de l'ASD ou du CSD avant d'agir.

Les membres des comités sont de précieuses personnes-ressources.

Un comité peut désigner un porte-parole lors des réunions de l'ASD ou du CSD. Toutefois, le porte-parole officiel des comités est le président de l'ASD et non un membre d'un comité.

Fonctions du président du comité

Le président du comité accomplit les tâches suivantes :

- aide le comité à faire son travail;
- convoque les réunions;
- prépare l'ordre du jour;

- rappelle aux membres les buts de la réunion ainsi que leurs fonctions et leurs responsabilités en tant que membres de comités;
- dirige les discussions;
- s'assure que les recommandations des comités sont consignées dans les procès-verbaux.

Fonctionnement des comités

- Un président est élu lors de la première rencontre du comité.
- Le comité détermine son processus décisionnel.
- Le directeur d'école, le surintendant ou le président de l'ASD ou du CSD peut assister aux réunions des comités comme membre d'office (*membre d'office* signifie que le directeur d'école ou le surintendant, par son rôle dans la direction, peut faire partie de tous les comités et, selon les lois, peut voter ou non).
- La direction et les membres du personnel peuvent être invités à assister à une réunion pour décrire le contexte ou de l'information importante.
- Les réunions des comités ne sont généralement pas ouvertes au public, et aucune motion ne peut y être présentée ou adoptée.
- Après chacune des réunions, le rapport du comité (aussi appelé compte rendu du comité) doit être remis à l'ASD ou au CSD.
- Lors des réunions de l'ASD ou du CSD, si le rapport du comité (compte rendu) fournit de l'information sans aucune piste d'action, les membres devraient écouter la lecture du rapport, poser des questions pour éclaircir certaines choses si nécessaire, puis passer à l'autre point à l'ordre du jour.
- Si un comité émet une recommandation à l'ASD ou au CSD, elle doit être présentée sous forme de motion.

FONCTIONS DE LA DIRECTION DANS UNE RÉUNION (DIRECTEURS D'ÉCOLE ET SURINTENDANTS)

Les fonctions de la direction doivent être clairement décrites dans les politiques et les procédures de l'ASD et du CSD.

Avant une réunion de l'ASD ou du CSD, la direction :

1. rencontre le président pour réviser l'ordre du jour, discuter des problèmes et fournir la liste des membres qui ont demandé le droit de parole à la réunion;
2. révisé le procès-verbal de la dernière réunion pour s'assurer du travail accompli avant d'envoyer l'ordre du jour aux membres;
3. envoie l'ordre du jour aux membres et décide qui présentera à la réunion de l'ASD ou du CSD.

Au cours de la réunion, la direction :

- ne tient pas les rênes;
- parle SEULEMENT pour exprimer une opinion ou un questionnement lorsque le président le lui demande;
- ajoute de l'information aux interventions et répond aux questions des membres;
- demande à d'autres membres du personnel de prendre la parole si nécessaire;
- prend en note les motions qui nécessitent un suivi;
- demeure neutre.

Dans une affaire juridique concernant un problème dont a discuté l'ASD ou le CSD ou qui a fait l'objet d'une décision de l'ASD ou du CSD, le tribunal peut consulter le procès-verbal s'il doit rendre un verdict sur un conflit.

Pour assurer la neutralité de la direction, ses rapports et ses recommandations à l'ASD ou au CSD ne doivent pas être inscrits au procès-verbal, sauf si une action est entreprise.



Photo : Tessa MacIntosh

Résolution de conflits

RÉSOLUTION DE CONFLITS

Les membres se joignent à l'ASD en emportant leur bagage relationnel qui inclut les autres personnes de l'ASD. Certaines de ces relations peuvent être positives et amicales, alors que d'autres peuvent être plus tendues. En tant que membre d'une équipe, il est important que vous fassiez de votre mieux pour laisser de côté les conflits qui proviennent de la collectivité. Lorsque vous assistez à une réunion de l'ASD, essayez de faire en sorte que tout le monde travaille ensemble en harmonie et rappelez-vous que vous êtes tous actuellement rassemblés pour les élèves.

Les relations saines entre membres se construisent en se concentrant sur des buts et des valeurs communes. Pour les membres de l'ASD ou du CSD, la valeur commune partagée entre tous est la passion de l'éducation et de l'encadrement des enfants et des jeunes de la collectivité.

Lorsqu'un conflit survient, demandez-vous :

- Est-ce que la poursuite de ce conflit bénéficiera aux enfants et aux jeunes?
- Vais-je aider les enfants et les jeunes si je gagne ce conflit?
- Quel dommage ce conflit peut-il faire à une autre personne ou à moi-même?

Tout le monde peut être impliqué dans un conflit, lequel peut être soit constructif, soit destructeur selon sa tournure. Trois des principales causes de conflits sont :

- les malentendus;
- les désaccords;
- les différentes manières d'agir, de parler et de penser.

Quelques éléments qui peuvent empirer un conflit :

- la vérité;
- l'incompréhension des paroles ou des actions d'une autre personne;
- le stress;

- la mauvaise compréhension des fonctions et des responsabilités;
- la capacité à résoudre des problèmes;
- les aptitudes à communiquer et les compétences interpersonnelles;
- les différences culturelles.

Parfois, un conflit entre des membres de l'ASD ou du CSD peut devenir problématique lors des réunions. Les membres impliqués dans le conflit doivent se souvenir de :

- garder confidentiels les conflits discutés lors d'une réunion;
- parler d'une seule voix;
- ne pas critiquer dans la collectivité les membres de l'ASD ou du CSD.

Dans l'éventualité d'un conflit au cours d'une réunion, le président peut décider de faire une pause et de parler en privé aux membres impliqués dans le conflit.

Un conflit entre vous et un autre membre de l'ASD doit se régler de façon confidentielle avec l'aide d'une personne neutre jouant le rôle de médiateur. Ce conflit ne devrait pas nuire au déroulement des activités de l'ASD.

Il arrive parfois qu'un conflit se crée entre des parents et des enseignants. Ce genre de conflit peut se régler grâce aux exemples d'attitudes positives à adopter en groupe décrits dans le tableau ci-dessous. Veuillez consulter l'annexe C pour voir un exemple de lettre que l'ASD envoie aux parents ou aux tuteurs afin d'encourager des relations saines entre l'école et la collectivité.

Les équipes efficaces se concentrent sur le positif

Il est important que les membres de l'ASD ou du CSD travaillent en équipe pour accomplir leurs buts. Au sein de toute équipe de travail, les gens contribuent soit positivement en accomplissant les tâches du groupe, soit négativement en nuisant aux tâches. En général, il n'y a pas d'entre-deux.

Une attitude positive aide à l'accomplissement du travail, alors qu'une attitude négative peut entraîner de la frustration, de la colère et des réactions d'évitement, en plus de contribuer à la perte de vue des objectifs du groupe.

Exemples d'attitudes positives à adopter en groupe

Paraphraser, répéter le message clé	Éclaircir les propos d'une autre personne en lui demandant si elle est d'accord avec la reformulation de son message.
Poser des questions efficaces	Poser des questions reliées aux buts de l'équipe.
Encourager	Accueillir les diverses opinions.
Entretenir la communication	S'intéresser ouvertement aux propos des autres et prendre la parole tour à tour.
Écouter	Être attentif à ce que les autres disent.
Unir	Rassembler les gens.
Céder	Laisser tomber une opinion peu populaire et admettre son erreur.
Accepter	Respecter les différences et leur accorder de l'importance.
Soutenir	Encourager les membres de l'équipe à être fiers de leur succès.

Exemples d'attitudes négatives à éviter en groupe

Condescendance	Rejeter les idées des autres membres de l'équipe.
Intimidation	Attaquer les autres en se servant de l'intimidation et du sarcasme et en riant d'eux.
Obstruction	Argumenter et empêcher les autres de s'exprimer.
Réaction d'évitement	Ignorer les faits.
Négligence	Être indifférent.
Humour excessif	Faire le comique, raconter des blagues, imiter d'autres membres du groupe.
Domination	Parler trop, interrompre les autres, critiquer et blâmer.
Distraction	Aborder des sujets choquants pour diverger du travail de groupe.
Égoïsme	Mettre ses besoins personnels devant les besoins de l'équipe.



Photo: Tessa MacIntosh

Planification stratégique et financière

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification stratégique est un processus par lequel l'organisme définit ce qu'il souhaite accomplir et les moyens pour y arriver. Pour ce faire, il doit établir clairement sa mission, sa vision, ses buts et ses objectifs.

Un processus de planification stratégique répondra aux questions suivantes :

- D'où partons-nous?
- Quelles sont les ressources à notre disposition?
- Où voulons-nous nous rendre? (Quelle est notre vision?)
- Comment faire pour y arriver? (plan stratégique)
- Comment faire pour évaluer notre plan?

La planification stratégique à long terme est importante puisqu'elle sert à préciser :

- ce que l'on représente comme organisme;
- notre raison d'être;
- notre mission, notre vision, nos buts et nos objectifs (s'ils n'ont pas encore été déterminés).

Les objectifs sont des énoncés clairs et précis qui indiquent ce qui sera accompli et qui respectent les critères **SMART** :

S **Spécifique** — le résultat final est clair pour tous.

M **Mesurable** — il est facile de constater que l'objectif a été atteint puisqu'il est quantifiable ou visible.

A **Atteignable** — même si l'objectif peut sembler un défi, il est réalisable selon les ressources disponibles.

R **Réaliste** — l'objectif est lié aux priorités établies par la collectivité et soutient les plans de l'ASD ou du CSD.

T **Temporel** — tous les objectifs doivent être atteints dans une période de temps donnée, par exemple avant la fin du premier trimestre ou avant une date spécifique, comme le 31 mars.

Il est idéal d'établir la planification stratégique avec l'aide d'un conseiller possédant de l'expérience dans le domaine en question. La fonction du membre de l'ASD ou du CSD est d'apporter ses connaissances et son expérience au processus de planification. Le processus devrait inclure également la participation de l'ASD ou du CSD, du personnel scolaire, des élèves, des parents et des membres de la collectivité.

PLANIFICATION FINANCIÈRE

Financement

Le MÉCF attribue du financement aux écoles selon la formule prévue à cette fin. Cette formule se base principalement sur :

- le nombre d'élèves inscrits;
- l'emplacement de la collectivité.

La formule du financement des écoles fait partie d'un système général, d'un plan, dont les objectifs sont :

- l'exactitude — allouer des ressources suffisantes;
- l'équité — assurer une distribution équitable des ressources;
- l'efficacité — utiliser les ressources de manière judicieuse pour répondre aux besoins des élèves;
- la souplesse — choisir la meilleure façon d'offrir des programmes d'enseignement de la maternelle à la 12e année.

La formule du financement des écoles peut être ajustée annuellement concernant :

- le nombre d'inscriptions;
- le salaire moyen et les avantages.

Des restrictions s'appliquent quant à la manière dont l'argent est dépensé dans certains domaines. Ces deux domaines sont :

- l'intégration scolaire (directives ministérielles sur l'intégration scolaire 2006);
- l'éducation dans une langue autochtone et basée sur la culture (directives ministérielles sur l'éducation dans une langue autochtone et basée sur la culture 2004).

Élaboration du budget

Le budget de l'ASD ou du CSD doit être élaboré selon les besoins en éducation des élèves de même que selon le financement obtenu du MÉCF et des autres sources de revenus. L'ASD ou le CSD doit s'assurer que le budget :

- reflète sa vision;
- répond aux besoins de la collectivité;
- soutient les buts de son plan stratégique, lesquels sont échelonnés sur plusieurs années;
- est conforme au Manuel de gestion financière (MGF).

L'année financière de l'ASD ou du CSD est du 1er juillet au 30 juin, à l'exception de la collectivité t̄h̄ch̄q̄, où l'année financière est du 1er avril au 31 mars. Un plan financier (ou un budget) est élaboré annuellement par l'ASD ou le CSD et doit être approuvé par le ministre.

Le processus d'élaboration budgétaire est l'une des tâches les plus importantes de l'ASD ou du CSD. L'élaboration du budget est un processus public qui implique la consultation du personnel et d'autres membres de la collectivité pour obtenir des conseils sur les priorités du programme et des choix budgétaires éventuels. Les ASD et les CSD doivent être en mesure de démontrer à leur collectivité qu'ils prennent les meilleures décisions possibles pour les élèves de leurs écoles.

Au fil de l'année, l'ASD ou le CSD travaille avec le directeur d'école ou le surintendant pour surveiller le budget annuel et faire les ajustements nécessaires afin de rester conforme aux objectifs et de respecter le plan.



Photo : Tessa MacIntosh

Politique

POLITIQUE

Une politique constitue l'engagement d'un organisme à suivre un plan d'action pour arriver à accomplir ses buts et ses objectifs. Une politique guide et détermine les décisions et les actions.

Les ASD et les CSD établissent des politiques, tandis que la direction (directeurs d'école et surintendants) les applique. Toutefois, la direction devrait prendre part au processus de création et de révision des politiques puisque ces connaissances et ces expériences en matière de fonctionnement des écoles sont des ressources précieuses.

ÉTABLIR ET APPLIQUER LES POLITIQUES

Établir une politique

GOUVERNANCE	L'ASD ou le CSD :
	1) crée des politiques selon :
	a. les obligations légales;
	b. les directives ministérielles;
	c. les lignes directrices du MÉCF;
d. les besoins des écoles;	
2) dirige le surintendant ou les directeurs d'école dans	
3) surveille l'application des politiques et leurs conséquences;	
4) révisé les politiques régulièrement.	

Implanter une politique

ADMINISTRATION	Le surintendant et les directeurs d'école :
	1) appliquent les politiques;
	2) dirigent les membres du personnel dans l'accomplissement de leurs tâches;
	3) surveillent le rendement du personnel;
	4) font des rapports à l'ASD ou au CSD.

Les politiques touchent l'ensemble de l'organisme. L'ASD ou le CSD devrait demander à la direction de lui faire un rapport sur l'efficacité des politiques en place et d'émettre des recommandations pour les améliorer si nécessaire.

POLITIQUES DEVANT ÊTRE ÉLABORÉES POUR LES ASD ET LES CSD

Selon les *règlements de la Loi* sur l'éducation :

- **Règlement sur l'année d'enseignement et la fréquentation scolaire** - le paragraphe 5(1) indique : « *Toute administration scolaire de district ou commission scolaire francophone de division, par le biais de politiques, vise à inciter et à faire observer une fréquentation assidue et ponctuelle dans les écoles du territoire qui relève de sa compétence.* »
Les exigences de la Loi sont énumérées au paragraphe 5(2).
- **Règlement sur le transport des élèves** – l'article 1 indique : « *Lorsqu'il établit une politique en matière de transport des élèves, l'organisme scolaire tient compte des facteurs suivants :*
 - a. *la distance que les élèves doivent parcourir pour se rendre à l'école;*
 - b. *les préoccupations en matière de sécurité des élèves;*
 - c. *les conditions climatiques dans le district scolaire;*
 - d. *l'âge des élèves et leur état de santé.* »

Selon les directives du MÉCF :

- **Selon la directive ministérielle Management of Information in the Student Record and Other Records Pertaining to Students** - « *Il est de la responsabilité de l'organisme scolaire d'élaborer, conformément à cette directive, une politique sur la gestion des dossiers pour son territoire, laquelle propose des méthodes d'élimination des dossiers et des procédures d'enregistrement de la date de destruction des dossiers.* »
- **Éduquer tous nos enfants – Selon la directive ministérielle Student Assessment, Evaluation and Reporting (SAER)** - « *il est de la responsabilité des organismes scolaires d'élaborer et de mettre en application sur leur territoire une politique écrite sur l'évaluation des élèves et le rapport qui s'en suit, conformément aux énoncés et aux principes de la directive Student Assessment, Evaluation and Reporting et aux principes énoncés dans le document Principles for Fair Student Assessment Practices for Education in Canada.* »
- a) **La directive ministérielle Inclusive Schooling** exige des organismes scolaires qu'ils « *élaborent et mettent en application des procédures écrites pour dépister rapidement les forces et les faiblesses des élèves.* »
b) La directive exige également des organismes scolaires qu'ils « *élaborent, tiennent à jour et mettent en application des politiques et des procédures écrites de travail collaboratif avec d'autres membres de la collectivité pour cibler et offrir des services de soutien aux élèves selon leurs besoins.* »
c) Troisièmement, la directive demande aux organismes scolaires de « *veiller à ce que, conformément aux lois territoriales, aux règlements et aux directives, des politiques et des procédures écrites soient élaborées, tenues à jour et mises en application, en plus d'être mises à la disposition du public.* »
- **Se préparer pour demain — Selon la directive ministérielle Community Senior Secondary Schooling** - « *Chaque conseil doit élaborer ses propres politiques et procédures pour mettre en application, surveiller et évaluer les programmes du deuxième cycle du secondaire, et ce, en accord avec les énoncés contenus dans cette politique.* »



Photo: Tessa MacIntosh

Annexes

ANNEXE A – CODE DE CONDUITE DES MEMBRES DES ASD ET DES CSD

En tant que membre :

- J'accueille la confiance que me démontre la collectivité et je travaillerai de mon mieux pour servir les élèves, les écoles et les collectivités du district ou de la division.
- Je ferai tous les efforts nécessaires pour me préparer, assister et participer activement à toutes les réunions de l'ASD ou du CSD.
- J'accepte de prendre la responsabilité de veiller à ce que les fonds versés à l'éducation soient utilisés judicieusement et avec parcimonie, et ce, dans l'intérêt des écoles et des enfants.
- Je reconnais que les ressources appartenant au GTNO, aux écoles, à l'ASD ou au CSD servent à un usage strictement professionnel.
- Je dévoilerai tout conflit d'intérêts (situation dans laquelle vous ou un membre de votre famille proche tireriez un avantage financier d'une décision prise par l'ASD ou le CSD).
- J'écouterai avec respect les opinions et les idées des autres membres de l'ASD ou du CSD, des parents, du personnel scolaire et des membres de la collectivité et je ferai tout mon possible pour représenter les besoins de cette dernière.
- Je comprends que j'ai le droit de parole et que je peux partager mes opinions lors d'une réunion et je respecte le fait que l'ASD ou le CSD parle publiquement d'une seule voix.
- J'accepterai et je soutiendrai les décisions majoritaires prises par l'ASD ou le CSD. Je ne contesterai jamais publiquement les conséquences d'une décision prise par l'ASD ou le CSD.
- Je ne discuterai de sujets confidentiels de l'ASD ou du CSD que lors de réunions.
- Je serai positif et utile dans les réunions et ne ferai pas de remarque désobligeante envers un autre membre ni n'interférerai dans l'aboutissement d'une affaire. J'ai le droit et la responsabilité de formuler des remarques honnêtes et respectueuses.
- Je serai respectueux envers tous les autres membres de l'ASD ou du CSD dans les réunions et dans la collectivité. En tant que membre élu de la collectivité, j'accueille la confiance que me démontre cette dernière et je me comporterai de manière éthique et professionnelle.

Nom : _____

Signature : _____

Date : _____

ANNEXE B – RÈGLEMENTS SUR L'ÉDUCATION

Les liens vers chacun des règlements qui suivent se trouvent sur le site Internet du ministère de la Justice : <https://www.justice.gov.nt.ca/fr/legislation-des-tno/>

- Règlement sur l'année d'enseignement et la fréquentation scolaire
- Règlement sur le district scolaire d'Aklavik et l'administration scolaire de district d'Aklavik
- Règlement sur la division scolaire de Beaufort-Delta et le conseil scolaire de division de Beaufort-Delta
- Règlement sur le district scolaire de Behchkö et l'administration scolaire de district de Behchkö
- Règlement sur le district scolaire de Colville Lake et l'administration scolaire de district de Colville Lake
- Règlement sur la commission scolaire francophone, Territoires du Nord-Ouest
- Règlement sur le déroulement des travaux
- Règlement sur la consultation
- Règlement sur la division scolaire de Dehcho et le conseil scolaire de division de Dehcho
- Règlement sur le district scolaire de Déljine et l'administration scolaire de district de Déljine
- Règlement sur le district scolaire de Dettah et l'administration scolaire de district de Dettah
- Règlement sur les appels en matière d'éducation
- Règlement sur le personnel d'éducation
- Règlement sur le district scolaire de Fort Liard et l'administration scolaire de district de Fort Liard
- Règlement sur le district scolaire de Fort Providence et l'administration scolaire de district de Fort Providence
- Règlement sur le district scolaire de Fort Resolution et l'administration scolaire de district de Fort Resolution
- Règlement sur le district scolaire de Fort Simpson et l'administration scolaire de district de Fort Simpson
- Règlement sur le district scolaire de Fort Smith et l'administration scolaire de district de Fort Smith
- Règlement sur l'instruction en français langue première
- Règlement sur le financement
- Règlement sur le district scolaire de Gamètì et l'administration scolaire de district de Gamètì
- Règlement sur le district scolaire de Hay River et l'administration scolaire de district de Hay River
- Règlement sur les programmes d'enseignement à domicile
- Règlement sur le district scolaire d'Inuvik et l'administration scolaire de district d'Inuvik
- Règlement sur le district scolaire de Jean Marie River et l'administration scolaire de district de Jean Marie River
- Règlement sur le district scolaire de K'ásho Got'iné et l'administration scolaire de district de K'ásho Got'iné
- Règlement sur le district scolaire de la Première nation K'atlodeeche et l'administration scolaire de district de la Première nation K'atlodeeche

- Règlement sur le district scolaire de Kakisa Lake et l'administration scolaire de district de Kakisa Lake
- Règlement sur le district scolaire de Lutsel K'e et l'administration scolaire de district de Lutsel K'e
- Règlement sur le district scolaire de N'dilo et l'administration scolaire de district de N'dilo
- Règlement sur le district scolaire de Nahanni Butte et l'administration scolaire de district de Nahanni Butte
- Règlement sur le district scolaire de Norman Wells et l'administration scolaire de district de Norman Wells
- Règlement sur le district scolaire de Paulatuk et l'administration scolaire de district de Paulatuk
- Règlement sur les demandes
- Règlement sur l'accréditation des directeurs d'école
- Règlement sur les écoles privées
- Règlement sur la demande de constitution des organismes scolaires confessionnels publics
- Règlement sur le district scolaire de Sachs Harbour et l'administration scolaire de district de Sachs Harbour
- Règlement sur la division scolaire de Sahtu et le conseil scolaire de division de Sahtu
- Règlement sur la division scolaire de South Slave et le conseil scolaire de division de South Slave
- Règlement sur les dossiers scolaires
- Règlement sur la division scolaire Tłıchǫ
- Règlement sur le transport des élèves
- Règlement sur le district scolaire de Trout Lake et l'administration scolaire de district de Trout Lake
- Règlement sur le district scolaire de Tsiigehtchic et l'administration scolaire de district de Tsiigehtchic
- Règlement sur le district scolaire de Tuktoyaktuk et l'administration scolaire de district de Tuktoyaktuk
- Règlement sur le district scolaire de Tulita et l'administration scolaire de district de Tulita
- Règlement sur le district scolaire d'Ulukhaktok et l'administration scolaire de district d'Ulukhaktok
- Règlement sur le district scolaire de Wekweètì et l'administration scolaire de district de Wekweètì
- Règlement sur le district scolaire de Whatì et l'administration scolaire de district de Whatì
- Règlement sur le district scolaire de Wrigley et l'administration scolaire de district de Wrigley
- Règlement sur le district scolaire no 1 de Yellowknife et l'administration scolaire de district no 1 de Yellowknife
- Règlement sur le district scolaire no 2 de Yellowknife et l'administration scolaire confessionnelle publique de district de Yellowknife

ANNEXE C – EXEMPLE DE LETTRE ENVOYÉE PAR L'ASD AUX PARENTS OU AUX TUTEURS

Chers parents et tuteurs,

Les membres élus de l'Administration scolaire de district (ASD) prennent contact avec tous les gens de la communauté scolaire pour rappeler le rôle primordial joué par les parents, les tuteurs, le personnel d'éducation et nous-mêmes. Notre rôle commun est celui de nous soutenir les uns les autres pour offrir une expérience d'apprentissage positive et valorisante aux enfants et aux jeunes de notre collectivité.

Nous sommes des modèles pour nos enfants, et il leur est bénéfique d'observer des relations saines entre les adultes qui les entourent. Les relations saines se construisent en se concentrant sur des buts et des valeurs communes, c'est pourquoi nous vous encourageons à bannir au sein de notre communauté scolaire toute relation qui entraîne du harcèlement, de l'intimidation et de l'abus.

Il peut arriver que les parents et les enseignants aient des divergences d'opinion concernant l'éducation d'un enfant. Voici quelques façons de faire à adopter pour entrer en contact avec les enseignants en cas de divergence d'opinions :

1. Se laisser du temps et de l'espace pour s'assurer d'aborder le problème calmement. Il est important de séparer le problème des sentiments personnels et de se rappeler que l'on partage un but commun : une expérience d'apprentissage de qualité pour tous les élèves!
2. Se mettre dans les souliers de l'enseignant ou du directeur d'école pour essayer de comprendre son point de vue. Les enseignants et les directeurs d'école sont des experts de l'éducation, et vous êtes les experts de vos enfants. Ensemble, nous pouvons leur offrir la meilleure éducation possible.
3. Prendre le temps de regarder l'ensemble du problème. Quels événements de nos vies ou de celle de l'enfant pourraient contribuer au problème? Une discussion avec l'enseignant ou le directeur d'école pourrait aider à mieux comprendre l'ensemble de l'énigme : après tout, un casse-tête compte plusieurs morceaux.

Les différences d'opinion et de valeurs peuvent être mises de côté en respectant les autres et en acceptant de travailler ensemble. Nous pouvons accomplir de grandes choses pour nos enfants lorsque tous les membres de notre communauté scolaire travaillent conjointement de façon respectueuse.

Merci de votre soutien dans la création d'une expérience d'apprentissage positive, valorisante et saine.

Cordialement,

Votre Administration scolaire de district

ANNEXE D – ACRONYMES UTILISÉS DANS LE MANUEL

AEETNO	Association des enseignants et enseignantes des Territoires du Nord-Ouest
AIPVP	Accès à l'information et protection de la vie privée
AL	Administrateur local
ASCT	Agence de services communautaires t̄ıch̄o
ASD	Administration scolaire de district
CSD	Conseil scolaire de division
ECY	Écoles catholiques de Yellowknife
GTNO	Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
MÉCF	Ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation
MGF	Manuel de gestion financière
TNO	Territoires du Nord-Ouest
YK1	Administration scolaire de district no 1 de Yellowknife

