

## **Guide des pratiques réussies relatives aux conditions d'emploi des directions d'école et des directions adjointes**

### **INTRODUCTION**

Les objectifs de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, lancée en octobre 2008, consistent à attirer les meilleures personnes possibles vers le rôle de direction d'école et à les aider à devenir les meilleurs leaders pédagogiques possibles. Parmi un certain nombre de nouvelles initiatives, la Stratégie encourage notamment les conseils à planifier la relève et à élaborer des stratégies de développement professionnel qui permettront de garantir un leadership ininterrompu malgré les changements démographiques qui interviendront dans les années à venir.

L'élaboration de conditions d'emploi transparentes fait partie intégrante d'une planification de la relève réussie en ce qu'elle peut aider à attirer des leaders scolaires potentiels. Le fait de disposer des meilleurs leaders scolaires permettra, à terme, d'améliorer le rendement et le bien-être des élèves.

Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, un engagement a été pris pour susciter la discussion entre les principales parties (directions d'école, agentes et agents de supervision et directions de l'éducation) en vue de l'élaboration d'un guide qui présente les pratiques réussies en matière de conditions d'emploi des directions d'école et des directions adjointes. Ce guide est le résultat des discussions et ententes d'un groupe de travail qui a réuni des représentantes et représentants des associations de directions d'école et de directions adjointes, d'associations d'agentes et agents de supervision et de directions de l'éducation.

### **OBJECTIF DE CE GUIDE**

L'objectif de ce guide est de décrire des pratiques réussies que les conseils pourront utiliser comme référence dans le cadre de leur consultation avec les directions d'écoles et directions adjointes et pour établir ou actualiser leurs politiques en matière de conditions d'emploi des directions d'école et des directions adjointes. Nous encourageons les conseils à prendre connaissance de ce guide et à en adapter le contenu au contexte local ou spécifique (p. ex., conseil francophone, catholique, urbain ou rural, etc.). Les conseils sont invités à consulter les autres conseils ou l'association pertinente pour obtenir des exemples spécifiques.

Toutes les pratiques présentées dans ce guide ne sont que des suggestions dont le but n'est pas d'interférer avec la relation employeur-employé. De même, le guide ne traite pas des enjeux monétaires.

Les conseils ont recours à diverses méthodes pour confirmer les conditions d'emploi avec leurs directions et directions adjointes, notamment des contrats collectifs signés par des représentantes et représentants de l'association locale des directions et directions adjointes, des marchés de services personnels, les politiques du conseil ou d'autres formes de documentation. Dans le cadre du présent guide, il ne s'agit pas de recommander une forme plutôt qu'une autre pour la confirmation, mais de proposer des pratiques qui se sont avérées réussies dans certains conseils dans le cadre du processus de consultation et pour l'élaboration du contenu des protocoles sur les conditions d'emploi.

# **Guide des pratiques réussies relatives aux conditions d'emploi des directions d'école et des directions adjointes**

## **PRATIQUES RÉUSSIES RELATIVES AUX CONDITIONS D'EMPLOI**

Reconnaissant que la négociation en toute bonne foi entre les conseils et les associations de directions et de directions adjointes constitue une pratique gagnante, ce guide est divisé en deux sections, chacune soutenant cette pratique. La section A traite du processus que les conseils sont encouragés à utiliser dans le cadre de l'élaboration des conditions d'emploi des directions et directions adjointes. La section B décrit les dispositions concrètes pouvant figurer dans les conditions d'emploi.

### **A. Consultation et processus d'élaboration**

#### **1. Principes directeurs**

- Toutes les parties concernées devraient prendre part à la discussion en toute bonne foi.
- Les discussions devraient être menées dans un esprit de collaboration, d'équité et de respect dans le but d'obtenir une entente sur les conditions d'emploi des directions d'école et directions adjointes.
- Préalablement à toute discussion, les parties doivent articuler les principes sous-jacents de leur discussion afin d'établir des bases positives et pouvoir avancer.

#### **2. Élaboration et documentation**

Les conseils ont remarqué que lorsqu'ils entament le processus d'élaboration des conditions d'emploi des directions d'école et directions adjointes, des discussions en toute bonne foi entre les parties leur ont permis d'atteindre des résultats satisfaisants pour chaque partie en présence. Les discussions peuvent d'abord porter sur la définition du processus qui sera utilisé (p. ex., un langage commun, des règles ou des conditions formelles). Nombre de conseils et de directions ou directions adjointes ont mené ces discussions avec les représentantes et représentants de l'association locale des directions et directions adjointes car il s'agit selon eux d'un moyen efficace d'arriver à une entente. Les associations ont fourni ressources, soutien et formation à leurs représentantes et représentants locaux, ce qui est bénéfique à la fois pour l'employeur et pour l'employé.

Les pratiques réussies comprennent les approches suivantes :

- Des conditions d'emploi similaires couvrent à la fois les directions et directions adjointes des écoles élémentaires et secondaires. (Remarque : ceci ne fait pas référence aux questions de salaires et d'avantages sociaux.)
- Les directions et directions adjointes peuvent choisir, par vote à la majorité, qui les représentera exclusivement lors des consultations.
- Lorsqu'un accord de principe a été trouvé à propos du résultat de la consultation sur les conditions d'emploi, une représentante ou un représentant du conseil et une représentante ou un représentant de la direction ou direction adjointe (respectivement choisi par les parties) signent le protocole d'entente. Cette entente guide la confirmation des conditions d'emploi pour l'ensemble des directions et directions adjointes en fonction des pratiques du conseil.

## **Guide des pratiques réussies relatives aux conditions d'emploi des directions d'école et des directions adjointes**

- La version finale du document sur les conditions d'emploi est communiquée aux directions et directions adjointes (une version en ligne du document peut également comprendre des liens vers les politiques applicables).
- Les parties conviennent de se rencontrer chaque année (ou plus ou moins souvent, d'un commun accord) pour discuter des mises à jour et modifications.

### **B. Dispositions des conditions d'emploi**

#### **1. Dispositions relatives au transfert**

Lorsqu'un conseil décide qu'il est nécessaire de transférer une direction d'école ou une direction adjointe dans un autre établissement, un certain nombre de pratiques réussies sont à considérer :

- consulter la personne ou les personnes concernée(s) avant de confirmer le transfert;
- replacer le transfert dans le contexte de la discussion continue autour du plan de croissance professionnelle de la personne et des besoins de l'école;
- proposer, dans la mesure du possible, plusieurs choix pour le nouvel établissement;
- tenir compte des répercussions sur la personne affectée par le transfert s'agissant du lieu du transfert, des données démographiques, du niveau de responsabilité, du type de mission envisagé et de tout autre facteur, afin de faciliter le transfert;
- passer en revue et réviser les protocoles de transfert à la suite des discussions avec les représentantes et représentants des directions et directions adjointes et communiquer les protocoles régulièrement.

#### **2. Excédent de personnel et réaffectation**

Le Règlement 90/98 (*Directeurs et directeurs adjoints – Excédent de personnel et réaffectation*) régit la situation dans laquelle un conseil déclare excédentaire le poste d'une direction d'école ou d'une direction adjointe (consulter le règlement pour obtenir des détails sur la disposition).

Dans le contexte de ce règlement, les conseils ont observé que les pratiques suivantes s'étaient avérées réussies :

- établir et communiquer un protocole clair sur la façon dont les directions et directions adjointes seront identifiées aux fins de redéploiement et sur la façon dont elles pourront être réaffectées à des postes devenus vacants par la suite;
- offrir des possibilités de consultation avec les personnes concernées à propos de tout redéploiement.

#### **3. Cessation d'emploi pour motif valable et mesure disciplinaire**

La cessation d'emploi pour motif valable ou la mesure disciplinaire peut être justifiée par des raisons liées au rendement ou à la mauvaise conduite. La cessation d'emploi sans motif est à éviter. Des exemples de pratiques réussies comprennent :

##### **Motifs ayant trait au rendement**

## **Guide des pratiques réussies relatives aux conditions d'emploi des directions d'école et des directions adjointes**

- Les décisions sont basées sur des protocoles inclus dans les processus d'évaluation du rendement qui sont clairement communiqués aux directions et aux directions adjointes. Ces protocoles sont énoncés dans les *Lignes directrices de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes* rédigées par le Ministère (11.2.5, Modalités d'application suivant l'obtention de la cote *insatisfaisant*). Les conseils qui ne mettent pas en œuvre le processus d'évaluation du rendement utiliseraient des protocoles comparables qui représentent l'équité procédurale.
- Le cas peut être réexaminé de façon équitable et sous réserve de tous droits.
- La direction d'école ou la direction adjointe peut choisir de se faire représenter.

### **Motifs ayant trait à une mauvaise conduite**

- Un avis écrit du problème est notifié.
- La personne a la possibilité de répondre aux allégations de mauvaise conduite.
- Le cas peut être réexaminé de façon équitable et sous réserve de tous droits.
- La direction ou la direction adjointe peut choisir de se faire représenter
- Il est possible de demander de l'aide (à un coach ou à un mentor), le cas échéant.
- On accorde du temps à la personne pour améliorer sa conduite, lorsque cela est approprié.
- Des procédures disciplinaires échelonnées sont utilisées, ce qui permet d'appliquer un vaste éventail de mesures appropriées et raisonnables, compte tenu des circonstances.

## **4. Dédommagement**

Les conseils ont observé qu'il était utile de fournir une défense juridique et de verser un dédommagement à leurs directions et directions adjointes pour toutes les actions, y compris les actions en dommages-intérêts punitifs, engagées dans le cadre de procédures judiciaires et instances quasi-judiciaires liées à des litiges découlant de décisions prises par les directions et directions adjointes dans le cadre de leurs fonctions habituelles.