

CONSEILS SCOLAIRE DE DISTRICT CENTRE-SUD-OUEST

PROPOSITION AU CONSEIL SCOLAIRE

DATE

CONFIDENTIEL

AUX MEMBRES DU CONSEIL SCOLAIRE
DE DISTRICT DU CENTRE-SUD-OUEST

Objet : Plan de succession de la direction générale

Mise en contexte

Le contrat de l'actuel directeur de l'éducation et secrétaire-trésorier, qui est en poste depuis le 1^{er} avril 2002, prend fin le 31 janvier 2011, date à laquelle celui-ci prendra sa retraite. Compte tenu du nombre de journées de vacances accumulées par le directeur de l'éducation, il compte être en vacances du 1^{er} septembre 2010 au 31 janvier 2011.

Il revient au Conseil de prendre les mesures nécessaires pour que la personne qui lui succédera soit en poste le 1^{er} février 2011 et pour que le processus de remplacement se déroule de façon harmonieuse et sans heurt.

À cette fin, le directeur de l'éducation et secrétaire-trésorier présente aux membres élus un ensemble de recommandations à être approuvées.

Préambule

Une des clés du succès du Conseil découle du fait que les membres du Conseil et le personnel administratif ont les mêmes valeurs :

- l'élève est au premier plan dans les décisions ;
- le travail d'équipe est privilégié ; et
- que les trois valeurs adoptées par le Conseil en 1998-1999 soient toujours pertinentes : la cohérence, la collaboration et le respect des différences.

Ces valeurs contribuent à motiver nos élèves et notre personnel à multiplier leurs efforts pour bien réussir. Également, le Conseil jouit d'une renommée qui se définit par un engagement indéniable de ses membres et de ses cadres supérieurs envers l'éducation publique en langue française.

Si le Conseil veut maintenir le vent dans ses voiles et continuer à véhiculer les mêmes valeurs qui lui ont permis de faire l'envie des autres conseils scolaires de la province, il devrait prendre des mesures pour assurer une relève solide et ce, avant le départ du directeur de l'éducation et secrétaire-trésorier.

Au point de départ, il revient au Conseil de préciser la nature du processus de remplacement. Dans le contexte actuel, la question d'une nomination mérite un examen approfondi de la part des membres du Conseil puisqu'il existe une candidature sérieuse à l'interne. À l'annexe A se trouve une ébauche d'un plan de mise en œuvre. Le plan tient compte du fait que le Conseil est bien avantagé et choyé d'avoir à son actif un personnel cadre supérieur dynamique, loyal et expérimenté. Il permet au Conseil de non seulement prendre avantage des compétences et des expertises qui existent à l'interne mais aussi d'actualiser sa vision en valorisant son personnel par des promotions internes.

Il faut se rappeler qu'en 2001-2002, une approche similaire a été adoptée par le Conseil en prévision du départ à la retraite de la directrice de l'éducation, Madame AD. Le directeur de l'éducation actuel a été promu directeur associé en juillet 2001. Il a eu la chance de travailler sous la supervision directe de Madame AD en tant que directeur associé. Cette approche fut une valeur ajoutée puisqu'il a pu transiger avec des dossiers politiques et administratifs tout en ayant l'option de consulter Madame AD. Cette approche s'est avérée bénéfique puisqu'il a pu utiliser ses compétences et son expertise en assumant le rôle de directeur associé par intérim de janvier 2002 à avril 2002 alors que Madame AD était en vacances. La transition s'est effectuée sans heurt.

Antécédents

Rappelons que dans le contrat du directeur de l'éducation et secrétaire-trésorier, la clause 4.4 traitant de la relève stipule que : « *La direction s'engage à élaborer un plan de succession à la nouvelle direction de l'éducation du Conseil, à faire approuver ce plan par le Conseil et à mettre en œuvre ce plan au cours de l'année qui précède la fin du présent contrat le 31 janvier 2011.* »

Certains membres du personnel sont au courant que la date de la retraite du directeur de l'éducation est prévue pour le 31 janvier 2011. Dans la planification de la relève, le directeur de l'éducation a rencontré les surintendances de l'éducation dans le but de connaître leurs plans de carrière ainsi que leurs besoins de formation pour réaliser ces plans.

Madame Surintendante A :

- a débuté comme surintendante de l'éducation le 1^{er} août 2008 ;
- prévoit continuer à assumer ses fonctions tout en se perfectionnant dans les domaines de l'immobilisation et des affaires ; et
- a une excellente connaissance des ressources humaines puisqu'elle a œuvré durant plusieurs années comme agente syndicale de l'AEFO.

Monsieur Surintendant B :

- est à l'emploi du Conseil depuis le 1^{er} août 1998 ;
- il a débuté comme directeur de l'école élémentaire Horizon Jeunesse à Mississauga lors de son ouverture en 1998 ;
- par la suite, il a œuvré comme directeur responsable de la mise en œuvre du cadre d'imputabilité et de responsabilisation au Secteur de l'éducation ;
- assume le poste de surintendant de l'éducation depuis le 22 août 2005 ; et
- prévoit prendre sa retraite le 31 juillet 2010.

Madame Surintendante C

Madame Surintendante C a nombreuses années d'expérience comme chef de file. Elle possède un profil particulièrement bien adapté aux besoins actuels et futurs du CSDCSO. Vous trouverez à l'annexe C une copie de son curriculum vitae :

- entre autres, elle a débuté sa carrière au CSDCSO le 1^{er} août 1998 à titre de directrice de l'école élémentaire FL pour ensuite assumer la direction de l'école secondaire JSF lors de son ouverture en l'an 2000 ;
- à la suite de la nomination de Monsieur Bernard au poste de directeur de l'éducation associé en juillet 2001, Madame Surintendante C a été nommée surintendante adjointe de l'éducation le 1^{er} août 2001 et a ensuite été nommée au poste de surintendante de l'éducation le 1^{er} août 2002 ;
- elle ne prévoit pas prendre sa retraite avant 5 ans.

Elle est hautement crédible et entretient d'excellents rapports avec ses collègues des autres conseils scolaires et du ministère de l'Éducation ainsi qu'avec les partenaires et les organismes publics qui transigent avec le Conseil.

- Elle possède une excellente connaissance de tous les dossiers ainsi que des défis et des enjeux qui s'y rattachent. Il s'agit là d'un atout absolument essentiel pour quiconque espère devenir direction générale d'un conseil scolaire.
- Madame Surintendante C possède des habiletés supérieures en matière de relations interpersonnelles et de résolution de problèmes.
- Elle est perçue comme étant juste et à l'écoute des autres. Elle sait faire une analyse politique juste du milieu. Tout porte à croire que la nomination de Madame Surintendante C au poste de direction de l'éducation serait rassurante et serait reçue favorablement et avec enthousiasme par le personnel des bureaux administratifs et des écoles du Conseil.

Reconnaissant son niveau élevé de compétences et d'expériences, Madame Surintendante C a été sollicitée à maintes reprises par des chasseurs de tête pour assumer différents postes cadres tels que le poste de sous-ministre adjoint à l'éducation en langue française, la direction

de l'éducation du Conseil scolaire de district catholique du Centre-Sud, différents postes au ministère de l'Éducation et au Secrétariat de littératie et de numératie.

Elle aime beaucoup ses tâches et ses responsabilités comme surintendante de l'éducation. Lors d'une rencontre avec Madame Surintendante C, cette dernière a exprimé le désir d'assumer un poste au niveau de direction de l'éducation et ce, pour le CSDCSO. Elle est loyale envers le Conseil et appuie son évolution depuis son entrée en fonction au Conseil. Elle travaille étroitement avec les autres membres du comité exécutif. Elle est avide de gérer des dossiers plus exigeants et de plus grande envergure. En 2008-2009, elle a pris sous sa charge le dossier de l'enfance en difficulté et travaille en partenariat avec le SIEP dans le cadre de la planification de l'ouverture des prochaines nouvelles écoles (Barrie, Windsor et Richmond Hill). Pour toutes les raisons énoncées précédemment, je recommande la nomination de Madame Surintendante C au poste de directrice de l'éducation associée. Vous trouverez à l'annexe E une liste des dossiers recommandés pour sa gouverne en tant que directrice associée.

Quant aux autres cadres supérieurs du Conseil, Madame Surintendante des affaires, Madame la directrice du secteur des immobilisations et Monsieur le directeur du secteur des ressources humaines, ils ne détiennent pas de brevet d'enseignement et par conséquent ne peuvent accéder à un poste de direction de l'éducation en vertu des exigences de la *Loi sur l'éducation*.

Éléments à considérer

La meilleure formation que l'on peut offrir à un cadre supérieur est celle qui se donne sur le champ, dans le feu de l'action tout en assurant un certain encadrement et supervision. L'organigramme présenté favorise cette approche et permet au Conseil de déterminer si le cadre est en mesure d'occuper les postes, qui deviennent disponibles avec le départ du directeur de l'éducation et secrétaire-trésorier.

Afin que ce plan puisse être mis en œuvre et afin d'assurer un plan de relève pour les postes de surintendances de l'éducation, il est recommandé que le Conseil crée 4 postes temporaires pour l'année scolaire 2009-2010 :

- Un poste de directrice associée qui serait comblé par Madame Surintendante C. Celle-ci serait en prêt de services de son poste de surintendance de l'éducation et assurerait la supervision des secteurs des communications, des ressources humaines et des immobilisations et ce, en vue d'accroître son bagage de connaissances et de compétences pour assumer le poste de directrice de l'éducation le 1^{er} février 2011. Elle garderait la supervision des écoles élémentaires et secondaires de Toronto. De plus, Madame Surintendante C a acquis de l'expérience dans l'ouverture de nouvelles écoles car elle a ouvert l'école secondaire STF à Mississauga et l'école secondaire JSF à Brampton. Elle pourrait travailler de près avec les secteurs et les communautés pour assurer une liaison étroite.

- Trois postes temporaires d'adjoint(e) à la surintendance (2009-2010) qui seraient comblés par des directions d'école à l'interne qui sont en voie d'obtenir leur brevet d'agent(e) de supervision ou par des personnes déjà qualifiées comme surintendance. Il est probable que certaines personnes de l'extérieur du Conseil pourraient s'intéresser à ces postes. Ces personnes devraient avoir une grande crédibilité et être respectées par les parents et leurs collègues. Cela donnerait la chance à ces personnes de se familiariser avec le travail et le quotidien des responsabilités d'une surintendance de l'éducation. Elles travailleraient sous la supervision des surintendances de l'éducation déjà en poste. Elles n'auraient pas la supervision directe des directions d'école. Ces trois adjoints(es) à la surintendance de l'éducation auraient la responsabilité de gérer des dossiers systémiques tels que l'appui au projet éducatif, le règlement de plaintes locales, les cours d'été, les centres d'alphabétisation familiale, les projets de recherche de l'externe, les comités locaux et régionaux de la stratégie Meilleur départ et autres dossiers qui se trouvent à l'annexe D. Ces trois postes d'adjoints(es) à la surintendance de l'éducation seraient comblés pour l'année scolaire 2009-2010. Lors de l'approbation du budget de 2010-2011, le Conseil devra combler les trois postes de surintendances de l'éducation devenus vacants à la suite de la retraite de Monsieur Surintendant B, de la nomination de Madame Surintendante C au poste de directrice associée par intérim et du départ en vacances du directeur de l'éducation.

Il est bon de se rappeler qu'un poste de surintendance de l'éducation n'a pas été comblé pour l'année scolaire 2008-2009. Le plein complément pour ce secteur ne sera pas encore comblé pour l'année scolaire 2009-2010 si le Conseil optait pour l'ajout de 3 postes temporaires d'adjoints(es) à la surintendance. C'est la raison pour laquelle il est recommandé de procéder à l'embauche temporaire d'adjoints à la surintendance de l'éducation pour 2009-2010. Lors de cette période, ceci permettrait au Conseil de déterminer si les personnes cadres occupant des postes temporaires satisfont aux attentes requises pour assumer un poste de surintendance de l'éducation. Il est important de souligner que ce plan n'engagerait pas le Conseil à des obligations permanentes parce que des postes seraient temporaires.

Étant donné le manque de personnel et les nombreux dossiers à gérer depuis la création du Conseil, le directeur de l'éducation n'a pas pu prendre toutes les vacances qui lui étaient accordées. Ainsi, il pourrait prendre la grande majorité de ses vacances à compter du 1^{er} septembre 2010 jusqu'au 31 janvier 2011 tel que stipulé dans son contrat puisqu'il a accumulé au moins 150 jours de vacances. Il prévoit aussi prendre plus de vacances en 2009-2010 sachant qu'une directrice associée serait nommée.

Coût additionnel du plan de succession et de relève

En réorganisant certaines responsabilités du Secteur de l'éducation, voici le budget à prévoir pour une période de 12 mois, c'est-à-dire du 1^{er} septembre 2009 au 31 août 2010 advenant que la recommandation de la nomination de Madame Surintendante C au poste de directrice associée est retenue. Les coûts énumérés ci-dessous pour les nouveaux postes comprennent le salaire et les avantages sociaux pour une période de 12 mois.

Poste	Coût de l'organisation actuelle 2008-2009	Coût de l'organisation proposée 2009-2010	Différence - coût
Directrice associée	Surintendante de l'éducation X	X	X
3 adjoints(es) à la surintendance		3 X Y	+ Y
	1 poste de surintendance de l'éducation non comblé X		- X
	Direction du cadre d'efficacité; subvention du MEO 150 000 \$	Ne pas combler ce poste en 2009-2010 et répartir les responsabilités entre les trois adjoints(es)	- 150 000 \$
Coût total du plan de succession 2009-2010			+ X \$

Il faut présumer que les adjoints(es) à la surintendance seraient des directions d'école au maximum de l'échelle salariale plus une hausse de salaire. Ce plan sera financé à même le budget 2009-2010 du Conseil. S'il y a un manque à gagner pour la mise en œuvre de ce plan de transition, le Conseil pourrait puiser dans son fonds de réserve. Le salaire de la directrice associée pour le 1^{er} septembre 2010 au 31 janvier 2011 serait à l'intérieur du budget de 2010-2011.

Il est important qu'une décision soit prise au plus tard en mai 2009 avant que les postes cadres soient comblés dans les écoles et ce, afin de minimiser les changements au sein des différentes communautés.

Selon nos dossiers, il y aurait au moins 3 directions d'école qui pourraient être intéressées aux postes temporaires d'adjointes à la surintendance puisqu'elles sont en voie de se qualifier ou qu'elles ont déjà démontré un intérêt pour un tel poste au sein du CSDCSO.

Nom	Qualifications
Monsieur ML, directeur de l'école PET	Il est qualifié depuis janvier 2009
Monsieur SG, directeur de l'école ADLT	Il sera qualifié au printemps 2010
Monsieur KF, directeur de l'école NH,	Il pourrait se qualifier d'ici le printemps 2011

Il y aussi d'autres personnes qui pourraient être intéressées à ce poste.

Nom	Qualifications
Madame MCA, directrice de l'école CDJ, en prêt de services depuis 3 ans	Elle est qualifiée
Madame AMV, directrice de l'école LF	Elle est qualifiée
Monsieur JP, coordonnateur régional, en prêt de services depuis 4 ans	Il sera qualifié d'ici juin 2009
Madame SL, agente d'éducation au ministère de l'Éducation, elle a occupé le poste de directrice de l'école LF durant 3 ans	Elle sera qualifiée en 2011

Ce plan de relève est une priorité avant tout autre initiative et ce, afin d'assurer une relève et la continuité de la réussite des élèves et du bon fonctionnement du Conseil.

Recommandations :

QUE le rapport en date du 29 mai 2009 sur le plan de succession et de relève soit reçu.

QUE le Conseil approuve le plan de succession et de relève tel que présenté.

QUE le Conseil approuve la création d'un poste de direction associée.

QUE le Conseil approuve la nomination de Madame Surintendante C au poste de directrice associée à compter du 1^{er} septembre 2009.

QUE le Conseil approuve la création de trois postes d'adjoints(es) à la surintendance.

Préparé et présenté par :

Le directeur de l'éducation et
secrétaire-trésorier,

Jean-Luc Bernard

CONSEIL SCOLAIRE DE DISTRICT DU CENTRE-SUD-OUEST Annexe A

Plan de succession et de relève de la direction générale

Avant le 29 mai 2009	Avant la fin juin 2009	Avant la fin août 2009	Avant la fin juin 2010	Avant la fin août 2010	Avant le 31 janvier 2011
Présenter l'ébauche du plan de succession et de relève	Détachement de Madame Surintendante C et affectation au poste temporaire de directrice associée (budget 2009-2010)	Annonce de l'entrée en fonction de la direction associée (1 ^{er} septembre 2009)	Sélection et nomination de trois surintendances de l'éducation pour le 1 ^{er} août 2010 ; les 3 postes d'adjoints(es) à la surintendance seraient éliminés	Nomination de la direction associée par intérim (1 ^{er} septembre 2010 au 31 janvier 2011)	Le Conseil annonce la retraite du directeur de l'éducation
Approbation du plan final	Sélection et nomination au poste d'adjoint(e) à la surintendance	Annonce et entrée en fonction des 3 adjoints(es) à la surintendance (1 ^{er} août 2009)		Annonce du Conseil au sujet de la période de vacances du directeur de l'éducation (1 ^{er} septembre 2010 au 31 janvier 2011)	Le Conseil entérine la nomination de la direction associée par intérim au poste de directrice de l'éducation et secrétaire-trésorière
Création de postes temporaires : .Direction associée .Adjoints(es) à la surintendance					