

6.1

Politique institutionnelle

Politique et gouvernance collégiale

Les politiques expriment les règles que l'établissement établit pour guider ses activités et l'administration¹. Les politiques comprennent des règles et des normes sur des sujets divers et importants – voir l'annexe A pour quelques exemples.

Les politiques peuvent énoncer des règles sans prescrire de processus institutionnels; toutefois, une politique peut être accompagnée d'une ou de plusieurs procédures formelles. Les politiques peuvent être organisées selon un cadre institutionnel (voir l'annexe B).

L'élaboration, la révision et l'approbation des politiques sont des éléments essentiels de la gouvernance.

Les politiques peuvent avoir une dimension à la fois académique (politique académique) et administrative (politique administrative). Bien que certaines politiques soient généralement considérées comme plus étroitement liées aux questions académiques que d'autres, il est souvent difficile, voire impossible, d'établir une distinction entre les politiques académiques et les politiques administratives. Les décisions de politique académique ont souvent des implications administratives, tandis que les politiques administratives peuvent influencer les conditions du travail académique.

Les principes de collégialité exigent que le personnel académique soit impliqué de manière significative dans les processus d'élaboration, d'examen et d'approbation des politiques qui affectent les conditions du travail académique. Bien que les administrateurs des universités et des collèges jouent souvent un rôle actif dans le lancement et la supervision de l'élaboration des politiques, les organes de gouvernance collégiale ne doivent jamais se contenter de céder la responsabilité des politiques à l'administration.

Le sénat et les politiques académique

Le sénat² a le pouvoir de décision final en matière de politique académique. En outre, le sénat doit disposer d'un pouvoir de recommandation illimité auprès du conseil d'administration sur les questions de politique relevant de la compétence de ce dernier. Cela implique que le sénat soit informé des projets ou initiatives du

conseil d'administration et de l'administration de l'établissement avant que les décisions finales ne soient prises et qu'il ait la possibilité d'examiner et de formuler des recommandations.

Politique ou législation

Les établissements d'éducation postsecondaire au Canada sont généralement créés et/ou régis par des lois. Souvent, ces lois sont accompagnées de règlements qui fournissent des détails supplémentaires et des règles d'application de la loi.

Les politiques institutionnelles doivent être cohérentes avec la législation en vigueur. Par exemple, si la législation n'autorise pas le sénat à définir quels membres du personnel académique peuvent y siéger, il ne peut pas le faire. Les associations de personnel académique doivent s'assurer que la politique n'enfreint pas ou n'est pas en conflit avec la législation en vigueur.

Politique et conventions collectives

La politique de l'établissement ne peut se substituer à des conventions collectives solides qui garantissent les droits des membres du personnel académique et qui peuvent être appliquées par l'association du personnel académique par le biais de griefs ou d'arbitrages. Il est important que la politique soit cohérente avec les conventions collectives.

Le contexte politique peut suggérer des domaines dans lesquels la convention collective devrait être renforcée, de sorte que la politique unilatérale de l'employeur (qu'elle soit soutenue par le sénat ou non) soit remplacée ou devancée par des conditions d'emploi négociées.

Même si les conditions d'emploi doivent être établies dans des conventions collectives et non laissées à la politique, la négociation collective ne remplace pas la gouvernance collégiale. Même dans le contexte d'une convention collective solide, de nombreuses décisions devront être prises dans des forums de gouvernance tels que le sénat et le conseil d'administration. Par exemple, les questions académiques se prêtent mieux à des processus collégiaux qu'à des négociations. Il peut s'agir par exemple de questions relatives à l'élaboration, à l'examen et à l'approbation des programmes, aux normes académiques, y compris les conditions d'admission et d'obtention du diplôme, et à la planification académique à long terme. Pour cette raison, même si elles limitent les droits de l'administration, les conventions collectives doivent garantir au personnel académique des droits qui incluent (mais ne sont pas limités à) des droits solides de participation collégiale à la prise de décision institutionnelle et à la définition des politiques.

Rôle de l'association du personnel académique

L'association du personnel académique peut jouer un rôle essentiel dans la promotion d'un meilleur ensemble de politiques institutionnelles et de meilleurs processus d'élaboration des politiques :

- Examen et analyse réguliers des politiques institutionnelles existantes, en vue de contrôler et d'élucider les problèmes ou les lacunes et d'identifier les domaines éventuels de conflit avec la convention collective ou les domaines dans lesquels la convention collective devrait être renforcée;
- Sensibiliser les membres au rôle important que le sénat et d'autres organes de gouvernance, tels que les conseils de faculté, devraient jouer dans l'élaboration, l'examen et l'approbation des politiques;
- Renforcer la solidarité entre les membres pour une collégialité et une gouvernance plus fortes;
- Aborder les processus politiques avec prudence et esprit critique, tout en reconnaissant qu'ils offrent à l'association l'occasion de sensibiliser aux défis institutionnels, d'articuler une vision positive et d'organiser les membres pour qu'ils fassent collectivement pression en faveur d'améliorations.

Il est important de noter que l'association du personnel académique peut souvent décider de ne pas prendre position sur une question de politique (par exemple, sur les questions de programme). Cependant, elle a un rôle légitime à jouer dans la protection et la promotion de la capacité de ses membres à prendre position.

Listes de vérification

Vous trouverez ci-dessous une série de listes de vérification que les associations peuvent appliquer pour s'assurer que les politiques institutionnelles sont élaborées, surveillées, révisées et appliquées dans le respect de la gouvernance collégiale et de la convention collective.

Le rôle de l'association du personnel académique

- L'association doit veiller à ce que le personnel académique soit impliqué de manière significative dans les processus liés aux politiques. Elle doit également veiller à ce que les organes de gouvernance, y compris le sénat, jouent un rôle décisif dans le lancement et la supervision des efforts d'établissement des politiques, dans l'approbation des politiques et dans l'évaluation de leur efficacité.

- L'association du personnel académique doit s'organiser pour suivre les questions politiques et pour renforcer et soutenir la voix de ses membres dans les processus liés aux politiques.
- La convention collective de l'association garantit les droits à la participation collégiale, et ces droits sont renforcés par les droits à la liberté académique, les droits à l'équité et les dispositions relatives à la charge de travail équitable qui aident tous les membres (y compris le personnel académique contractuel) à assumer leur part de la charge de service³.
- En particulier, la convention collective impose à l'employeur de suivre des processus collégiaux d'élaboration de politiques – voir la section « conventions collectives » de cette collection pour plus de détails.

L'association mène de manière proactive des examens et des analyses périodiques des politiques institutionnelles existantes afin de :

- surveiller et élucider les problèmes ou les lacunes,
- identifier les éventuels domaines de conflit avec la convention collective et/ou la législation,
- identifier les domaines dans lesquels la convention collective devrait être renforcée.
- L'association communique avec ses membres sur ces questions, est à l'écoute des préoccupations des membres, et développe et maintient des informations et des ressources éducatives sur ces questions et sur le rôle des membres du personnel académique dans la résolution de ces questions.
- L'association adopte une stratégie d'organisation des membres qui inclut (mais ne se limite pas à) l'organisation des membres autour de la gouvernance, y compris les questions politiques.
- L'association anticipe les initiatives de politiques institutionnelles (par exemple, à l'approche des dates de révision ou à la suite d'événements majeurs au cours desquels les politiques ont été testées) et est prête à apporter une contribution sous toutes réserves lors des processus de consultation si nécessaire.
- Avant et pendant les processus liés à l'élaboration des politiques, et après approbation, l'association du personnel académique examine les implications possibles pour les conditions de travail des membres, les domaines de conflit possibles avec la convention collective, et les implications possibles pour les prochaines rondes de négociation collective et initiatives d'organisation des membres.

Cadre politique institutionnel

Les éléments suivants sont des éléments importants des cadres institutionnels de l'éducation postsecondaire.

- Les politiques institutionnelles exigent que l'établissement et son administration sachent clairement quand les processus liés aux politiques sont censés être lancés.
- Les organes de gouvernance, y compris le sénat, jouent un rôle décisif dans la supervision des principaux efforts d'élaboration des politiques. Ces organes disposent de comités permanents dûment constitués qui peuvent suivre de près ces efforts et y participer. Si un tel comité permanent n'existe pas et qu'un comité ad hoc doit être créé, il est créé par l'organe de gouvernance approprié et lui rend compte (par exemple, par le sénat dans le cas des politiques académiques). Si un comité ad hoc doit être créé :
 - La représentation du personnel académique est forte, avec des représentantes et représentants élus par les organes de gouvernance compétents à l'issue d'un processus de nomination ouvert (c'est-à-dire qu'ils ne sont pas sélectionnés par l'administration). Même lorsque les comités requièrent des membres possédant une certaine expertise, les organes de gouvernance compétents doivent conserver le pouvoir de sélectionner les membres du comité (par exemple, en nommant des membres du personnel académique possédant l'expertise requise).
 - Le comité reflète la diversité de la communauté universitaire de l'établissement, tous les membres ont des droits de participation pleins et égaux, et les obstacles à une participation équitable ont été identifiés et supprimés.
 - Les règles régissant la conduite des travaux du comité (par exemple, quorum, prise de décision, etc.) sont clairement établies.
- Le rôle des consultants externes, le cas échéant, est clairement défini, limité et déterminé par l'organe de gouvernance compétent⁴.
- Les organes de gouvernance compétents sont chargés de superviser les efforts de planification. Ces organes reçoivent régulièrement des rapports et des projets (par exemple, de la part d'un comité disposant d'une délégation de pouvoir) et donnent des orientations supplémentaires si nécessaire, bien avant la phase d'approbation.

Le cadre d'élaboration des politiques est clairement décrit et a été approuvé par le conseil d'administration et le sénat. Le cadre :

- soutient les processus ouverts et démocratiques;
- précise comment l'organe d'approbation ou le type de politique est décidé – et par qui – et comment les questions ou les litiges relatifs à la classification sont traités et résolus, la planification académique et l'élaboration des politiques académiques étant placées sous l'autorité du sénat et toutes les autres étant soumises à l'examen du sénat en vue d'une éventuelle recommandation au conseil d'administration;
- exige la notification des événements majeurs liés aux politiques (par exemple, lors du lancement et de la finalisation de l'élaboration, de l'examen, de l'approbation, de la modification et de l'abrogation);
- précise les processus d'élaboration, d'examen, d'approbation, de modification et d'annulation des politiques;
- nécessite des périodes de consultation ouverte et significative de la communauté de l'établissement, ainsi que des discussions au sein du sénat et d'autres organes de gouvernance, y compris à un stade précoce; les consultations permettent l'expression d'une diversité de points de vue et d'opinions et sont inclusives en termes de participation;
- précise comment les politiques approuvées sont publiées et promulguées;
- exige que les travaux d'élaboration et d'examen des politiques soient dotés de ressources suffisantes.
- Lorsque des organes autres que le conseil d'administration ou le sénat sont habilités à approuver des politiques, le pouvoir de le faire est soit transmis par une politique publique, soit explicitement délégué (avec tout pouvoir de sous-délégation) par le conseil d'administration ou le sénat. L'établissement ne maintient pas de pseudo-politiques en dehors du cadre de gouvernance des politiques approuvées.
- L'établissement dispose d'un portail concernant les politiques sur lequel il publie les politiques approuvées, notifie les projets de politiques et les périodes de consultation, et fournit des informations sur le cadre des politiques.

Éléments de chaque politique

- Chaque politique répond à un besoin bien défini et a un champ d'application clair, les principales modalités étant définies de manière appropriée.
- L'organe d'approbation finale est adapté au type de politique (c'est-à-dire que la politique est classée de manière appropriée). Lorsque le conseil d'administration

est l'organe d'approbation finale, le sénat a eu l'occasion d'examiner la question et de formuler des recommandations à l'intention du conseil d'administration.

- Chaque politique relève d'un bureau de responsabilité administrative clairement identifié.
- Chaque politique s'inscrit bien dans l'ensemble des politiques institutionnelles et dans le contexte des politiques publiques.
- Chaque politique est conforme à la législation et aux conventions collectives.
- Chaque politique prévoit une date de révision appropriée.
- Chaque politique soutient (ou n'empêche pas) le personnel académique et les employés de fournir un environnement d'enseignement et d'apprentissage de haute qualité et de mener des travaux de recherche.
- Chaque politique est cohérente avec les principes fondamentaux de liberté académique, d'équité et de gouvernance collégiale.

Annexe A : Exemples de catégories de politiques

Chaque politique codifie les règles régissant un type d'activité ou de scénario, incarnant les décisions relatives au mode de fonctionnement de l'établissement. Les catégories de politiques typiques sont les suivantes :

- Admission, classement et obtention du diplôme
- Examens, notes et crédits
- Développement et révision des programmes
- Programmation académique et préparation du calendrier
- Activité de recherche
- Communication interne
- Santé et sécurité
- Questions de ressources humaines, y compris en ce qui concerne l'embauche
- Questions financières, y compris les processus de budgétisation et d'établissement de rapports
- Gestion des installations et des actifs

- Développement durable
- Gestion de l'information et des dossiers
- Gestion des urgences et des risques
- Pouvoir de décision et de signature
- Relations extérieures, y compris les relations avec les gouvernements et les médias
- Dons
- Processus de gouvernance
- Gestion des conflits d'intérêts

Annexe B : Cadre politique

Un établissement peut disposer d'un cadre politique explicite qui décrit, entre autres, les éléments suivants :

- **Catégories de politiques** : Les catégories pertinentes peuvent varier d'un établissement à l'autre. Les exemples peuvent inclure les politiques de recherche, les politiques financières, les politiques de relations extérieures, etc.
- **Autorité d'approbation ou catégorie de politique** : Pour chaque politique (y compris les projets de politique) ou catégorie de politique, l'organe d'approbation finale est défini. Il s'agit généralement du conseil d'administration ou du sénat, selon qu'il s'agit d'une politique administrative ou d'une politique académique.
- **Processus d'élaboration des politiques** : Ce processus est souvent décrit dans une politique sur les politiques qui établit le cadre général de la politique. Elle précise les processus d'élaboration, de révision, de modification, d'annulation et d'approbation des politiques. Cette politique peut couvrir les exigences en matière de notification, de consultation et de publication. Elle peut également décrire comment l'organisme d'approbation ou la catégorie de politique est décidé – et par qui – et comment les questions ou les litiges relatifs à la classification sont traités et résolus.
- **Structure de la politique** : Les politiques suivent généralement un format commun. Elles peuvent comprendre les éléments suivants :
 - champ d'application

- objectif
- catégorie
- l'organe d'approbation ou la catégorie de politique (par exemple, administrative ou académique)
- bureau de la responsabilité administrative
- définitions
- les politiques, la législation ou les conventions collectives ou ententes connexes
- date d'approbation et de révision
- date du prochain examen
- énoncé de politique

Les politiques peuvent également être accompagnées de procédures, qui suivent généralement un format commun.

- **Définitions** : Il s'agit de définitions communes qui s'appliquent à toutes les politiques ou au cadre politique.

L'établissement peut gérer un portail concernant les politiques sur lequel il publie les politiques approuvées, fournit des notifications sur les projets de politiques et les périodes de consultation, de même que des informations sur le cadre politique.

Notes de fin de page

1 Contrairement aux politiques *publiques* (par exemple, tel qu'elles sont promulguées dans la législation provinciale), ce document concerne les politiques *institutionnelles*. Les politiques institutionnelles peuvent être imposées ou limitées par les politiques publiques ainsi que par les conventions collectives.

2 Sénat ou organe similaire chargé de la responsabilité de la politique académique dans un établissement d'éducation postsecondaire.

3 Pour en savoir plus, consultez l'[Énoncé de principes sur la collégialité](#).

4 Le recours systématique à des cabinets de conseil du secteur privé et l'influence qu'ils exercent sur des décisions cruciales sont indissociables de la corporatisation de l'éducation postsecondaire et de l'érosion d'une participation significative du personnel académique à la gouvernance. Ils détournent également les ressources de la mission académique de l'établissement. Pour ces raisons, le recours à des consultants doit être évité. Toutefois, si l'organe de gouvernance décide d'engager un cabinet de conseil après une délibération approfondie qui prend en compte les inconvénients et les coûts, la justification et les critères de sélection doivent être décidés par l'organe avant que le cabinet ne soit sélectionné. Le seul rôle du cabinet de conseil doit être de soutenir le comité concerné, selon les instructions de ce dernier.