

Introduction

Justice naturelle
et procédures
établies

Équité en matière
de procédures

Le processus
d'évaluation

Procédures équitables et décisions de carrière

Au cours de leur carrière, les universitaires font l'objet de multiples examens et évaluations, qui se divisent en deux catégories :

- 1) les évaluations formatives, qui facilitent le processus de perfectionnement professionnel;
- 2) les évaluations sommatives, qui permettent de mesurer les progrès professionnels.

Les premières sont essentiellement des exercices de planification qui consistent à passer en revue le travail réalisé afin de cerner les mesures à prendre pour atteindre plus efficacement les buts et les objectifs¹, alors que les secondes, associées au renouvellement d'un contrat, à la permanence et aux promotions, mesurent le rendement selon des normes définies et relativement simples : la personne a-t-elle ou non satisfait aux critères fixés pour avoir droit à un renouvellement, à la permanence ou à une promotion². Comme les évaluations sommatives ont une incidence majeure sur la relation d'emploi, les négociateurs doivent s'assurer que toutes les décisions relatives à une carrière reposent sur les principes de la justice naturelle et les procédures établies.

Justice naturelle et procédures établies

Les personnes chargées de négocier et de faire respecter une convention collective abordent régulièrement deux notions interdépendantes, soit la *justice naturelle* et les *procédures établies*. Quoique les conventions traitent directement des procédures établies, les négociateurs doivent comprendre que l'équité des procédures n'est qu'une facette du concept de justice naturelle, qui, lui, est plus inclusif.

En droit, la justice naturelle vise trois principes fondamentaux : l'adjudicateur doit être indépendant et neutre, il lui faut prendre connaissance de tous les éléments de preuve, et toutes les parties doivent être autorisées à examiner tous les aspects de l'affaire afin de pouvoir agir

¹Voir *L'Actualité en négociation de l'ACPPU : Les rapports annuels et les évaluations annuelles* no 19, avril 2007.

²Bien que la discipline puisse être considérée comme un « processus sommatif » en ce qu'elle mesure le rendement par rapport à ce qui est considéré comme une action fautive, il importe de ne pas la confondre avec les processus d'examen et d'évaluation associés aux décisions de carrière; voilà pourquoi l'ACPPU l'a traitée séparément. Voir *L'Actualité en négociation de l'ACPPU : Discipline*, no 20, mai 2007.

en connaissance de cause. Pour que la justice naturelle prévale, des mesures de protection doivent être intégrées au processus de délibération. La justice naturelle est un concept fondamental de droit qui s'applique à la prise de décisions judiciaires ou quasi judiciaires, et les procédures établies en sont une facette, car elles énoncent les démarches à respecter afin d'en satisfaire les exigences.

La justice naturelle et les procédures établies reconnaissent le droit fondamental d'une personne de connaître les allégations formulées et les éléments de preuve invoqués afin de pouvoir y répondre. En droit du travail, contrairement au droit criminel, ce principe peut être reformulé de manière à reconnaître à un employé le droit de savoir quelle norme il doit respecter, d'avoir toutes les possibilités de l'atteindre, de démontrer qu'il l'a atteinte et de contester toute allégation contraire. L'équité en matière de procédures se résume quant à elle à deux points : quels sont les éléments sur lesquels s'appuiera la décision, et comment ces éléments seront-ils utilisés? Une convention collective doit traiter de ces deux questions de façon claire et exhaustive.

Équité en matière de procédures

Dans le milieu universitaire, les procédures d'évaluation sommative commencent généralement par la demande d'emploi, où figurent des renseignements montrant que les critères établis ont été respectés. D'autres renseignements sont tirés de trois sources : les renseignements exigés aux termes de la convention collective, comme les évaluations de l'enseignement, les données pertinentes incluses dans le dossier professionnel officiel de l'employé et d'autres renseignements fournis par le décideur³. Bien que le contenu de son dossier professionnel doive être connu du membre⁴, il convient de s'assurer que ce dernier sait qu'il a le droit d'y réagir et qu'il a eu l'occasion de le faire. Les décideurs ne doivent étudier un cas qu'après avoir reçu la réponse du membre en cause. Si des préoccupations sont soulevées, le membre devrait être invité, de vive voix ou par écrit – idéalement, les deux –, à y répondre avant qu'une recommandation finale soit formulée ou une décision finale, prise. Il faut d'ailleurs que le membre soit autorisé à commenter toute recommandation et à soumettre un grief au sujet de toute décision arrêtée.

En ce qui concerne les décisions de carrière, le membre doit conserver le droit de retirer sa demande en tout temps avant qu'une décision finale soit prise. Ce principe semble évident, ce qui peut expliquer en partie pourquoi la vaste majorité des conventions collectives d'établissements d'enseignement postsecondaire n'en soufflent mot. L'absence d'une disposition sur le sujet ne signifie pas qu'il est impossible de retirer une demande, mais il en résulte que la convention passe sous silence d'autres points qu'il importe d'aborder.

³« Décideur » désigne ici également toute personne qui formule des recommandations.

⁴La convention doit comprendre un article régissant le dossier professionnel officiel de chaque employé, qui doit pouvoir le consulter intégralement. Elle doit également veiller au droit des membres de réagir à tout renseignement inclus dans son dossier et de le commenter ainsi que d'être assuré que sa réaction ou son commentaire y sera consigné en permanence. Voir *Clause modèle – Dossiers du personnel de l'ACPPU*.

La convention de l'Université d'Ottawa est celle qui offre la protection la moins restrictive : « À n'importe quel moment avant que le Comité mixte n'étudie une demande, un membre peut retirer sa demande et aucune autre action n'est prise par la suite⁵. » Cette disposition constitue un article distinct et autonome auquel aucune restriction n'est rattachée, mais la convention stipule également ce qui suit : « Il est entendu qu'à moins que le doyen et le membre ou les parties de la convention collective ne conviennent d'autres dispositions, tous les documents relatifs à la demande restent dans le dossier du membre⁶. » Compte tenu des risques que court le membre, les associations auraient intérêt à inverser toute clause semblable afin de s'assurer que toute demande retirée de même que la documentation afférente ne seront pas conservées dans le dossier professionnel officiel, sauf si les parties en conviennent autrement. Il peut arriver qu'il faille conserver ces renseignements⁷, mais exiger des parties que les nouvelles demandes soient examinées par elles-mêmes demeure le meilleur moyen de garantir le droit d'un membre à des procédures équitables. L'article 24.13 de la convention collective de l'Université de Winnipeg est celui qui se rapproche le plus de cet idéal : « *the Member may indicate to the Area Dean/Vice-President (Students)/University Librarian in writing that he/she wishes to withdraw his/her application for promotion without prejudice. Such letter shall be the only reference to the application for promotion in the Member's personnel file*⁸. »

En règle générale, les questions de renouvellement, de permanence et de promotion font l'objet d'articles ou de paragraphes distincts, ce qui permet d'adapter les critères à chaque point en cause. Toutefois, les pratiques exemplaires consisteraient à tracer les grandes lignes de procédures de base qui auraient une application générale dans une clause unique et autonome. C'est l'approche adoptée à l'Université d'Ottawa, l'article 5.2 décrivant les exigences de traitement des recommandations et des décisions. Ainsi, le paragraphe 5.2.1.2, mentionne l'information dont il faut tenir compte.

[...] à chaque étape du processus de recommandation et de décision, le comité ou la personne qui fait la recommandation ou prend la décision doit accorder la considération voulue à, et fonder sa recommandation exclusivement sur:

⁵Article 5.2.1.11, Convention collective entre l'Université d'Ottawa et l'Association des professeurs de l'Université d'Ottawa, (1 mai 2004 au 30 avril 2008) [ci-après APUO]. Le comité mixte de l'université comprend trois membres nommés par le Sénat, trois, par le Bureau des gouverneurs et trois, par le Comité d'administration, dont le président de l'assemblée. Le comité mixte sert de décideur pour toutes les décisions relatives au personnel, sauf en ce qui concerne les renouvellements et les congés sabbatiques, qui relèvent du décanat.

⁶APUO.

⁷Le règlement d'un grief, par exemple, peut nécessiter la révision d'un seul ou de plusieurs points d'une décision.

⁸This Collective Agreement is between The University of Winnipeg Faculty Association and the Board of Regents of the University of Winnipeg, April 1, 2002 to March 31, 2007. L'article 25.11 comporte un énoncé identique à l'égard du retrait d'une demande de permanence. Dans les deux cas, cependant, ce droit ne peut être exercé qu'avant le 30 avril. L'ACPPU recommande de ne pas limiter le droit de retrait d'un membre.

(a) les documents indiqués aux clauses pertinentes de la présente convention ou remis par le membre, y compris les documents étudiés aux étapes précédentes du processus;

(b) tout autre document pertinent du dossier du membre (sous réserve de toute exclusion précise contraire énoncée ailleurs dans la présente convention), pourvu que le membre ait été informé par écrit, au plus tard à la date où il a été avisé de la recommandation ou de la décision, que lesdits documents ont été étudiés;

(c) tout autre document pertinent ajouté au dossier du membre, aux termes de la présente convention, par le CPED, le directeur, le CPEF ou le doyen, pourvu que le membre en ait été avisé et en ait reçu une copie avant que ledit document soit étudié;

(d) toute recommandation faite aux étapes précédentes du processus, s'il y a lieu; et

(e) les considérations mentionnées à la présente convention, étant entendu que la recommandation ou la décision est favorable lorsque les critères de la convention applicables au membre lui-même, ainsi que les autres considérations mentionnées à la convention, sont remplis;

*et ne peut faire usage, officieusement ou officiellement, de critères qui diffèrent de ceux énoncés dans la présente convention.*⁹

En faisant de ces exigences une clause distincte et autonome, la convention collective de l'Université d'Ottawa garantit qu'elles s'appliquent également à toutes les évaluations sommatives qui se concluent par une recommandation ou une décision discrétionnaire non seulement à l'égard du renouvellement, de la permanence ou d'une promotion, mais aussi de la discipline et du mérite¹⁰.

Comme le montre ce cas, le libellé d'une convention collective a une fonction aussi bien descriptive que proscriptive. Ces énoncés peuvent être tenus comme inutiles puisque les décisions de gestion devront être conformes aux critères et aux normes de la convention collective en matière de grief ou d'arbitrage. Un énoncé stipulant qu'un comité de pairs ou d'administrateurs universitaires « ne peut faire usage, officieusement ou officiellement, de critères qui diffèrent de ceux énoncés dans la présente convention » et qu'une recommandation « est favorable lorsque les critères de la convention applicables [...] sont remplis » peut sembler évident, mais il demeure essentiel de l'inclure, car il atténuera les risques de commettre des erreurs et, par conséquent, de devoir recourir à des procédures de grief ou d'arbitrage perturbantes et coûteuses.

⁹APUO. Les CPED et CPEF sont le Comité du personnel enseignant du département et faculté.

¹⁰Bien que l'Université d'Ottawa ne consente pas d'augmentations au mérite, ces procédures demeurent recommandées pour les associations qui en donnent.

Il est moins évident, mais tout aussi essentiel, d'exiger que les particuliers et les comités fondent leurs décisions uniquement sur les éléments versés au dossier. Les associations doivent renforcer cette exigence, par exemple en intégrant à la convention collective une interdiction explicite d'utiliser certains types d'information, qui doivent être exclus en tout temps du processus, notamment les documents anonymes lorsque des décisions de carrière sont en cause. L'ACPPU recommande une formulation semblable à celle de l'article 27.04 de la convention de l'Université de Windsor :

No anonymous material shall be kept by the University concerning any member or submitted as evidence in any formal or informal deliberation, action, or proceeding involving any member¹¹

Il convient d'intégrer ce type d'énoncé à l'article relatif au dossier professionnel, mais il importe de veiller à ce que l'interdiction s'applique à tout « dossier » monté à une fin donnée, par exemple une décision relative à un renouvellement, à la permanence, à une promotion ou à la discipline.

L'ACPPU recommande également d'intégrer à la clause disciplinaire, comme l'a fait l'Université Western Ontario, un énoncé comme celui-ci : « *Disciplinary processes shall be distinct from academic assessment processes such as are used for Promotion and Tenure and Annual Performance Evaluation. [...] The fact that a disciplinary measure is contemplated or has been imposed cannot be considered in an assessment.* »¹²

Les associations auraient intérêt à faire modifier l'alinéa 5.2.1.2 (b) de la convention collective de l'Université d'Ottawa citée plus haut. Le texte est problématique en ce sens qu'il prévoit que toute information utilisée, contrairement à celle qui est versée au dossier professionnel conformément à l'alinéa (c), n'est communiquée au membre *qu'après* avoir été examinée et ce, une fois la décision prise ou la recommandation formulée. Ce qui distingue (b) et (c) est manifestement l'hypothèse que le membre connaît déjà l'information contenue dans son dossier professionnel et a sans doute déjà eu la possibilité de la commenter. En réalité, cependant, les membres n'examinent que rarement leur dossier professionnel, si tant est qu'ils le fassent. Les associations conseillent normalement à leurs membres de prendre connaissance de leur dossier professionnel avant de soumettre une demande d'avancement, mais il leur est impossible de les obliger à le faire.

Plutôt que de supposer que les membres connaissent le contenu de leur dossier professionnel, il serait préférable de traiter de la même manière que tout autre renseignement dont il est question à l'alinéa (c) les données tirées du dossier professionnel officiel. Autrement dit, toute information du dossier professionnel doit être signalée au membre et celui-ci doit être invité à faire les commentaires qu'il désire avant que des personnes ou des comités ne prennent des décisions ou ne formulent des recommandations à son sujet. Contrairement aux documents dont

¹¹Collective Agreement Between the Faculty Association and the Board of Governors of the University of Windsor, July 1, 2004 - June 30, 2008.

¹²Article 7, Discipline, et paragraphe 7.1, Faculty Collective Agreement between the University of Western Ontario and the University of Western Ontario Faculty Association, July 1, 2006-June 30, 2010. Voir *L'Actualité en négociation de l'ACPPU : Discipline*, no 20, mai 2007.

il est question à l'alinéa (c), les renseignements provenant du dossier professionnel n'ont pas à être communiqués directement au membre. Il suffirait d'indiquer les documents que l'on envisage d'utiliser, ce qui permettrait au membre de consulter son dossier professionnel et de décider d'apporter ou non des commentaires.

La convention de l'Université d'Ottawa prévoit par ailleurs certaines protections en matière de procédure. Le paragraphe 5.2.1.3 stipule ce qui suit : « *Une lettre ou un document concernant un membre ne peut être étudié par un comité de pairs ou un représentant de l'employeur à moins que le membre en ait reçu une copie au moins 10 jours ouvrables avant le moment prévu pour l'étude de la lettre ou du document* ». Dans le cas d'une évaluation externe faite par des pairs, le paragraphe 5.2.1.4 prévoit que « *le membre doit avoir l'occasion de les commenter par écrit avant que lesdites évaluations ne soient étudiées* ». Les présidents des comités doivent de leur côté :

s'assurer que le membre reçoive sans tarder une copie de la recommandation ou de la décision et des justifications, la liste de tout document en 5.2.1.2(b), ainsi que la partie du procès-verbal du comité qui s'applique au cas du membre, y compris le nom des personnes présentes lors de la partie pertinente de la réunion. Ces dispositions s'appliquent, avec les adaptations nécessaires, aux recommandations du directeur et aux recommandations et décisions du doyen.

Lorsqu'il informe un membre de recommandations négatives, le doyen doit « l'aviser par écrit des dispositions de l'article 13 concernant son droit de présenter une lettre de désaccord ou de déposer un grief¹³. » Des protections similaires devraient être intégrées à toute convention collective.

Le processus d'évaluation

Au Canada, les établissements d'enseignement postsecondaire font un usage généralisé de l'examen par les pairs, ce qui, comme bien d'autres procédures, exige un bon équilibre des droits. On entend souvent des collègues débattre de la valeur relative de la recherche théorique et de la recherche appliquée, des publications évaluées par les pairs et des rapports techniques ou des exposés de conférence, ou encore de l'importance de l'enseignement au premier cycle par rapport aux cycles supérieurs. La liberté universitaire protège, voire favorise, l'exercice du jugement professionnel chez les évaluateurs universitaires, mais la convention doit protéger le membre si ceux-ci adoptent une perspective étroite de la recherche et de l'enseignement. Elle doit énoncer clairement les diverses activités qui composent le travail savant. Les associations peuvent aborder la question de deux façons.

Bon nombre de conventions collectives contiennent un article qui décrit les devoirs et les responsabilités. C'est le cas de la convention de l'Université Wilfrid Laurier (article 18.1.1) :

¹³APUO, Art. 5.2.1.3, 5.2.1.4, 5.2.1.5 et 5.2.1.10.

The academic duties and responsibilities of Faculty Members involve the pursuit and the dissemination of knowledge through teaching, research, public lectures, conference communications, publications, artistic production and performance, professional and university service, and other similar activities. Members have the right and obligation to develop and maintain their scholarly competence and effectiveness, and to perform their duties in accordance with the clauses set out below¹⁴.

L'article fait ainsi valoir que l'enseignement, la recherche et les activités de service sont des composantes de la diffusion du savoir, tout en mettant la production artistique et les activités professionnelles sur le même pied que l'enseignement et la recherche¹⁵. Une fois l'avancement des connaissances défini, d'autres articles peuvent préciser en quoi consiste le processus d'évaluation. L'article 20.26 de la convention collective de l'Université Mount Saint Vincent, par exemple, porte sur l'enseignement :

Assessment of teaching performance shall include consideration of the following:

- 20.26.1 undergraduate and/or graduate teaching;*
- 20.26.2 thesis and project supervision;*
- 20.26.3 instructional and programme development;*
- 20.26.4 supervision of practica, internships, cooperative education work terms and projects, and teacher education programmes¹⁶.*

L'article 20.30 traite de la recherche :

The main criterion for assessing a candidate's scholarship and/or professional activity shall be peer review. When the evidence presented takes the form of legitimate refereed publications, this criterion shall be taken as met.

20.31 Scholarly and/or professional activity to be considered includes:

- Books and monographs;*
- Working papers;*
- Case studies;*
- Chapters in books;*
- Research reports and briefs to government or other agencies;*
- Papers in conference proceedings;*
- Papers presented at conferences and meetings;*
- Computer software and documentation;*

¹⁴Agreement between Wilfrid Laurier University and Wilfrid Laurier University Faculty Association for Full-time Faculty and Professional Librarians," (July 1, 2005 to June 30, 2008). (ci-après WLUFPA).

¹⁵Voir *Énoncé de principes sur la nature du travail du personnel académique*, novembre 2005, de l'ACPPU.

¹⁶Collective Agreement [Mount Saint Vincent] (1 July 2003 To 30 June 2007, Revised June 2005) [ci-après MSVUFA].

- *Audio-visual productions and materials;*
- *Book reviews*¹⁷.

Quant à l'activité professionnelle, elle comporte :

- 20.32.1 the dissemination of information to the professional field in written form (e.g. briefs, technical reports);*
- 20.32.2 the development of specialized training materials;*
- 20.32.3 the development of materials and methodologies for the practice of the profession (e.g. textbooks, curricula, software, assessment tools);*
- 20.32.4 substantive contributions to professional organizations (e.g. major involvement in development of codes of ethics, policy and legislation for the regulation or practice of the profession)*¹⁸

Le service est décrit de façon semblable. Ce libellé est essentiel à la protection des droits d'un membre au cas où des évaluateurs verraient d'un autre oeil les preuves d'activité savante.

La convention de l'Université Mount Saint Vincent comporte des énoncés sur le renouvellement, la permanence et la promotion, mais ce n'est pas la seule façon de mettre en valeur les activités savantes. Comme dans le cas des procédures, les associations devraient envisager d'adopter en matière d'évaluation des articles autonomes qui s'appliquent dans tous les cas. C'est ce qu'a fait l'Université Wilfrid Laurier, dont l'article 31 de la convention collective, qui traite de l'évaluation de l'enseignement, prévoit ce qui suit :

*Whenever this Agreement calls for an evaluation of the teaching performance of a Member in relation to contract renewal, tenure, promotion, or discipline for deficient performance of workload duties, the evaluation, recommendations and decisions shall be in accord with this article.*¹⁹

L'article 31.2.1 ressemble au libellé de l'Université Mount Saint Vincent en ce qui touche à la nature de l'enseignement :

teaching includes the following activities performed by Members either in the classroom, through correspondence, or from a distance through the use of technologically assisted instruction:

- (a) giving courses; conducting seminars; guiding tutorials, laboratories and studio work; supervising fieldwork and individual study projects;*
- (b) preparing and correcting assignments, tests and examinations;*
- (c) guiding the work of teaching assistants, markers and laboratory instructors;*
- (d) guiding and evaluating individual student's work such as theses, papers and research projects;*

¹⁷MSVUFA.

¹⁸MSVUFA.

¹⁹Article 31.2.1, WLUFA.

(e) consulting with students individually outside of class or laboratory meetings;
 (f) participating in the development of teaching methods, programs or course content;
 (g) preparing instructional material, laboratory exercises and course readers and notes;
 (h) all other activities in which the Member engages for the purpose of preparing for courses and seminars, including those undertaken to ensure that his/her teaching is in keeping with the current state of knowledge in the subject(s) being taught.²⁰

L'Université Queen's aborde l'évaluation de l'enseignement de façon similaire :

29.1.4 Any person or Committee reviewing a Member's teaching shall seek to balance all aspects of teaching as well as the Departmental/Faculty context within which the Member works.

29.1.5 Any person or Committee reviewing a Member's teaching shall consider all relevant information, including but not limited to

- (a) the quality and utility of the pedagogical materials prepared by the Member;
- (b) the quality of the supervision of essays and theses;
- (c) the Member's contributions in the areas of pedagogical development and innovation and the complexity and risk such innovation entails;
- (d) the size, type and level of course(s) taught;
- (e) the nature of the subject matter;
- (f) the experience of the instructor with the course(s) and the number of new course preparations assigned to the instructor;
- (g) the role of the instructor and the method of delivery;
- (h) the ability and willingness of the Member to teach a range of subject matter and at various levels of instruction;
- (i) assessments by students and/or colleagues as sought through formal procedures pursuant to this Agreement; and
- (j) any issue related to Article 9.1.²¹

Des clauses semblables sur les activités de recherche et de service peuvent également être ajoutées à la convention collective.

Adopter une clause distincte décrivant les activités et régissant l'évaluation a pour avantage d'éviter la répétition : de telles clauses s'appliquent dans tous les cas, et non seulement au renouvellement, à la permanence et à la promotion. Un article distinct favorise l'uniformité des évaluations et facilite l'utilisation et l'administration de la convention collective. ■

²⁰WLUFA.

²¹This Collective Agreement between Queen's University Faculty Association (hereinafter called the Association) and Queen's University at Kingston (hereinafter called the University), 7 May 2005 to 30 April 2008.

