



# Avis

*Le Conseil ontarien des directeurs de l'Éducation (CODE) est un organisme consultatif constitué des directeurs et des directrices de l'éducation des 72 conseils scolaires de district de l'Ontario, public, catholique, de langue française et de langue anglaise.*

## Relations de travail efficaces

### Que dois-je savoir au sujet de l'établissement de relations de travail positives et productives?

De bonnes relations de travail sont essentielles pour l'amélioration du rendement des élèves ainsi que des conditions de travail et d'apprentissage des membres du personnel et des élèves. Les relations de travail ont une incidence sur tous les membres du personnel des conseils scolaires. Si le conseil scolaire instaure un climat où règnent des relations de travail positives et productives, les élèves, le personnel, les parents et les administrateurs obtiendront des résultats plus positifs. La qualité des relations entre le conseil d'administration et le personnel a une influence sur de nombreuses décisions, y compris celles relatives à la mise en œuvre des programmes. La négociation et l'administration des conventions collectives, des conditions d'emploi et des pratiques d'évaluation du rendement sont à l'image des convictions profondes qu'a l'institution au sujet de son personnel. Tous les processus ont des répercussions importantes sur le moral du personnel et la capacité du conseil scolaire de réaliser sa mission.

Les tâches de base relatives à la paie, à la mise en œuvre de l'équité salariale, à l'administration des avantages sociaux, etc., doivent être accomplies de façon efficiente et efficace afin de garantir la satisfaction des besoins et des attentes des membres du personnel, la limitation des coûts et le respect par le conseil scolaire de ses obligations juridiques.

### Que dois-je savoir à propos des dispositions législatives sur les relations de travail?

Les dispositions législatives portant sur les relations de travail figurent dans une multitude de documents.

#### Lois applicables

- La Loi sur les relations de travail régit le processus de négociation. Le Conseil des relations de travail est saisi des infractions à la Loi. Les enjeux découlant de l'administration et de la mise en application des conventions collectives sont réglés dans le cadre d'un processus de règlement des griefs ou d'arbitrage. Les décisions rendues par un arbitre peuvent faire l'objet d'un contrôle judiciaire.
- De plus, la Loi de 2000 sur les normes d'emploi, la Loi sur la santé et la sécurité au travail (1990), le Code des droits de la personne (1990) et la Loi de 2001 sur les personnes handicapées de l'Ontario s'appliquent aux relations de travail au sein des conseils scolaires et ont une incidence sur elles.
- La Loi sur l'éducation régit les fonctions des enseignants et des directeurs d'école (Partie X); la négociation collective des enseignants (Partie X.1); l'évaluation du rendement des enseignants (Partie X.2); l'insertion professionnelle, l'évaluation du rendement et les obligations en matière de rapports des éducateurs de la petite enfance (Partie X.3); et l'évaluation du rendement des directeurs d'école, des directeurs adjoints et des agents de supervision (Partie XI.1).

#### Règlements

- Le Règlement 298 définit certains aspects du fonctionnement des écoles et fournit des renseignements détaillés sur les fonctions des enseignants et des directeurs d'école ainsi que sur l'affectation des enseignants.



## Réseaux de relations de travail

Il existe de nombreuses ressources pour aider le directeur de l'éducation et les autres leaders du système scolaire à gérer les relations de travail pendant le processus de négociation :

- Associations employés-administrateurs, négociation et mise en œuvre des ententes provinciales types convenues à la table de discussion
- Portail provincial en ligne de la Corporation des Services en Éducation de l'Ontario (CSÉO)
- Conférences annuelles
- North American Association of Educational Negotiators (NAEN)
- Personnel compétent du ministère



- Au nombre des autres règlements pertinents, mentionnons le Règlement 399/00 (Effectif des classes), le Règlement 98/02 (Plans de perfectionnement des enseignants) et le Règlement 99/02 (Évaluation du rendement des enseignants).

### Notes du ministère de l'Éducation de l'Ontario

- Voici certaines notes pertinentes au sujet des politiques et des programmes : « Conditions générales d'emploi des directeurs et directrices d'école et des directeurs adjointes et directrices adjoints » (NPP n° 152); « Demandes de permissions intérimaires » (NPP n° 147); « Demande d'approbation temporaire » (NPP n° 153) et « Demandes de permissions intérimaires pour les postes exigeant des éducateurs ou éducatrices de la petite enfance accrédités » (NPP n° 154).

### Lois visant des organismes d'agrément

- La Loi de 1996 sur l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario a créé l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. La réglementation de la profession enseignante et l'attribution des permis d'enseignement relèvent de cette loi.
- La Loi de 2007 sur les éducatrices et les éducateurs de la petite enfance a créé l'Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance. Les éducatrices et les éducateurs de la petite enfance obtiennent leur permis de pratique et sont réglementés aux termes de cette loi.

Les règlements de ces lois définissent ce qui constitue une faute professionnelle. Les deux collèges doivent remettre des rapports pour certaines infractions et peuvent prendre des mesures disciplinaires à l'endroit de leurs membres, peu importe les mesures que peut prendre un conseil scolaire.

## Comment les directeurs de l'éducation peuvent-ils aider le conseil d'administration à promouvoir efficacement des relations de travail positives?

Il importe que le directeur de l'éducation :

- précise les rôles adéquats des membres du personnel, des administrateurs et du conseil d'administration relativement aux négociations et aux questions portant sur les relations de travail;
- tienne le conseil scolaire au courant des enjeux et des préoccupations liés aux groupes d'employés;
- s'assure que le conseil scolaire comprend les enjeux du point de vue des leaders du système scolaire ou du comité de négociation avant que les représentants syndicaux communiquent avec les membres du conseil scolaire;
- détermine à l'avance si le conseil scolaire prendra part aux négociations et la place qu'il y tiendra; [Le conseil d'administration doit prendre part à l'établissement des paramètres qu'utilisera le personnel pour négocier et doit obtenir régulièrement des mises à jour et des rapports d'étape pendant les négociations. Des décisions doivent être prises quant à la mesure dans laquelle les administrateurs prendront part aux réunions informelles ou aux discussions à la table de négociation. Ces décisions seront fondées sur les pratiques antérieures et sur les modifications envisagées à la Loi sur l'éducation (aux termes du projet de loi 177) concernant la gouvernance des conseils scolaires et le code de conduite des membres des conseils scolaires.]
- obtienne la confiance, l'accord et l'appui requis pour la ratification de l'accord recommandé, en reconnaissant que les directeurs de l'éducation jouent un rôle dans la création des conditions aux termes desquelles les membres des conseils scolaires appuieront les avis et les recommandations formulés par le directeur de l'éducation et le comité ou l'équipe de négociation;
- aide les membres des conseils d'administration à préparer des réponses appropriées aux communications et aux appels des dirigeants syndicaux et non syndicaux en discutant de la façon dont les administrateurs peuvent être abordés avant et pendant le processus de négociation;
- élabore les protocoles que suivront les membres des conseils scolaires et les cadres supérieurs.

Les négociations collectives peuvent être exigeantes sur le plan personnel et professionnel pour les membres des conseils scolaires et les directeurs de l'éducation. Il se peut que le directeur de l'école, le conseil d'administration, les administrateurs et les membres du personnel soient évoqués de façon inutile et désagréable. Il importe que les personnes prenant part au processus de négociation n'en prennent pas ombrage et qu'elles maintiennent une attitude positive et professionnelle.

## Les agents de supervision doivent :

- connaître et comprendre les répercussions des dispositions législatives, des règlements et des notes se rapportant à la négociation collective et aux relations de travail;
- prodiguer des conseils au besoin et, s'il y a lieu, recommander que le conseil scolaire embauche un conseiller de l'extérieur et du personnel de soutien;
- déterminer le rôle des principaux leaders (directeur de l'éducation, surintendants et personnel des relations de travail ou des ressources humaines) avant le début du processus de négociation; [Bon nombre de directeurs de l'éducation ne prennent pas activement part au processus de négociation. En se tenant à l'écart du processus de négociation, les directeurs de l'éducation peuvent se servir davantage de leur position stratégique pour soutenir ou faire progresser les négociations au besoin.]
- comprendre qu'une intervention directe par le directeur de l'éducation dans le processus de négociation n'est habituellement pas une bonne idée sauf si les négociations sont sur le point d'aboutir à une entente entre les deux parties et que le directeur de l'éducation est d'avis que le conseil scolaire accepte le rapport du comité ou de l'équipe de négociation;
- être en mesure de prendre part à des consultations ou à des discussions informelles pendant les dernières étapes du processus de négociation.

Les directeurs de l'éducation doivent prendre soin de ne pas restreindre ou de miner l'autorité du comité ou de l'équipe de négociation et devraient s'assurer que le conseil scolaire et les syndicats suivent les processus établis. Le directeur de l'éducation joue un rôle essentiel lorsque le conseil scolaire doit appuyer une proposition de convention collective qui lui est présentée aux fins d'approbation. Au besoin, le directeur de l'éducation devra peut-être former des coalitions afin de faire approuver les accords négociés.

## Que sont les pratiques efficaces?

### **Leadership en relation travail**

L'embauche d'un leader organisationnel stratégique chargé d'encadrer les dossiers de relations de travail est importante pour la mise en place de relations de travail efficaces et positives. Cette personne est plus susceptible de comprendre que les négociations collectives ne sont pas une fin en soi, mais des stratégies visant à atteindre les objectifs du conseil scolaire. En s'assurant que cette personne fait partie de l'équipe des cadres supérieurs, il sera plus facile de faire comprendre la façon dont les relations de travail influent sur les décisions prises dans le système scolaire ainsi que d'établir de bonnes relations de travail durables à l'échelle du système scolaire. Il est préférable que le membre du personnel dirigeant les relations de travail ait travaillé au sein du système scolaire. En effet, les connaissances et l'expérience acquises par le passé ainsi que ses antécédents professionnels lui permettront de fournir des directives, de l'aide et des conseils judicieux. Il n'est pas nécessaire de connaître en profondeur les pratiques relatives aux relations de travail. Toutefois, si le leader chargé des ressources humaines ou des relations de travail ne possède pas ces connaissances, il importe que le directeur de l'éducation s'assure qu'une formation générale en ressources humaines lui est fournie. Il est essentiel d'établir des relations durables et ouvertes entre les leaders des relations de travail et le personnel des finances et des opérations pour garantir la réussite du processus de négociation et l'efficacité des pratiques relatives aux relations de travail.

### **Relations avec les groupes d'employés**

Il convient de préciser que les dirigeants de groupes d'employés ont d'abord et avant tout une loyauté et une responsabilité envers leurs membres. De plus, les problèmes sont plus faciles à régler lorsque le directeur de l'éducation et les dirigeants des groupes d'employés

*L'embauche d'un leader organisationnel stratégique chargé d'encadrer les dossiers de relations de travail est importante pour la mise en place de relations de travail efficaces et positives.*



## Ressources Internet

Ministère du Travail  
[www.labour.gov.on.ca/french/lr/pubs/index.php](http://www.labour.gov.on.ca/french/lr/pubs/index.php)

Lois-en-ligne  
[www.e-laws.gov.on.ca/navigation?file=home&lang=fr](http://www.e-laws.gov.on.ca/navigation?file=home&lang=fr)

NAEN  
[www.naen.camp8.org](http://www.naen.camp8.org)

Portail de la CSÉO  
<https://opsba.oescportal.ca/CookieAuth.dll?GetLogon?curl=Z2F&reason=0&formdir=3>

[Les conseils scolaires peuvent inscrire leurs membres du personnel au portail.]



entretiennent des relations de travail positives. Le directeur de l'éducation peut favoriser de bonnes relations de travail en prenant les mesures suivantes :

- établir des relations de travail professionnelles solides et durables et créer un climat où l'on peut discuter des enjeux et des préoccupations;
- faire preuve de franchise et d'honnêteté; [Dans certains cas, les groupes d'employés peuvent être d'avis que la position du directeur de l'éducation n'est pas raisonnable. Toutefois, des communications ouvertes et franches permettront aux deux parties de comprendre leurs positions respectives.]
- rencontrer régulièrement les dirigeants des groupes d'employés; il s'agit d'une occasion pour le personnel du directeur de l'éducation ou du système scolaire et les employés d'échanger, de discuter de leurs préoccupations et de répondre à des questions;
- faire participer les dirigeants syndicaux à la prise de décisions importantes qui auront une incidence sur leurs membres;
- inviter les dirigeants syndicaux aux séances de formation organisées à l'intention de leurs membres afin qu'ils puissent les aider à mieux comprendre les nouvelles initiatives, les activités de renforcement des capacités du ministère et les attentes relatives à l'apprentissage des élèves et à l'enseignement;
- prendre part aux discussions et examiner les enjeux et les préoccupations en étant prêt à régler les problèmes, en reconnaissant que la souplesse et l'ouverture font partie intégrante d'un processus de résolution des problèmes;
- comprendre les griefs avant d'intervenir;
- assurer un suivi des griefs déposés afin de déterminer si les membres du personnel sont satisfaits, si les accords sont mis en œuvre efficacement par les gestionnaires et les leaders du système scolaire et si les dirigeants syndicaux sont raisonnables.

À l'occasion, les dirigeants syndicaux pourraient demander au directeur de l'éducation de le rencontrer à d'autres moments que ceux déjà prévus pour discuter de certains enjeux. Il importe que le directeur de l'éducation connaisse bien les enjeux avant la rencontre et s'assure que les dirigeants des relations de travail ou des ressources humaines l'accompagnent à cette rencontre.

### Communications

Pendant le processus de négociation, une communication efficace comporte de nombreuses facettes importantes.

- En général, les « règles de base » convenues par les parties les empêchent de négocier en public. Les communications doivent être réfléchies et contrôlées afin de protéger la confidentialité de l'information et d'éviter de contrevenir à la Loi sur les relations de travail.
- Les communications publiques servent habituellement à faire part de l'état d'avancement du processus de négociation et à transmettre des renseignements convenus par les parties. Elles ne servent pas (à de rares exceptions près) à révéler les enjeux au cœur des négociations. Vers la fin du processus, on pourra publier des communications fondées sur les faits pour définir les questions en suspens.
- On encourage grandement les directeurs de l'éducation à suivre les directives et les conseils des conseillers juridiques pendant le processus de négociation ainsi qu'au moment de transmettre des communications publiques.
- Il est essentiel de désigner une personne qui représentera le conseil scolaire. Il ne peut y avoir qu'un seul porte-parole. Habituellement, le président ou la présidente du conseil scolaire fait fonction de porte-parole mais, dans certaines situations, le directeur de l'éducation peut jouer ce rôle. Si un conseil scolaire compte parmi son effectif un agent des relations avec les médias ou des communications, il est préférable de confier les communications publiques à cette personne. Pendant des négociations difficiles, certains conseils scolaires ont retenu les services d'une équipe des relations avec les médias ou des communications de l'extérieur pour s'occuper de toutes les communications du conseil scolaire.



## ■ Confidentialité

Il faut garantir la confidentialité de l'information pendant les négociations, et ce, tout le long du processus de négociation. Si les négociations sont confidentielles, des renseignements pertinents, le cas échéant, peuvent être communiqués aux cadres supérieurs et au conseil scolaire « en cas de nécessité absolue ». La plupart des tâches accomplies par le service des ressources humaines sont de nature confidentielle et les membres du personnel ont le droit de s'attendre à ce que les questions se rapportant à leur emploi et à leur vie personnelle demeurent confidentielles, y compris des renseignements personnels et des questions disciplinaires qui ne concernent qu'eux et le conseil scolaire.

Le directeur de l'éducation peut être au courant que certains membres du conseil scolaire ont collaboré dans le passé avec un syndicat ou ses membres ou ont fait preuve de loyauté envers eux. Dans ces situations, le directeur de l'éducation doit s'assurer que les renseignements qu'il fournira ne placeront pas un membre du conseil scolaire dans une position difficile.

## Si, en tant qu'agent de supervision, j'ai besoin de renseignements supplémentaires, que dois-je faire?

- Communiquer avec des collègues de façon confidentielle pendant le processus de négociation et au sujet de dossiers liés aux ressources humaines.
- Communiquer avec la Corporation des services en éducation de l'Ontario (CSEO), qui tient à jour un portail sur les négociations que le personnel du conseil scolaire peut consulter tant pendant le processus de négociation qu'une fois celui-ci terminé.
- Entretenir de bonnes relations avec les réseaux provinciaux puisqu'elles vous aideront à bien comprendre la situation actuelle au sein de la province.
- Prendre part activement à CODE. Votre participation aide les directeurs de l'éducation à savoir ce qui se passe au sein des conseils scolaires de la province et à favoriser des communications ouvertes et confidentielles entre collègues.