



Formation des directions et directions adjointes: Gestion du personnel

Le 1^{er} avril 2022

R. Paul Marshall
pmarshall@ehlaw.ca

Sophie Gagnier
sgagnier@ehlaw.ca

Nadine Rizk
nrizk@ehlaw.ca

Aperçu de la séance

- Évaluation du rendement du personnel enseignant
- Processus d'enquête et documentation

Le contenu de cette présentation ainsi que les commentaires des formateurs ne constituent pas, ni ne vise à constituer un avis juridique ou un conseil d'ordre professionnel engageant notre cabinet.

Pour toute situation spécifique, veuillez consulter votre aviseur juridique ou celui de votre conseil scolaire.



Évaluation du rendement du personnel enseignant

Programme d'insertion professionnelle du nouveau enseignant (PIPNE)

Le PIPNE est une initiative provinciale visant à appuyer les nouveaux enseignants en fournissant :

- Une orientation à l'école et au conseil scolaire
- De la formation et du perfectionnement professionnel
- Du mentorat par des enseignants chevronnés
- Il doit aussi y avoir deux évaluations du rendement effectuées par les directions



Systeme d'évaluation du rendement du personnel enseignant



Système d'évaluation du rendement de personnel enseignant (ERE)

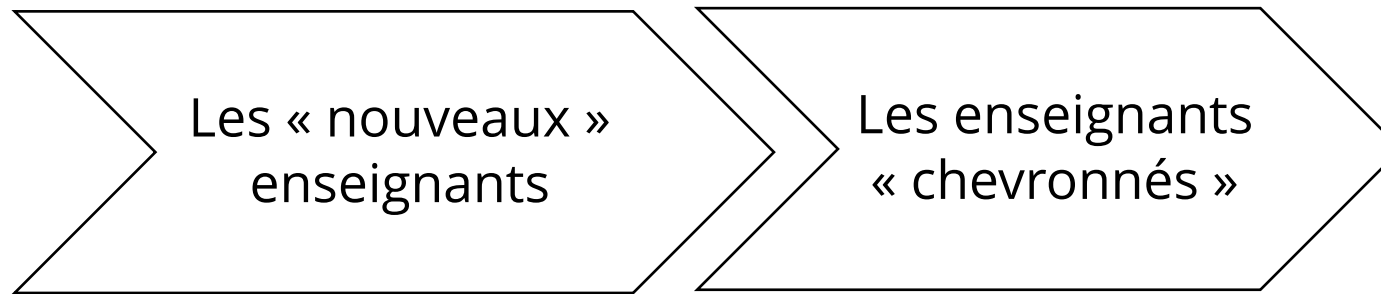
Le système ERE est conçu pour :

- Rehausser l'apprentissage des élèves en favorisant le perfectionnement des enseignants
- Fournir des évaluations significatives du rendement des enseignants qui favorisent la croissance et le perfectionnement professionnels des enseignants
- Déterminer des occasions de soutien additionnel au besoin
- Fournir un certain degré de redevabilité



Système d'évaluation du rendement de personnel enseignant (ERE) - Aperçu

Comporte deux éléments :

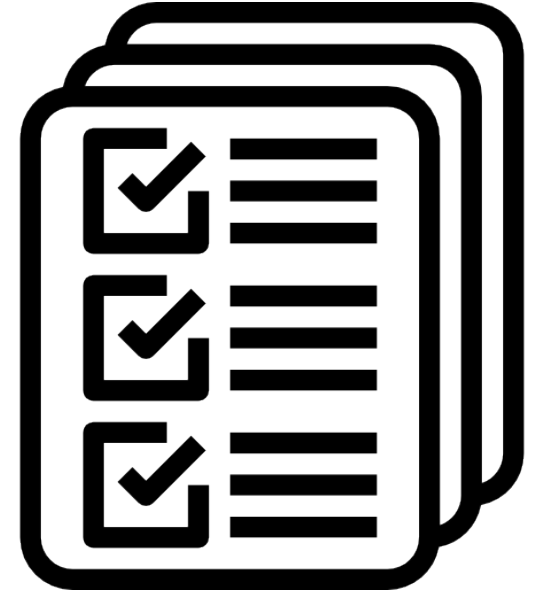


Les directions, les directions-adjointes et les agents de supervision jouent des rôles clés dans le processus ERE

La supervision et l'évaluation du personnel enseignant

▫ Source des obligations:

- *Loi sur l'éducation*
 - Partie X.0.1 (insertion professionnelle des nouveaux enseignants)
 - Partie X.2 (évaluation du rendement des enseignants);
 - *Règl. de l'Ont. 99/02* : Évaluation du rendement des enseignants
 - *Règl. de l'Ont. 266/06*: Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant
 - *Règl. de l'Ont. 98/02*: Plans de perfectionnement des enseignants
- Guide des exigences et des modalités - Évaluation du rendement du personnel enseignant (2010)
- Guide des exigences et modalités – Évaluation du rendement du personnel enseignant (2021)
- Politiques et directives administratives du conseil scolaire



- Qu'est-ce qu'un « *nouvel enseignant* »?
 - Un enseignant qui est employé par le conseil scolaire, mais qui n'a pas terminé sa nouvelle période d'enseignement
 - Un enseignant qui a commencé pour la première fois à enseigner pour un conseil
 - Un enseignant agréé par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (y compris les enseignants formés à l'extérieur de la province)

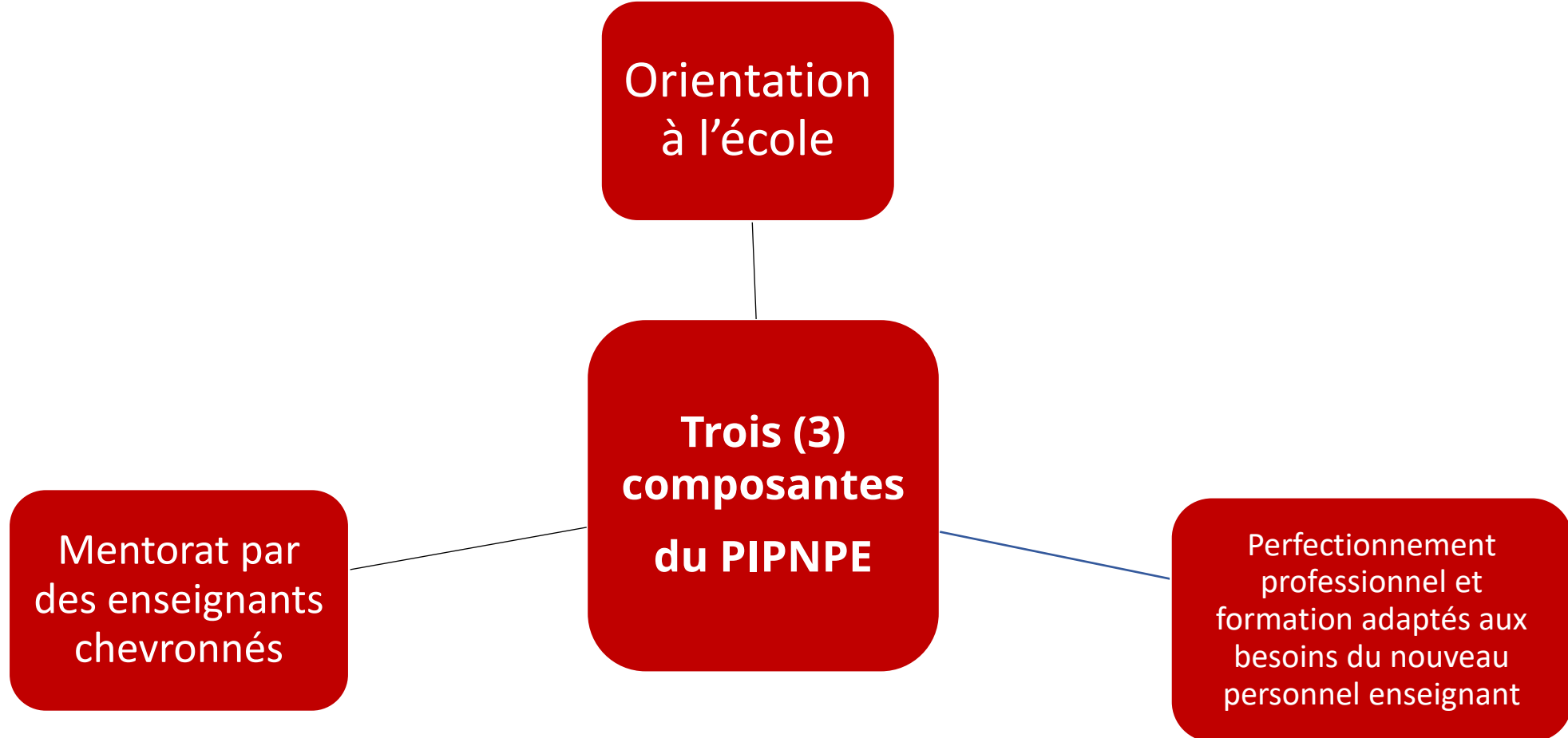
Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE)

Un enseignant est considéré « nouveau »

- Jusqu'à ce qu'il réussisse le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) ou
- Jusqu'à ce qu'une période d'enseignement de 24 mois se soit écoulée depuis le moment où il a commencé à enseigner pour un conseil scolaire



Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE)



Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE)

Domaine	Compétence
Engagement envers les élèves et leur apprentissage	Les enseignantes et enseignants : <ul style="list-style-type: none">• se préoccupent du bien-être et du développement de tous les élèves;• font preuve de dévouement en matière d'enseignement et favorisent l'apprentissage et le rendement des élèves;• traitent les élèves équitablement et avec justice et respect;• assurent un milieu d'apprentissage qui encourage les élèves à résoudre des problèmes, à prendre des décisions, à apprendre la vie durant et à devenir des membres à part entière au sein de la société en évolution.
Connaissances professionnelles	Les enseignantes et enseignants : <ul style="list-style-type: none">• connaissent la matière à enseigner, le programme d'études de l'Ontario et la législation liée à l'éducation;
Exercice de la profession	Les enseignantes et enseignants : <ul style="list-style-type: none">• appliquent leurs connaissances professionnelles ainsi que leur compréhension des élèves, du programme d'études, de la législation, des méthodes d'enseignement et des stratégies de gestion de la salle de classe pour favoriser l'apprentissage et le rendement des élèves;• communiquent efficacement avec les élèves, les parents et les collègues;• effectuent une évaluation continue du cheminement des élèves, évaluent leur rendement et communiquent régulièrement les résultats aux élèves et aux parents;



Fonction de la direction en vertu de la *Loi sur l'éducation*

- Effectue des évaluations (par. 277.29 (3)) conformément à la Loi et au Règlement
- Établit le moment de l'évaluation des nouveaux enseignants, sous réserve des exigences de la Loi (par. 277.29 (4))
- Respecte les délais prévus par la Loi, les règlements, les lignes directrices, les règles et les politiques « malgré une sentence ou une décision arbitrale » (art. 277.23)
- Donne un avis écrit à l'enseignant de sa note d'évaluation du rendement (par. 277.29(5))
- Suit le processus relatif aux notes « Insatisfaisant » (art. 277.37)

Fonctions de la direction (Liste NON exhaustive!)

- Établir le calendrier d'évaluation de chaque enseignant affecté et l'informer du moment où il sera évalué
- Rencontrer l'enseignant pour préparer l'observation en classe et discuter des compétences qui en feront l'objet
- Faire l'observation en classe pour évaluer le rendement de l'enseignant selon les compétences pertinentes
- Rencontrer l'enseignant pour passer en revue les résultats de l'observation;
- Rédiger et signer un rapport sommatif de l'évaluation de rendement
- Remettre une copie signée du rapport sommatif à l'enseignant dans les 20 jours de classe suivant l'observation
- Rencontrer l'enseignant, à sa demande, pour discuter de l'évaluation
- Fournir au conseil scolaire une copie signée du rapport sommatif
- Si l'évaluation est notée « Insatisfaisant », suivre les procédures à suivre après une évaluation du rendement

Définition d'« enseignant chevronné »

Sont considérés comme des « enseignants chevronnés » :

- les enseignants qui ont terminé le PIPNPE
- les enseignants qui occupaient un poste dans les écoles financées par les fonds publics de l'Ontario avant septembre 2006 (date de mise en œuvre du PIPNPE)
- les enseignants temporaires (titulaires d'une permission intérimaire)

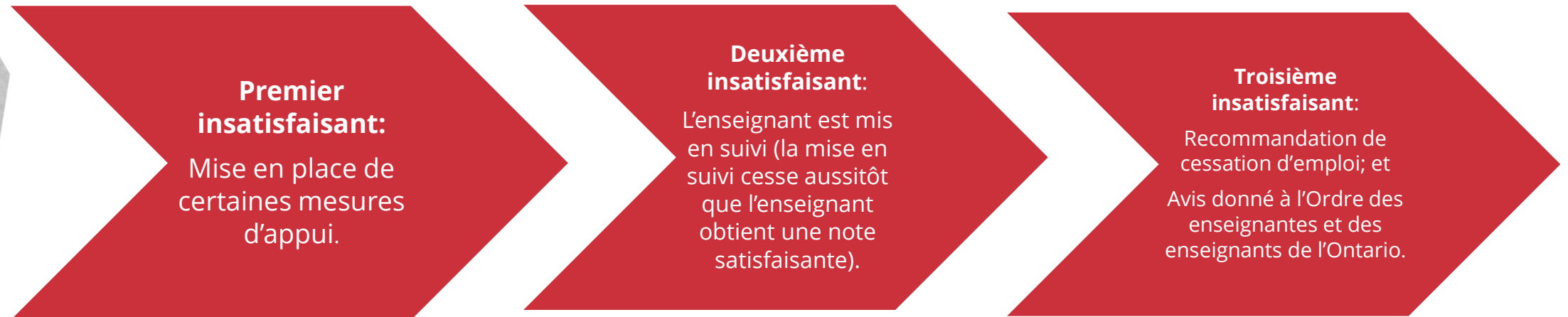
Évaluation de rendement du personnel enseignant chevronné

Domaine	Compétence
Engagement envers les élèves et leur apprentissage	Les enseignantes et enseignants : <ul style="list-style-type: none">• se préoccupent du bien-être et du développement de tous les élèves;• font preuve de dévouement en matière d'enseignement et favorisent l'apprentissage et le rendement des élèves;• traitent les élèves équitablement et avec justice et respect;• assurent un milieu d'apprentissage qui encourage les élèves à résoudre des problèmes, à prendre des décisions, à apprendre la vie durant et à devenir des membres à part entière au sein de la société en évolution.
Connaissances professionnelles	Les enseignantes et enseignants : <ul style="list-style-type: none">• connaissent la matière à enseigner, le programme d'études de l'Ontario et la législation liée à l'éducation;• connaissent une variété de méthodes efficaces d'enseignement et d'évaluation;• connaissent une variété de stratégies efficaces de gestion de la salle de classe;• connaissent comment les élèves apprennent et les facteurs qui influencent l'apprentissage et le rendement des élèves.
Exercice de la profession	Les enseignantes et enseignants : <ul style="list-style-type: none">• appliquent leurs connaissances professionnelles ainsi que leur compréhension des élèves, du programme d'études, de la législation, des méthodes d'enseignement et des stratégies de gestion de la salle de classe pour favoriser l'apprentissage et le rendement des élèves;• communiquent efficacement avec les élèves, les parents et les collègues;• effectuent une évaluation continue du cheminement des élèves, évaluent leur rendement et communiquent régulièrement les résultats aux élèves et aux parents;• adaptent et raffinent leurs méthodes d'enseignement par le biais d'une réflexion et d'un apprentissage continu, en ayant recours à une variété de ressources;• utilisent la technologie appropriée dans le cadre de leur enseignement et de leurs responsabilités professionnelles connexes.
Leadership et communauté	Les enseignantes et enseignants : <ul style="list-style-type: none">• collaborent avec d'autres membres du personnel enseignant et collègues de l'école pour créer et maintenir un milieu d'apprentissage favorable dans leurs salles de classe et à l'école;• collaborent avec d'autres professionnels, les parents et les membres de la communauté en vue d'améliorer l'apprentissage et le rendement des élèves, de même que les programmes scolaires.
Perfectionnement professionnel continu	<ul style="list-style-type: none">• Les enseignantes et enseignants prennent part à des activités de perfectionnement professionnel continu pour améliorer l'enseignement



Évaluation du rendement du personnel chevronné

- Processus après l'évaluation du rendement
 - Après un *satisfaisant*
 - Après un *insatisfaisant*



Fréquence des évaluations/Cycle d'évaluation

- La direction peut effectuer d'autres évaluations du rendement « s'il l'estime souhaitable compte tenu de circonstances liées au rendement de l'enseignant »
- L'enseignant peut demander des évaluations supplémentaires (sauf pendant son année d'évaluation); la direction est tenue d'en faire une sauf « s'il estime qu'elle n'aura vraisemblablement pas pour effet d'améliorer le rendement de l'enseignant »
 - Règlement 99/02, art. 6



Exemples de « problèmes de rendement » qui peuvent justifier des évaluations supplémentaires

- Absentéisme
- Négligence (sommeil, abus des pauses, apparence physique)
- Langage insultant, impoli ou vulgaire
- Contact physique avec un élève
- Insubordination (attitude générale ou refus d'obéir aux ordres)
- Manque de loyauté, conflit d'intérêts, critique publique de l'employeur, manque de discrétion
- Conduite criminelle (vol, fraude, etc.)
- Inconduite publique

Nouveaux enseignants

- Déterminés par la direction et les politiques et directives administratives du conseil scolaire
- Doit laisser un intervalle approprié entre les deux évaluations

Enseignants chevronnés

- La direction est tenue d'aviser l'enseignant au plus tard 20 jours de classe après qu'il a commencé à enseigner pendant une année d'évaluation
- L'évaluation peut avoir lieu à tout moment jugé approprié par la direction, sous réserve des politiques et directives administratives du conseil scolaire

- L'art. 277.23 de la *Loi sur l'éducation* prévoit qu'une personne qui exerce des fonctions liées aux évaluations du rendement « respecte tous les délais et les périodes précisés dans la présente partie ainsi que dans les règlements pris, les lignes directrices données et les règles et les politiques établies en application de celle-ci »
- Prévoit également que les échéanciers ne peuvent pas être modifiés par une sentence ou une décision arbitrale

Que faire lorsqu'il y a une absence ou congé?

- Les absences de longue durée sont exclues du cycle et du processus d'évaluation
 - *Loi sur l'éducation*, art. 277.20 à 277.22
 - Règl. de l'Ont. 99/02, art. 10 à 12 et 18 à 20
- L'objectif fondamental est d'assurer que le processus soit juste
- Lors du retour au travail, on décide d'amorcer le processus selon les renseignements médicaux présentés



Autres situations particulières

- Enseignant en prêt de service
- Absences particulières lors de la période d'enseignement
- L'enseignant en détachement à un poste non-enseignant
- L'enseignant en détachement à un poste d'enseignant en dehors du système scolaire public de l'Ontario



- Le système ERE se compose des éléments clés suivants :
- Énoncés de compétence
 - Plan annuel de perfectionnement (à l'intention des enseignants chevronnés seulement)
 - Rencontre préalable à l'observation en classe
 - Observation en classe
 - Rencontre suivant l'observation en classe
 - Rapport récapitulatif, lequel inclut la note de rendement
 - Mesures d'aide supplémentaire à l'égard des enseignants qui n'obtiennent pas une note « Satisfaisant »

Façon d'évaluer les compétences - Indicateurs



Certains exemples d'indicateurs (par compétence)

Compétence 1.1 - Les enseignants se préoccupent du bien-être et du développement de tous les élèves

Indicateurs – l'enseignant :

- applique efficacement ses connaissances sur la façon dont les élèves apprennent et se développent physiquement, socialement et intellectuellement
- dispense un enseignement adapté à tous les élèves qui apprennent de différentes manières
- motive les élèves à améliorer leur apprentissage
- fait des commentaires pertinents sur les tâches accomplies



Certains exemples d'indicateurs (par compétence)

Compétence 3.2 - Les enseignants communiquent efficacement avec les élèves, les parents et les collègues

Indicateurs – l'enseignant :

- fournit régulièrement des commentaires aux parents, notamment dans les bulletins
- communique avec les parents, les élèves et les collègues d'une manière positive et professionnelle
- suit les directives de l'école ou du conseil scolaire pour présenter les rapports à temps
- mène efficacement des entrevues avec les élèves
- indique pour les élèves des attentes claires, rigoureuses et réalisables



Étapes du processus ERE



Une évaluation du rendement de l'enseignant doit comporter :

- Une rencontre préalable à l'observation en classe entre la direction et l'enseignant pour passer en revue le plan actuel de perfectionnement de l'enseignant
- Une observation en classe pour évaluer les compétences de l'enseignant
- Une rencontre suivant l'observation en classe entre la direction et l'enseignant
 - (i) pour passer en revue les résultats de l'observation
 - (ii) pour discuter des autres renseignements pertinents pour l'évaluation
 - (iii) pour mettre au point le plan de perfectionnement de l'enseignant pour l'année courante

- Préparation par la direction d'un rapport récapitulatif qui contient :
 - (i) l'évaluation de l'enseignant par la direction
 - (ii) la note globale que la direction attribue à l'enseignant
 - (iii) l'explication de la note par la direction
- L'enseignant doit recevoir une copie du rapport récapitulatif au plus tard 20 jours après l'observation en classe
- L'enseignant doit signer le rapport récapitulatif afin d'en accuser réception
- Une copie du rapport récapitulatif, signée par la direction et l'enseignant, doit être remise au conseil scolaire

Appui lorsque la note de rendement est « Insatisfaisant »

Qu'est-ce qui constitue une aide suffisante?
Quand l'aide doit-elle être fournie?

Nature qualitative et quantitative

Obligations imposées au conseil scolaire et à l'enseignant

Adaptée aux besoins relevés

Déterminée conjointement avec l'enseignant

Fournie au moment approprié

Suffisante pour promouvoir l'amélioration

Appui lorsque la note de rendement est « Insatisfaisant »

- Différents types d'aide disponibles :
- Formation
 - Soutien individuel
 - Direction
 - Direction-adjointe
 - Chef de service
 - Conseiller pédagogique
- Mentorat
- Observation



Procédure suivant une note de rendement : « Satisfaisant »

Nouveau personnel enseignant

Si deux (2) évaluations
« Satisfaisant »



-Le PIPNPE est réussi

-Avis à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et participation au cycle d'évaluation de 5 ans

Enseignant chevronné

Si deux (2) évaluations
« Satisfaisant »

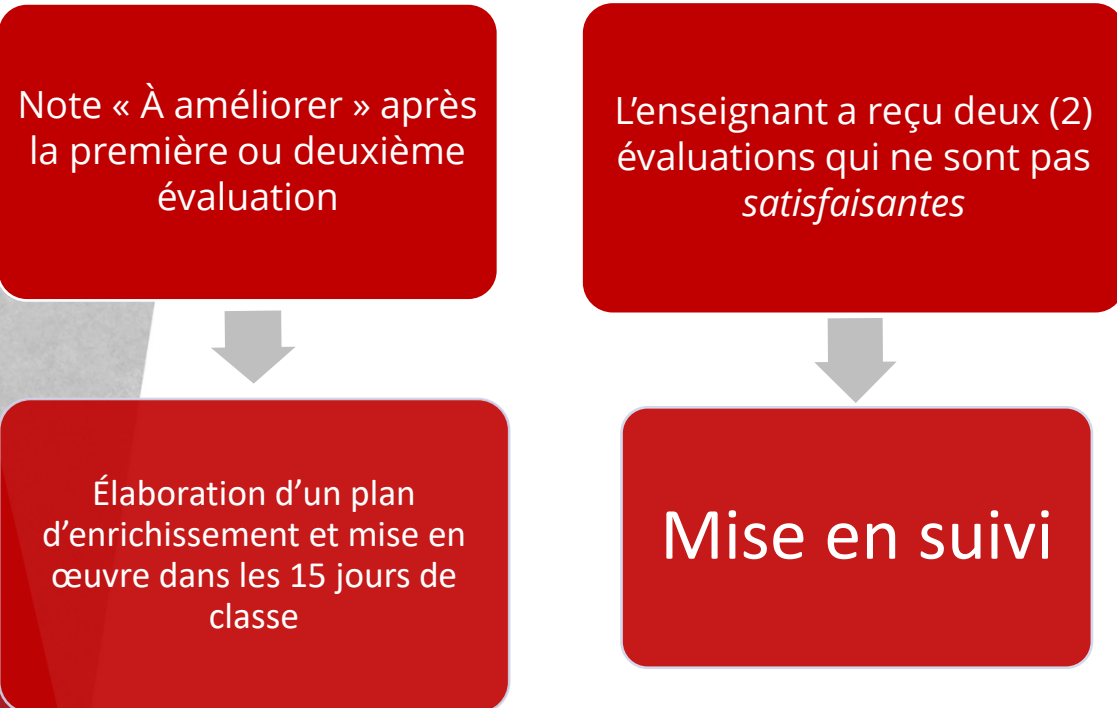


L'enseignant et la direction s'entendent sur des stratégies de croissance aux fins d'inclusion dans le plan annuel de perfectionnement

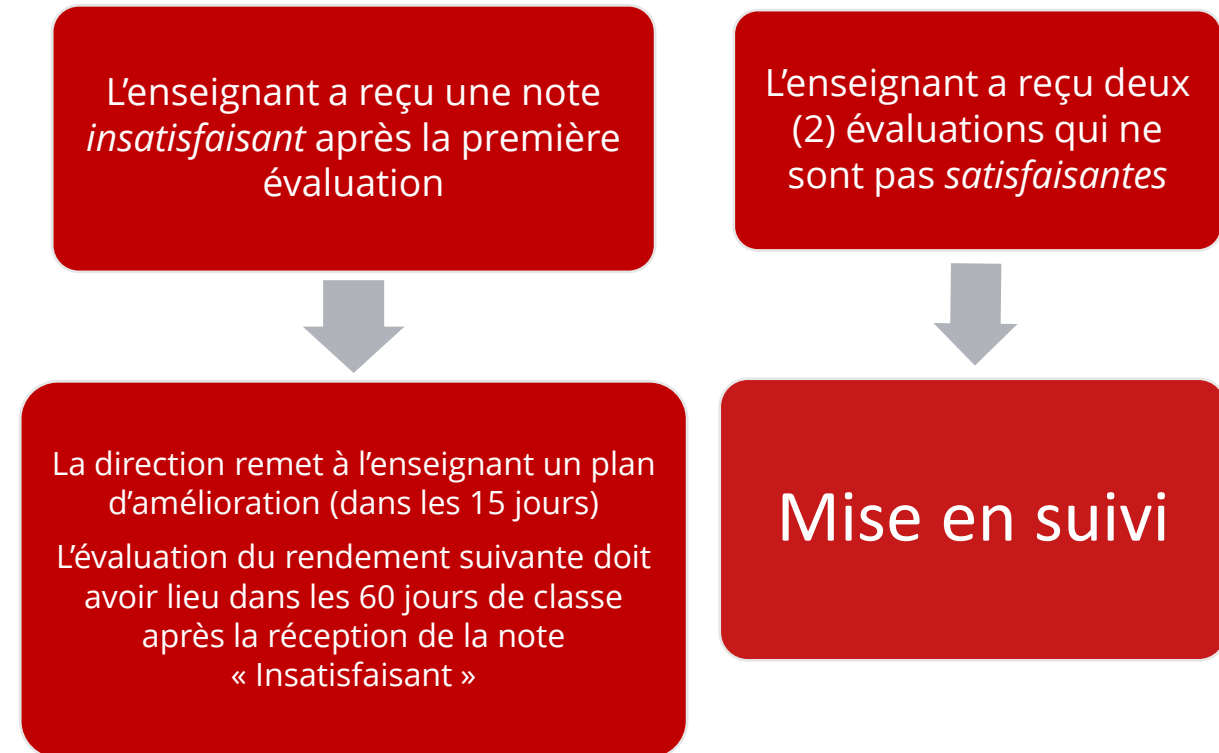


Procédure suivant une note de rendement: « Insatisfaisant »

Nouveau personnel enseignant



Enseignant chevronné



La direction doit :

- Fournir un plan d'amélioration écrit
- Surveiller le rendement de l'enseignant
- Consulter régulièrement l'agent de supervision concernant le rendement de l'enseignant
- Fournir à l'enseignant de la rétroaction et des recommandations pour l'aider à améliorer son rendement
- Effectuer l'évaluation suivante dans les 120 jours de classe
 - si la note est « Satisfaisant », l'enseignant cesse d'être en suivi
 - si la note est « Insatisfaisant », il peut être congédié (sauf si le délai ne sert pas l'intérêt des élèves)

- Le régime d'évaluation du rendement du personnel enseignant met l'accent sur la croissance et le perfectionnement professionnel
 - Toutefois, il y a aussi un élément de reddition de comptes au public
- Cessation d'emploi peut être recommandée pendant une mise en suivi, ou après que l'évaluation effectuée lors du suivi qui résulte en un « *insatisfaisant* »
- La direction doit envoyer au conseil scolaire une recommandation écrite de cessation d'emploi de l'enseignant

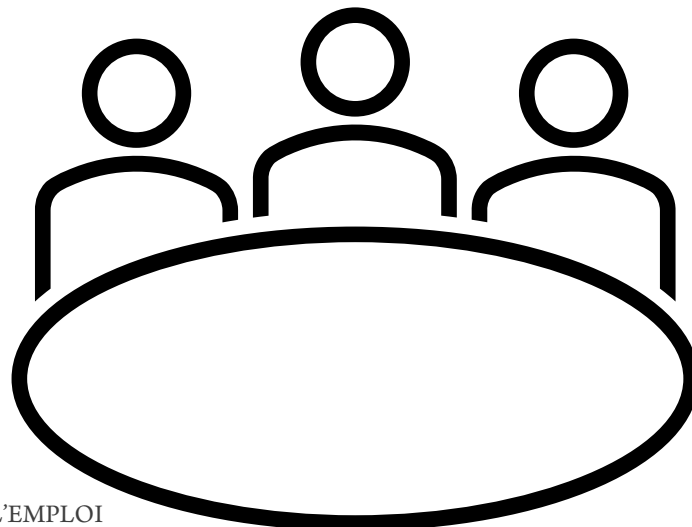
Application de l'ERE – Sommaire

Élément	Nouveau enseignant	Enseignant chevronné
Nombre d'évaluations	Deux dans la première période de 12 mois d'enseignement	Une fois chaque période de 5 ans
Compétences	8 des 16 énoncés de compétence	16 compétences
Note	1re évaluation – Satisfaisant ou À améliorer 2e évaluation – Satisfaisant, À améliorer ou Insatisfaisant 3e évaluation (si nécessaire) – Satisfaisant ou Insatisfaisant	Note Satisfaisant ou Insatisfaisant dans toutes les évaluations
Plan annuel de perfectionnement	Sans objet	Révisé et mis à jour annuellement en consultation avec la direction



Plans de perfectionnement de l'enseignant

- Depuis 2007, les conseils scolaires sont tenus de veiller à ce que chaque enseignant à leur service (à l'exception d'un nouvel enseignant) ait un plan de perfectionnement qui contient :
 - Les objectifs de croissance professionnelle de l'enseignant
 - Un plan d'action proposé
 - Des échéanciers de réalisation des objectifs



Griefs ERE



ERE – Arbitrage prévu par la convention collective

Une convention collective conclue entre un conseil scolaire et un agent négociateur désigné d'une unité de négociation d'enseignants peut contenir une disposition sur le règlement, par voie de décision arbitrale définitive et sans interruption de travail, de tous les différends entre les parties que soulèvent l'interprétation, l'application, l'administration ou une prétendue violation de la présente partie ou des règlements pris, des lignes directrices données et des règles ou des politiques établies en application de celle-ci, y compris la question de savoir s'il y a matière à arbitrage.

Loi sur l'éducation, art. 277.41



Contrôle arbitral des évaluations de rendement - Généralités

- Les arbitres sont généralement réticents à modifier le contenu des évaluations de rendement
- Les employeurs ont le droit d'examiner le rendement au travail et les arbitres reconnaissent que les superviseurs/ gestionnaires sont les mieux placés pour évaluer le rendement
- Les arbitres examineront le processus d'évaluation du rendement – pour déterminer s'il est conforme aux obligations légales et à l'équité procédurale en cas d'allégations de discrimination, de caractère arbitraire, de caractère déraisonnable ou de mauvaise foi



Évaluation du rendement ou mesure disciplinaire?

- La conduite est-elle intentionnelle/répréhensible (disciplinaire) ou est-elle innocente/non coupable (non disciplinaire)?
- Les évaluations de rendement sont généralement considérées comme non disciplinaires
- Les arbitres vont au-delà de la qualification donnée par l'employeur – quelle était la véritable intention de la direction – pénaliser ou corriger le comportement ou informer l'enseignant des normes escomptées et offrir du soutien?
- Les arbitres feront preuve d'une plus grande déférence si l'évaluation du rendement n'est pas disciplinaire

Obligations additionnelles de la direction

- La direction . . . fait des recommandations au conseil scolaire sur . . . la rétrogradation ou le congédiement des enseignants dont le travail ou l'attitude sont insatisfaisants
- La direction ... ne fait une recommandation de rétrogradation ou de congédiement au conseil scolaire qu'après avoir averti l'enseignant par écrit, lui avoir donné de l'aide et lui « avoir laissé le temps de s'améliorer »
 - Règlement 298, al.11(3)(j) et par. 11(4)



Une ERE insatisfaisante peut entraîner une recommandation de congédiement :

Si une (troisième) évaluation du rendement effectuée ... donne lieu à une note insatisfaisante, la direction envoie promptement au conseil scolaire une recommandation écrite selon laquelle il devrait mettre fin à l'emploi de l'enseignant.

Paragraphe 277.38(9) de la *Loi sur l'éducation*

Conseils pratiques

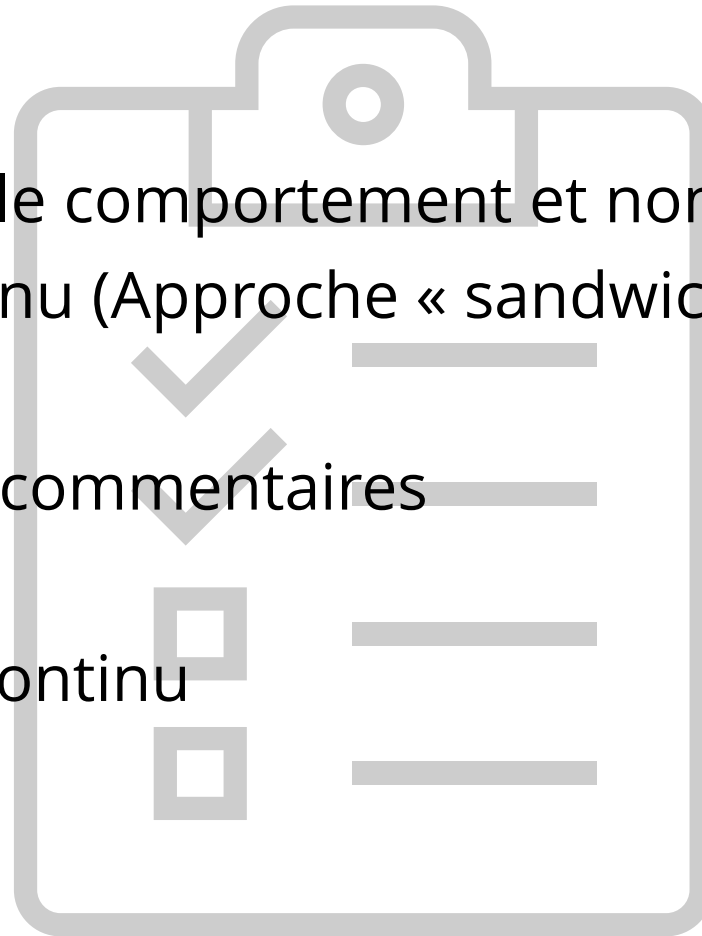


- Rédaction neutre et non biaisée du rapport
- Approche objective tout au long du processus
= Essentielles



Donner une rétroaction efficace

1. Prioriser vos idées
2. Se concentrer sur le comportement et non sur la personne
3. Équilibrer le contenu (Approche « sandwich »)
4. Être réaliste
5. Personnaliser vos commentaires
6. Être opportun
7. Offrir un soutien continu



▫ **Exemple emphase sur comportement et utilisation du « je »:**

« Je ne t'ai pas vu à notre rencontre d'équipe hier. Je suis inquiet, car j'ai l'impression que certains renseignements importants vont t'échapper. Est-ce qu'on peut se rencontrer pour en discuter? »

▫ **Exemple approche « sandwich »:**

« Ta présentation était excellente. Tu avais un bon contact visuel et tu étais bien préparé. Il était un peu difficile de t'entendre du fond de la salle de classe, mais avec un peu de pratique, tu arriveras à corriger cette petite lacune. Continue à bien travailler. »

- Être tant qualitatif que quantitatif
- Répondre aux besoins identifiés
- Déterminer après avoir consulté l'enseignant

L'enseignant doit:

- Être informé des attentes du conseil scolaire ainsi que de ses forces et faiblesses
- Bénéficier d'un délai raisonnable pour s'améliorer
- Recevoir un appui raisonnable
- Être informé des conséquences s'il n'atteint ou ne maintient pas les attentes

Allégations de l'AEFO



- L'évaluation est injuste parce que l'évaluateur n'a pas les compétences nécessaires
- Écart entre la nouvelle évaluation et les précédentes
- Étendue insuffisante d'une enquête par la direction
- L'évaluation est viciée à cause de différences dans l'ordonnancement de certaines informations entre les notes prises lors de l'observation et le rapport sommatif

AEFO/enseignant :

- Des éléments positifs n'ont pas été retenus
- L'enseignant n'a pas eu la possibilité de répondre à certaines critiques négatives
- Réputation de l'enseignant
- L'évaluateur a utilisé de l'information qu'il n'a pas colligée
- Doute soulevé quant à la différence culturelle mine l'évaluation
- Je fais l'objet de harcèlement ou de traitement injuste: l'évaluatrice est



- Plaintes des parents et des élèves
- Information provenant de l'aide-enseignant, d'un éducateur spécialisé ou de la direction
- Interactions difficiles entre l'enseignant et le personnel ou les parents et élèves
- Participation dans des activités parascolaires

- Respect des délais
- Être bien préparé pour les rencontres
- Bien documenter
- Approche objective et non biaisée
- Rétroaction efficace
- Soutien et suivi continus
- Consulter l'agent de supervision en cas de doute
- Si rendement insatisfaisant en discuter avec l'agent de supervision et impliquer les RH du conseil scolaire

Énoncés de base provenant de la jurisprudence

- Le rôle de l'arbitre n'est pas d'effectuer à nouveau les évaluations
- L'arbitre doit faire preuve d'une grande déférence face à la décision de la direction d'école en matière d'évaluation
- L'arbitre ne se substitue pas au rôle de la direction qui est prévu dans la loi
- Il faut éviter d'être:
 - arbitraire
 - discriminatoire
 - de mauvaise foi
- Le conseil scolaire doit démontrer qu'il a donné tous les appuis raisonnables pour la réussite de l'enseignant

Revue de la jurisprudence



Les faits:

- Une école secondaire a reçu de nombreuses plaintes de la part des parents et des élèves concernant un enseignant de mathématiques
- Les plaintes étaient innombrables, notamment des demandes de changement d'enseignant, des allégations que l'enseignant avait une attitude négative et punitive, des élèves désespérés de la faiblesse de leurs notes, l'affirmation que l'enseignant parlait trop rapidement et que les élèves ne pouvaient pas comprendre ce qu'il disait et le reproche que les tests ne reflétaient pas la matière enseignée
- L'enseignant n'était pas coopératif et était sur la défensive – il a reproché aux élèves leurs très faibles connaissances en mathématiques; il a déclaré que leur enseignement antérieur ne les avait pas adéquatement préparé pour son cours, il a soutenu que les élèves suivaient un cours du mauvais niveau; il a déclaré que les élèves avaient des attitudes négatives et que leur assiduité était faible

Le processus ERE :

- Les plaintes ont commencé à l'automne 2002
- L'école a effectué une enquête initiale pour vérifier la validité des plaintes (y compris une observation en classe)
- Évaluation du rendement de cycle 1 – décembre 2002 – avril 2003 – en plus des mesures officielles nécessaires en vertu du processus ERE, plusieurs réunions ont été tenues afin de préciser les attentes du conseil scolaire et de nombreux documents de soutien ont été fournis à l'enseignant
- Note « Insatisfaisant » attribuée en avril 2003
- Plan d'amélioration élaboré

Le processus ERE :

- Évaluation du rendement de cycle 2 – mai 2003 – janvier 2004
- Deux autres observations en classe
- Une certaine amélioration a été notée, mais l'amélioration est insuffisante dans des domaines fondamentaux
- Note « Insatisfaisant » attribuée en juin 2004
- Dans une réunion relative au rapport récapitulatif – on a clairement expliqué à l'enseignant les points à améliorer au cours de l'année scolaire suivante (cycle 3)

Le processus ERE

- Évaluation de rendement de cycle 3 – février 2004 – juin 2004
- Évaluation effectuée par la surintendance de l'éducation (exigence particulière en vertu du processus suivi par le conseil scolaire)
- Deux autres observations en classe ont eu lieu
- Note « Insatisfaisant » attribuée; il a été établi que l'enseignant respectait « peu souvent » les normes énoncées dans 14 des 16 compétences

Les conclusions :

- En raison de la nature très réglementée du processus ERE, l'arbitre a conclu que la norme du motif valable « doit respecter le régime des ERE
- En appliquant la norme du motif valable, l'arbitre ne substituera pas sa propre évaluation du rendement de l'enseignant à celle des évaluateurs
- « Le cadre d'évaluation du rendement des enseignants a été établi et commande le plus grand respect dans l'application de la norme du motif valable » (par. 68)

Les conclusions :

« Même après trois cycles d'évaluation et deux plans d'amélioration détaillés bien mis en œuvre [M. G], pour quelque raison que ce soit, n'a pas modifié son enseignement pour passer à une note Satisfaisant »

...

« Après trois cycles d'évaluation effectués avec un dévouement et un professionnalisme des plus marqués qui sont souvent allés au-delà des obligations imposées par le processus ERE du TDSB, Mme Balscas a déterminé que [M. G] avait encore des problèmes fondamentaux avec son enseignement »

Les faits:

- Le plaignant, enseignant en probation, a été congédié après 3 évaluations individuelles insatisfaisantes effectuées en vertu du PIPNPE
- Il a reçu deux évaluations insatisfaisantes de même qu'un plan d'amélioration détaillé à une école précédente
- Le syndicat a déposé un grief alléguant que la troisième évaluation insatisfaisante et le congédiement étaient injustes, arbitraires et injustifiés
- Le syndicat a soutenu que la norme de contrôle du motif valable s'appliquait; l'employeur a affirmé que le contrôle était limité à la détermination de la question à savoir si la décision était arbitraire, discriminatoire ou prise de mauvaise foi

Les conclusions :

- La norme du motif valable s'applique aux évaluations effectuées en vertu du PIPNPE mais moins rigoureusement
- Dans l'ensemble, le plaignant n'a pas réussi à démontrer le niveau de compétence professionnelle nécessaire pour obtenir une note satisfaisante en vertu du PIPNPE
- L'évaluation de l'employeur était raisonnable et fondée sur les faits et la note globale n'a pas été établie de façon arbitraire, discriminatoire ou de mauvaise foi
- Le processus et le résultat étaient compatibles avec les exigences du PIPNPE

Extrait de la décision :

« Bien que la loi et les règlements établissent effectivement les huit (8) compétences par rapport auxquelles chaque nouvel enseignant doit être évalué, la détermination de la réussite, cette compétence est spécifiquement confiée au jugement des directions d'école qualifiées [...]

Le législateur a choisi les directions d'école pour qu'ils exercent leurs compétences et leur expérience afin d'évaluer ces facteurs et cela, à mon avis, doit impliquer une détermination subjective importante par opposition à une détermination objective [...]

Cette tâche est confiée au jugement, à la discrétion et à la sagesse des directions d'école. Par conséquent, je confirme mon opinion selon laquelle le critère approprié n'est pas celui de la justesse, mais celui de savoir si l'évaluation d'un enseignant par la direction d'école en ce qui concerne les huit (8) compétences était raisonnable ou non dans toutes les circonstances.»

Le processus d'enquête en milieu de travail



Ce qui déclenche une enquête

- Allégations d'inconduite faite contre un employé
- Réception d'une plainte (formelle/informelle/anonyme)
- Observations personnelles
- Obligations statutaires
 - Harcèlement
 - Discrimination
 - Violence
- Manquement à une politique du conseil scolaire



Loi sur la santé et la sécurité au travail

Pour protéger les travailleurs de tout harcèlement au travail, l'employeur doit veiller à ce [...] l'enquête appropriée dans les circonstances est menée sur les incidents et les plaintes de harcèlement au travail...

Harcèlement au travail

Au sens de la *LSST*, « **harcèlement au travail** » s'entend du fait pour une personne :

- d'adopter une ligne de conduite caractérisée par des remarques ou des gestes vexatoires contre un travailleur dans un lieu de travail en raison de son sexe, de son orientation sexuelle, de son identité de genre ou de son expression de genre lorsqu'elle sait ou devrait raisonnablement savoir que ces remarques ou ces gestes sont importuns
- de faire des sollicitations ou des avances sexuelles alors que cette personne se trouve dans une situation lui permettant de conférer, d'accorder ou de refuser un avantage ou une promotion au travailleur et que cette personne sait ou devrait raisonnablement savoir que ces sollicitations ou ces avances sont importunes

Harcèlement au travail: Exemples

- Faire des remarques, des blagues ou des insinuations destinées à rabaisser, ridiculiser, intimider ou offenser
- Afficher ou faire circuler des photographies ou des documents de mauvais goût, qu'ils soient imprimés ou sous forme électronique
- Tyranniser ou persécuter quelqu'un
- Faire des appels téléphoniques ou envoyer des courriels malveillants ou destinés à intimider de façon répétée
- Harceler sexuellement une personne au travail



La « **violence au travail** » est définie aux termes de la *LSST* comme :

- l'emploi par une personne contre un travailleur, dans un lieu de travail, d'une force physique qui lui cause ou pourrait lui causer un préjudice corporel
- une tentative d'employer contre un travailleur, dans un lieu de travail, une force physique qui pourrait lui causer un préjudice corporel
- des propos ou un comportement qu'un travailleur peut raisonnablement interpréter comme une menace d'employer contre lui, dans un lieu de travail, une force physique qui pourrait lui causer un préjudice corporel

Violence au travail: Exemples

- Menacer verbalement d'attaquer un collègue
- Laisser des messages de menace dans un lieu de travail ou envoyer des courriels de menace à un lieu de travail
- Menacer quelqu'un du poing;
- Frapper ou essayer de frapper un collègue
- Lancer un objet à un collègue
- Faire subir de la violence sexuelle à quelqu'un



- Toute personne a droit à un traitement égal en matière d'emploi sans discrimination, et droit d'être à l'abri de tout harcèlement au travail fondée sur les motifs prohibés du *Code*:
 - la race
 - l'ascendance
 - le lieu d'origine
 - la couleur
 - l'origine ethnique
 - la citoyenneté
 - la croyance
 - le sexe
 - l'orientation sexuelle
 - l'identité sexuelle
 - l'expression de l'identité sexuelle
 - l'âge
 - l'existence d'un casier judiciaire l'état matrimonial
 - l'état familial
 - un handicap

Les faits:

- Doyle a été congédiée 5 jours après avoir déposé une plainte de harcèlement sexuel au travail à l'endroit de son superviseur
- Congédiement injustifié

Les conclusions:

- L'employeur a mené une enquête « superficielle »
- Doyle n'a pas eu l'occasion de répondre à la version des faits de l'intimé et n'a pas reçu les résultats de l'enquête
- Doyle a été accordée 10 mois d'indemnité de préavis, des dommages moraux ainsi que des dommages en vertu du *Code des droits de la personne* de l'Ontario

Les faits:

- Congédiement déguisé – allégations de harcèlement par des collègues de travail
- Allégation que l'employeur savait que l'employé était victime de harcèlement, mais il n'est pas intervenue

Les conclusions:

- L'employeur n'a pas mené une « enquête sérieuse »
- La conduite et les résultats de l'enquête n'étaient pas « neutres »
- L'employé a été accordé 12 mois d'indemnité de préavis

La Cour a fait le commentaire suivant au sujet de la qualité de l'enquête:

« À mon avis, l'enquête entamée par les ressources humaines démontre la difficulté inhérente des enquêtes internes entre les employés qui entretiennent des relations de longue date, surtout lorsqu'il y a des conflits entre superviseurs et employés. Il est clair que Kraft a investi beaucoup de temps et d'efforts à créer et diffuser une politique de harcèlement de tolérance zéro. Cette politique est néanmoins seulement aussi efficace que les personnes qui l'administrent. »

- Enquêtes disciplinaires
- Enquêtes sur les droits de la personne
- Enquêtes sur le harcèlement ou la violence en milieu de travail
- Enquêtes sur les lésions professionnelles

Considérations générales

Agissez rapidement

- L'enquête doit être entamée
« promptement »
- On veut maximiser les chances d'avoir des témoignages fidèles
- On veut éviter que des éléments pertinents soient perdus ou oubliés

Soyez équitable

- Rester neutre et impartial
- Donner à tous l'occasion de connaître les allégations
- Rencontrer tous les témoins
- Permettre à l'intimé d'y répondre

Maintenir la confidentialité

- Toutes les personnes impliquées doivent respecter la sensibilité et la confidentialité de la situation
- Le dossier d'enquête est conservé de façon sécuritaire avec un accès limité

Équité procédurale



- Être juste et équitable envers toutes les parties
- Droit d'être informé des allégations
- Droit de présenter une défense et des éléments de preuve
- Droit à une enquête impartiale
- Droit de revoir sa déclaration et confirmer l'exactitude
- Droit d'être accompagné
- Droit d'avoir accès aux constatations et de les réfuter

- Manquement à l'équité procédurale - risque de vicier l'enquête:
 - Le plaignant risque de ne pas se faire entendre sur tous les motifs
 - Le défendeur risque de ne pas avoir l'opportunité de présenter une défense pleine et entière
 - L'enquête peut être considérée arbitraire si l'enquêteur ne prend pas les allégations au sérieux, ne tient pas compte de tous les faits ou démontre qu'il est biaisé
 - Risque: l'annulation des conclusions de l'enquête

Confidentialité



- Tous les participants (parties et témoins) doivent en être avertis de façon claire du devoir de maintenir la confidentialité de l'enquête
- Toutes les personnes impliquées doivent respecter le caractère délicat et confidentiel de la situation et ils ne sont pas autorisés à propager des rumeurs à ce sujet ou de discuter de l'enquête
- Signature d'ententes de confidentialité
- Violation du devoir de confidentialité peut mener à des mesures disciplinaires

- Confidentialité ne signifie pas le secret ou l'anonymat pour les parties ou les témoins
- Quiconque est interrogé pendant l'enquête doit être informé que son nom paraîtra dans le rapport d'enquête et que l'information qu'il donne pourrait être divulguée dans le rapport d'enquête

Planification du processus



Planification du processus

- Il est essentiel d'avoir un plan d'enquête et de l'ajuster, au besoin
 - Quelle est la portée de l'enquête?
 - Précisions sont requises? Lesquelles?
 - Qui doit être interrogé?
 - Identifier tous les témoins possibles y compris les élèves impliqués et le personnel
 - Dans quel ordre les témoins devraient-ils être interrogés?
 - Quel est le meilleur endroit pour tenir les entrevues?
 - Quelles questions allez-vous poser?
 - Quels sont les documents pertinents?
 - Devez-vous visiter les lieux?
 - Combien de temps prévoyez-vous consacrer à chaque entrevue?
 - Examiner les allégations écrites et les réponses aux allégations
 - Examiner les politiques et directives administratives pertinentes



Faites preuve de minutie sans retarder l'enquête

- Mener une enquête dès que possible et documenter chaque étape
- Un retard peut causer:
 - Perturbation de l'environnement de travail ou du climat scolaire
 - Difficulté à conserver les éléments de preuve
 - Violation à une politique ou directive administrative du conseil scolaire
- Assurez-vous de communiquer en temps opportun les conclusions qui découlent de l'enquête

- Séparation des parties pendant l'enquête:
 - Congé administratif avec solde
 - Télétravail/assignation à la maison
 - Modification des rapports de subordination
 - Autres mesures

Les entrevues



Entrevues avec les parties et les témoins

- Le plaignant
- L'intimé
- Tous les témoins pertinents nommés par le plaignant, l'intimé ou les témoins
- Si une des parties/témoins est un élève, examiner:
 - Consentement des parents
 - Participation des parents
 - Communication avec les parents



Entrevue: Expliquer le protocole d'entrevue

- Établir le contact
- Expliquer le déroulement de l'entrevue
- Expliquer la contribution attendue de la personne qui sera interrogée
- Vérifier auprès de la personne si elle comprend bien le but de l'entrevue et son rôle
- Inviter la personne à poser ses questions



Entrevue: Personnes qui accompagnent

- Préciser le rôle de cette personne durant l'entrevue
 - Appuyer et guider
- L'accompagnateur ne peut pas répondre aux questions posées à la personne interrogée
- L'accompagnateur ne doit nuire d'aucune façon au processus d'enquête



Entrevue: Consignation de l'entrevue

- Informer la personne interrogée que vous prendrez des notes
- Expliquer la raison de la prise de notes
 - Assurer une compréhension commune de ce qui a été dit
 - Tenir un registre de l'échange
 - Vérification à une date ultérieure
 - Aider à rédiger le rapport
- Expliquer le processus de validation des déclarations
- Utilisation des appareils d'enregistrements vidéo ou sonore n'est pas conseillé
 - Ne permet pas de créer un climat de confiance



Entrevue: Gérer l'entrevue

- Avoir un contrôle sur son déroulement
- Faire preuve d'écoute active
- Maintenir un langage corporel ouvert
- Maintenir un contact visuel
- Éviter de se laisser provoquer
- Concentrer sur l'obtention de toute l'information requise
- Permettre une pause, au besoin, ou de suspendre ou de reporter l'entrevue à un moment convenable



Récapitulation

- À la fin de l'entrevue, faire une brève récapitulation afin d'assurer que la personne est d'accord avec la façon dont l'enquêteur a compris ses déclarations
- Demander à la personne interrogée si elle a quelque chose à ajouter
- Expliquer le processus de validation de la déclaration à une date ultérieure
- Rappel sur l'obligation de confidentialité



Entrevue avec le plaignant

- Demander ce qui s'est passé
- Ne pas interrompre le plaignant dans son récit des événements
- Rechercher des renseignements précis
 - Demander le nom des personnes qui ont des connaissances liées à la plainte ou avec qui le plaignant a discuté de la situation
- Demander une copie des documents qui pourraient être pertinents aux incidents en question



- Expliquer la nature de la plainte et le processus d'entrevue
 - Réitérer les allégations sans faire de commentaire empreint de jugement
- Dévoiler l'identité du plaignant
- Demander à l'intimé sa perspective en ce qui concerne les allégations
 - Passer en revue toute déclaration écrite du plaignant et des témoins
- Poser des questions afin d'obtenir des renseignements précis au sujet de la situation présumée
 - Permettre à l'intimé de communiquer les faits dans ses propres mots
- Demander de fournir le nom des témoins
- Demander de fournir les documents pertinents

Entrevue avec les témoins

- Mettre le témoin à l'aise
- Expliquer les circonstances et l'objectif de l'entrevue
- Donner le contexte précis des questions
- Expliquer le besoin de faire un suivi au moyen d'une deuxième entrevue



Technique de questionnement : l'entonnoir

1. L'entrée en matière
2. Questions orientées : l'entonnoir
 - Inviter une description des événements, l'ordre chronologique fonctionne bien
 - questions ouvertes, puis fermées
 - Utiliser des phrases interrogatoires classiques
 - qui? quoi? où? quand? comment? pourquoi?
 - Pas de questions suggestives
3. Obtenir des précisions
4. Approfondir ou vérifier les réponses

- Poser des questions simples
 - Un fait, une question
 - Brèves et précises
 - Formulées dans un vocabulaire simple
- Écouter la réponse
 - Prêter attention à la réponse et formuler la question suivante selon la réponse reçue à la question précédente
 - Être prêt à adapter l'entrevue
- Éviter de piéger la personne
- Ce n'est pas un contre-interrogatoire
 - Ne pas poser des questions en utilisant une tournure négatif
- Rester neutre

Les employés syndiqués

- Une pratique exemplaire dans un milieu de travail syndiqué est que l'employé soit représenté par son syndicat, même si la convention collective ne l'exige pas
- Prendre des notes au sujet du refus de l'employé d'être représenté par son syndicat
- Si l'employé n'est pas représenté, et que l'enquête mène à l'imposition de mesure disciplinaire, la mesure pourrait être annulée lors d'un arbitrage de grief



Parties et témoins difficiles

- Rester calme
- Répéter que sa collaboration est importante et souligner l'importance de l'enquête
- Indiquer, pour un intimé, qu'il pourrait y avoir des mesures disciplinaires, de sorte que sa collaboration est importante
- Si la personne a besoin de temps pour se calmer, prendre une pause



Les notes contemporaines : qu'est-ce que c'est?

- Un rapport exact (notes) écrit sur le moment (rencontre, entrevue, conversation ou discussion, collecte d'information, action prise par la direction, etc.), ou le plus tôt possible par la suite
- Peut inclure cahiers, agendas, comptes-rendus, carnet de notes

Pourquoi?

- Elles permettent de rafraîchir la mémoire à une date ultérieure ou de justifier des actions particulières
 - Elles peuvent être utilisées afin de se rafraîchir la mémoire
- Plus grande valeur si elles sont prises correctement

- Lisibles, exactes et factuelles
- Noms des personnes présentes, endroit, durée, pauses
- Numéroté vos pages
- Ne pas consigner des opinions personnelles
- Signées, avec la date et l'heure à laquelle les notes ont été prises
- Pour que leur validité soit reconnue, les notes doivent être prises au moment de l'enquête, ou le plus tôt possible par la suite
- Conserver les notes originales

- Vos notes pourraient être produites et/ou divulguées à l'avenir
- Ne pas paraphraser – inscrire les mots utilisés si possible
- Ne pas tenter de qualifier l'état de santé psychologique de la personne interrogée; l'enquêteur ne possède pas cette expertise
- Éviter d'inclure des commentaires qui peuvent donner l'impression que vous n'êtes pas objectif ou impartial
 - Le risque est moindre si une seconde personne prend les notes pour vous durant une rencontre

Validations des faits

- Préparation d'une déclaration/compte-rendu suite à l'entrevue pour certifier l'exactitude
- Demander au témoin de valider, corriger, signer et dater



Évaluation de la preuve



Évaluation de la preuve

- Quelles sont les similarités et les différences?
- Quelle preuve est directe ou du oui-dire?
- Quelle preuve appuie ou reflète les allégations?
- Quelle preuve est corroborée par d'autres témoins?
- Quelles sont les lacunes ou inexactitudes?



Évaluation de la crédibilité



C'est un art et non pas une science

Éléments importants et révélateurs à observer :

- Capacité de se remémorer l'incident
- Genre de langage utilisé
- Langage corporel – hésitation, ton de voix, agitation, bras croisés, contact visuel
- Caractère probable ou raisonnable du témoignage
- Cohérence entre un témoignage et celui d'autres témoins
- Sens de l'histoire
- Intérêt dans l'issue

Questions à se poser afin d'évaluer la crédibilité

- La présentation de l'information était logique?
- Le témoin a-t-il omis un détail ou un événement significatif?
- Comment est-ce que le témoin a réagi aux questions difficiles?
- Le témoin fait des aveux qui n'étaient pas dans son propre intérêt?
- Y a-t-il des lacunes dans le témoignage qui ne s'expliquent pas?
- Aurait-il une raison ou une motivation possible pour la fabrication d'une accusation/allégations?
 - Rancune ou vengeance
 - Relation empoisonnée
- Est-ce que le témoin a un intérêt dans le résultat de l'enquête?
- Est-ce que le témoin a une relation particulière ou privilégiée avec une des parties?
- Est-ce que des documents corroborent la version des événements?
- Qui croyez-vous?

Norme de la preuve



- Critère de la prépondérance des probabilités :
 - Il est plus probable que l'événement se soit produit de la façon décrite
 - Vraisemblance
 - 51%
- Ce n'est pas le test du droit pénal
 - « hors de tout doute raisonnable » n'est pas applicable

Rapport d'enquête



- Atteindre son objectif afin de satisfaire aux exigences du mandat
- Logique et suffisamment détaillé
- Analyse de la preuve
- Analyse de la crédibilité
- Conclure si les allégations sont fondées ou non fondées

Contenu du rapport d'enquête

1. Introduction
2. Allégations
3. Mandat
4. Processus d'enquête
5. Objections préliminaires, s'il y a lieu
6. Analyse
7. Conclusion



À retenir: importance du rôle de l'enquêteur

- Peut éviter ou atténuer la responsabilité juridique du conseil scolaire
- Une enquête viciée peut engendrer des conséquences négatives:
 - Dommages intérêts (négligence, congédiement déguisé, souffrance morale)
 - Réintégration
 - Annulation de la mesure disciplinaire

QU'EST-CE QUE L'INFOLETTRE **EH** EDUCATION?



Le meilleur du droit de l'éducation
Une publication bimensuelle qui souligne les décisions et les articles récents qui peuvent avoir un impact dans votre milieu de travail.



Restez toujours à jour
Découvrez ce qu'il se passe dans le droit de l'éducation en ce moment.



Juste pour vous et en français
Un résumé des informations importantes concernant votre métier et dans votre langue.



Fait par des avocats
Notre équipe d'avocats francophones en droit de l'éducation met son expertise et son expérience à votre disposition.



Gagnez du temps
Recevez uniquement les informations essentielles et importantes, directement dans votre boîte de réception.



Gratuit et sans engagement
Une ressource gratuite et sans aucun engagement avec un désabonnement immédiat en un clic.

Abonnez-vous à notre infolettre en visitant la page:
<https://education.ehlaw.ca/>

