

## MODULE 3

**Introduction**

**La coordination  
départementale**

**Document  
complémentaire:  
Les réunions  
du département**

# La coordination départementale



## Module 3

### Introduction

La vie départementale repose essentiellement sur la participation des membres, sur leur capacité à prendre des décisions collectives et sur le respect de celles-ci. Afin d'organiser les activités départementales et de favoriser la participation de tous les membres, ceux-ci désignent une personne coordonnatrice selon les règles de régie interne que s'est fixées le département.

La structure départementale a été introduite dès la création des cégeps en 1967 à la suite du Rapport Parent. La première convention collective, signée en 1969, utilisait la désignation « chef de département » et précisait qu'il était nommé par le Collège après le dépôt de deux noms à la Commission pédagogique par le département.

Ce fonctionnement s'est graduellement transformé pour celui que nous connaissons, c'est-à-dire un fonctionnement en collégialité fondé sur l'égalité du statut de tous les membres du département et sur l'autonomie départementale de désigner la personne coordonnatrice. L'égalité de tous les membres, qui assoit le caractère démocratique des décisions départementales, est consacrée par la convention collective de 1972. Nous en sommes fiers.

Au fil des différentes négociations pour le renouvellement de la convention collective, la partie patronale a tenté de s'attaquer à plusieurs reprises à l'autonomie et au fonctionnement démocratique des départements. La partie patronale a par exemple voulu donner à l'Administration le pouvoir de nommer les coordinations départementales lors de la négociation de 2015. De telles velléités concernent très souvent le rôle de la coordination : plusieurs administrations préféreraient que les coordonnatrices et les coordonnateurs prennent leurs mandats du collège plutôt que de l'assemblée départementale. Les conséquences d'un tel renversement seraient nombreuses, la principale étant sans doute la concentration et le déplacement du pouvoir vers les gestionnaires : dans un tel cas, les fonctions départementales seraient plus étroitement tributaires des objectifs institutionnels, sur lesquels nous avons déjà peu de prise.

C'est dans ce contexte qu'il faut réaffirmer que la coordonnatrice ou le coordonnateur de département est un pair parmi ses pairs et qu'à ce titre, ses rôles et fonctions doivent relever de l'assemblée départementale. Répétons-le, les enseignantes et les enseignants de cégep, experts dans leur domaine, sont de loin les mieux placés pour déterminer les priorités pédagogiques en fonction des besoins des étudiantes et des étudiants, dans un environnement où l'évolution des savoirs et des technologies est de plus en plus rapide.



## Module 3

### La coordination départementale

- *Les enseignantes et les enseignants du département doivent désigner, au plus tard le 1<sup>er</sup> avril, selon leur propre procédure, la coordonnatrice ou le coordonnateur du département pour l'année d'enseignement suivante [...]. (clause 4-1.06)*
- *Le mandat de la coordonnatrice ou du coordonnateur du département est d'un an et est renouvelable. (clause 4-1.09)*
- *Des ressources sont prévues afin de permettre aux personnes qui assument la coordination départementale de recevoir un dégrèvement. (clauses 4-1.13 et 8-5.04)*
- *Le département peut aussi désigner ou élire d'autres personnes chargées d'activités spécifiques. Dans ce cas, le dégrèvement peut être réparti entre ces personnes selon les règles départementales (clause 4-1.06).*

La coordonnatrice ou le coordonnateur est « un pair parmi les pairs » et, par conséquent, elle ou il n'occupe pas de position hiérarchique par rapport à ses collègues.

#### Les tâches liées au rôle de la personne coordonnatrice

***La personne coordonne les activités requises pour la réalisation des fonctions départementales et remplit les tâches administratives inhérentes à sa fonction. (clause 4-1.10)***

◆ **Organiser la vie départementale et favoriser la participation des membres**

- La personne qui assume la coordination départementale a un rôle important à jouer. Ses fonctions, qui peuvent être partagées, consistent entre autres à organiser des activités départementales et à favoriser la participation de tous les membres. C'est pourquoi, dans le but de bien remplir ses fonctions, la personne coordonnatrice doit avoir la confiance de tous les membres.
- **En ce sens elle voit à favoriser l'avancement des travaux du département.** Ainsi, à partir des orientations déjà prises par le département et des nombreuses informations que les personnes chargées d'activités spécifiques reçoivent — par exemple lors d'assemblées syndicales, ou de réunions de la commission des études, des comités de programme, etc. —, elle peut déposer des analyses, des synthèses et des suggestions d'orientations afin de faciliter les échanges et la prise de décisions des membres de l'assemblée départementale.

◆ **Assurer les liens avec le syndicat des enseignantes et des enseignants**

- Elle assure les liens avec le syndicat, en collaboration avec la personne déléguée par le département pour ce faire le cas échéant.

◆ **Assurer auprès de la direction des études le suivi de certaines activités départementales**

- Elle assure le suivi de certaines activités départementales. Parmi les fonctions de la personne coordonnatrice de département figure celle d'assurer le suivi de certaines activités auprès de la direction des études. Il est utile de préciser le sens du « assure le suivi »:

**Il s'agit de l'obligation d'informer, de faire rapport au collège des décisions prises par l'assemblée départementale concernant les objets énumérés à la clause 4-1.10 *Dans le cadre des activités liées aux relations avec le collège, 2.***

**Précisons que ce n'est pas à la personne coordonnatrice de réaliser ces activités.**

La personne coordonnatrice est la **porte-parole** de l'assemblée départementale. Elle n'est pas la représentante de l'employeur. Elle est membre du même syndicat que ses collègues du département et, de ce fait, elle a un devoir de réserve et de confidentialité. Dans le cas où l'administration formulerait des demandes spécifiques au département, par exemple concernant la qualité des enseignements d'une enseignante ou d'un enseignant, il est important de travailler en étroite collaboration avec le comité exécutif syndical.

#### ◆ Administrer le budget

Elle doit s'acquitter de cette tâche dans le respect des orientations départementales. Elle est redevable au collège de cette administration (clause 4-1.10, *Dans le cadre des activités liées au budget et aux ressources matérielles*, 2).

#### ◆ S'assurer de l'assistance aux enseignantes et aux enseignants qui éprouvent des difficultés

Cette fonction a été nommément ajoutée à la convention collective à la suite de la négociation de 2010. Par ailleurs, depuis 1993, la FNEEQ, au moment de son 22<sup>e</sup> Congrès, avait déjà adopté une *Politique d'assistance professionnelle*.

**Rappelons-en les principes généraux :**

**L'assistance professionnelle aux enseignantes et aux enseignants est l'ensemble des pratiques collectives, des mesures et des conditions mises en place dans le but de favoriser la qualité de l'enseignement :**

- par le biais de la coopération et du soutien, particulièrement lors de l'accueil de nouvelles enseignantes et de nouveaux enseignants;
- par la recherche de solutions lorsque surviennent des problèmes;
- l'assistance professionnelle telle que définie ci-haut s'exerce à deux niveaux :
  - l'assistance professionnelle entre collègues de travail;
  - l'assistance professionnelle institutionnelle.

**L'assistance professionnelle se distingue donc de toutes les mesures punitives, disciplinaires ou coercitives qui ont des conséquences sur l'emploi des enseignantes et des enseignants; elle veut favoriser le dynamisme et l'échange professionnel et, dans les situations problématiques, le soutien et la conciliation (*Politique fédérale d'assistance professionnelle*, 22<sup>e</sup> Congrès de la FNEEQ, juin 1993. Page 5).**

Le rôle de la personne coordonnatrice du département est de s'assurer que la personne qui éprouve des difficultés d'ordre didactique reçoive l'aide de collègues du département et aussi du collège. Dans ce cas, il peut s'agir, par exemple d'un encadrement particulier par un conseiller pédagogique.

- ◆ **Participer à l'élaboration des critères de sélection du personnel de soutien (par exemple, technicienne ou technicien de travaux pratiques, apparitrice ou appariteur).**

La participation aux critères de sélection se limite essentiellement à intervenir sur ceux qui sont spécifiques au travail à effectuer en collaboration avec les enseignantes et les enseignants du département.

- ◆ **Élaborer le plan de travail annuel du département, en assurer le suivi et faire un rapport annuel des activités départementales.**

La convention précise à la clause 4-1.11 que le rapport annuel fait état :

- des activités inscrites au plan de travail qui précise les moyens mis en place pour leur réalisation;
- des ajustements requis en cours de réalisation;
- des recommandations pertinentes;
- des informations prévues à la clause 8-4.03 d) (services professionnels rendus).

Même si, selon les règles et les pratiques départementales, la personne coordonnatrice peut déposer un projet de plan de travail, celui-ci doit être adopté en assemblée départementale. Il doit correspondre à ce que les membres du département jugent important de mettre en œuvre, et il ne doit pas être imposé, en tout ou en partie. Le rapport annuel, quant à lui, doit se rapporter directement au plan de travail et la convention précise les éléments qu'il doit contenir. Enfin, en ce qui concerne les services professionnels rendus, le rapport fait état de façon globale des activités réalisées par l'ensemble des membres du département et non pas de manière individuelle.



## L'assemblée des coordonnatrices et des coordonnateurs

Il n'y a pas de règles précises dans la convention collective concernant cette assemblée. Toutefois, le Collège devrait, avant la tenue de réunions de cette assemblée, informer le Syndicat et l'inviter à y assister.

### **Attention:**

- ◆ lorsque cette assemblée existe, l'objectif des réunions doit se limiter à une transmission d'information;
- ◆ les lieux de consultation formelle des enseignantes et des enseignants demeurent l'assemblée syndicale et la Commission des études ou la Commission pédagogique.

Il est important de bien comprendre que le Collège n'est pas habilité à négocier directement tant avec des individus qu'avec des départements. Les administrations sont souvent tentées de conclure des « ententes particulières » dont les conséquences négatives sont nombreuses pour tous les membres de tous les syndicats affiliés à la FNEEQ :

- ◆ remise en cause du caractère collectif du contrat de travail qu'est la convention collective;
- ◆ disparité de traitement entre les personnes ou entre les départements;
- ◆ effritement de la solidarité syndicale ainsi que perte du pouvoir de négocier, ce qui remet en question la capacité de conclure des ententes avec la direction pour l'ensemble des membres;
- ◆ non-reconnaissance du caractère démocratique des décisions prises en assemblée syndicale.

## La tutelle : l'autonomie départementale menacée

Un département peut être mis en tutelle lorsque

- ◆ le collège évalue qu'il ne remplit pas ses fonctions prévues à la convention collective;
- ◆ les membres ne désignent personne pour assumer la fonction de coordination;
- ◆ le collège révoque, pour cause et à ce titre, la coordonnatrice ou le coordonnateur du département à la demande du département. (clause 4-1.07)

*Les parties peuvent s'entendre sur la désignation d'une personne pour agir à titre de tutrice ou tuteur. Elles s'entendent alors sur l'utilisation des sommes qui proviennent du département aux fins de coordination départementale. (clause 4-1.07) S'il n'y a pas d'entente, le collège assume les frais engendrés par l'engagement de la tutrice ou du tuteur.*

La mise en tutelle d'un département est un événement très grave, car elle remet en cause l'autonomie professionnelle, un principe fondamental en enseignement supérieur.

La mise en tutelle a aussi pour conséquences :

- la dévalorisation du travail du personnel enseignant;
- le déplacement des responsabilités de l'assemblée départementale vers l'administration.

Si le collège décide de mettre un département en tutelle, le comité exécutif syndical doit en être avisé le plus rapidement possible. Il est le seul habilité à négocier avec le collège l'application et l'interprétation de la convention collective (clause 2-2.07) :

- ◆ le Syndicat peut, s'il y a lieu, contester la mise en tutelle;
- ◆ dans tous les cas, il tente de rétablir des liens entre les membres du département. Il peut analyser la situation afin de déterminer clairement avec le collège et le département les facteurs qui rendraient nécessaire une tutelle ainsi que la nature de celle-ci et, conséquemment, les conditions de sa levée.

## RÉSUMÉ

- ◆ La coordonnatrice ou le coordonnateur du département est élu par les membres de l'assemblée départementale. Elle ou il demeure un pair parmi ses pairs. D'autres personnes peuvent être élues comme chargées d'activités spécifiques.
- ◆ Le rôle de la personne coordonnatrice est principalement de voir à l'organisation des activités départementales et à la participation des membres. Elle gère aussi le budget départemental.
- ◆ L'assemblée des coordonnatrices et des coordonnateurs lorsqu'elle existe, cette structure doit servir exclusivement à transmettre des informations. Les lieux de consultation des enseignantes et des enseignants sont l'assemblée syndicale et la commission des études ou la commission pédagogique.
- ◆ Dans les cas où un département est mis sous tutelle, il est très important de contacter le plus rapidement possible le comité exécutif syndical qui est seul habilité à négocier l'application de la convention collective avec le collège.



## Module 3

### Document complémentaire

### Les réunions du département

La planification et la convocation des réunions de département font partie des responsabilités de la coordination.

C'est lors des réunions que l'équipe de travail se solidifie. Il faut donc bien planifier la fréquence des réunions, l'organisation de celles-ci, les priorités à traiter et le temps imparti à chaque sujet qui y est traité. La prise de parole, l'écoute et le débat sans attaques contre les personnes sont des éléments déterminants dans le climat des réunions, de même que la transparence et le respect de tous les membres. Plusieurs formes de réunion peuvent être envisagées : des réunions courtes pour trouver une solution à un problème simple et ponctuel ou pour régler un problème urgent, ou encore pour transmettre quelques informations; des réunions plus longues pour débattre d'orientations de fond et, enfin, des réunions pour faire le bilan des activités et du fonctionnement du département et élaborer le plan de travail.

Compte tenu des nombreuses contraintes qui peuvent handicaper le travail d'équipe (la lourdeur de la tâche, l'espace de temps beaucoup trop court dévolu pour la tenue des réunions, etc.), il est primordial d'accorder une importance particulière à cet aspect de la vie départementale.

Il est nécessaire que les membres du département aient l'assurance que **chaque réunion répond à un objectif précis**. Si les membres ont l'impression de perdre leur temps, leur participation et leur engagement risquent de s'effriter.

## Typologie des réunions

Les objectifs visés par la tenue d'une réunion de département orienteront la préparation de celle-ci.

Les réunions visent habituellement les objectifs suivants :

- ◆ **Établir des échéanciers et partager les responsabilités, ce qui nécessite l'engagement de tous les membres et la volonté d'être efficace.**
  - C'est le type de réunion le plus important. Que ce soit pour établir le plan de travail ou la répartition de la tâche entre les membres, ces réunions demandent une préparation minutieuse. La répartition des tâches doit être équitable et correspondre aux besoins du département tout en respectant les intérêts des membres.
- ◆ **Prendre des décisions et s'assurer de l'engagement des membres.**
  - Par exemple, sur des contenus de cours ou des modes d'évaluation.
  - Des enjeux clairs évitent les débordements et favorisent la qualité des discussions ainsi que le respect des décisions.
- ◆ **Évaluer les actions posées.**
  - Les évaluations sont fréquentes dans le milieu collégial : évaluation d'un programme ou, le plus souvent, de la pertinence d'un manuel de cours, d'une stratégie pédagogique, etc.
- ◆ **Transmettre de l'information**
  - Dans les cas de transmission d'information, on peut évaluer la pertinence de le faire par d'autres moyens, surtout si la réaction des membres ne peut rien y changer.
- ◆ **Identifier les problèmes et trouver les solutions**
  - Le problème doit être clairement identifié en évitant de personnaliser les enjeux. Il peut arriver que la solution ne soit pas trouvée lors d'une réunion. Les débats auront alors permis à un éventuel comité d'étude d'avoir des orientations claires sur les travaux à mener. Les résultats seront soumis à l'assemblée départementale.

## Préparation d'une réunion

- ◆ **Bien identifier l'objectif de la réunion.** Cette première étape permet de déterminer la nécessité de la tenue d'une réunion. Par exemple, si l'objectif est de favoriser un bon climat de travail, un « 5 à 7 » peut être un meilleur choix.
- ◆ **Déterminer le temps nécessaire pour atteindre l'objectif.** Il est souvent opportun, lorsque les conditions le permettent, de tenir de courtes réunions de département. La durée de la réunion devrait être déterminée à l'avance.
- ◆ **Déterminer l'ordre de priorité lorsqu'il y a plusieurs points à discuter.**
- ◆ **Structurer l'ordre des points à aborder et préciser le temps imparti à chacun d'eux.**
  - L'ordre des priorités n'est pas l'ordre du jour. On doit déterminer, à chaque réunion, s'il est préférable de traiter les questions accessoires avant ou après les points plus importants.
  - Lorsque les sujets à débattre sont complexes, la coordonnatrice ou le coordonnateur peut indiquer la façon de traiter le dossier afin que les débats soient structurés et que la réunion soit efficace.

Ex. : Révision de la politique contre le plagiat :

- ✓ rappel de la politique départementale en vigueur;
- ✓ rappel des éléments principaux de la politique d'évaluation des apprentissages (PIEA);
- ✓ exposé du problème vécu;
- ✓ analyse des hypothèses de modification de la politique départementale;
- ✓ suites à donner : annonce des modifications aux étudiants et aux autres membres de la communauté quant aux plans de cours, au site du département, aux autres disciplines du comité de programme, à la commission des études, etc.

Une fois ce travail accompli, l'avis de convocation peut être expédié. Il doit nécessairement indiquer la date, les heures de début et de fin de la réunion ainsi que le local. L'avis de convocation doit montrer que la tenue de la réunion est importante :

plus il est clair, plus il est manifeste que la réunion a été préparée avec soin et plus il suscitera la participation des membres.

◆ **Préparer la présentation de la réunion :** indiquer les sujets prioritaires, démontrer la nécessité de les aborder à ce moment, mentionner qu'ils concernent tous les membres, etc.

◆ **Préparer la présentation des différents points à l'ordre du jour et préciser le temps imparti à chacun :**

- planifier le secrétariat de la réunion;
- planifier les présentations qui doivent être faites par l'un ou l'autre des membres;
- planifier un tour de table, ce qui favorise la participation de tous les membres;
- etc.

◆ **Préparation matérielle :**

Cette préparation constitue une indication claire de l'importance de la réunion :

- choisir, lorsque c'est possible, un local adéquat permettant la concentration et accordant l'espace suffisant pour prendre des notes;
- choisir le meilleur moment pour la tenue des réunions. Éviter, lorsque c'est possible, les fins de session, qui correspondent habituellement aux périodes intensives de correction;
- éviter de mettre la réunion au même moment qu'une autre activité importante, comme, une assemblée syndicale ou une conférence;
- bien préparer la documentation qui doit être distribuée.

◆ **Clore une réunion**

- par une brève synthèse des idées essentielles, de façon ordonnée, claire et neutre;
- par l'identification des thèmes qui seront repris dans une réunion ultérieure.



## Tâches essentielles de la personne qui préside la réunion:

- ◆ favoriser la participation active de chaque membre;
- ◆ favoriser le respect des participantes et des participants ainsi que des idées émises;
- ◆ éviter de s’arroger le droit de parole;
- ◆ limiter le temps d’intervention;
- ◆ soumettre régulièrement une synthèse partielle des interventions afin de rendre les débats efficaces;
- ◆ recentrer les discussions en reportant, si possible, à une autre réunion les éléments connexes.

## Procès-verbal

Il est nécessaire de consigner dans un procès-verbal les décisions prises lors de chaque assemblée départementale. Toutefois, le département n’est pas tenu d’acheminer le procès-verbal à l’administration. Celui-ci devrait contenir minimalement les informations suivantes:

- la date, le lieu et l’heure de la réunion;
- le nom des personnes présentes;
- le libellé exact des décisions prises;
- le report d’un point à une réunion ultérieure;
- la référence d’un dossier à un comité départemental (avec le nom des personnes formant le comité);
- un résumé factuel des informations.

Référence: Bernard DEMORY, *Comment animer les réunions de travail en 60 questions*, Paris et Montréal, Les éditions Agence d’ARC Inc, 1988.