

LE CAHIER

DE DEMANDES SECTORIELLES

Le 21 et 22 août dernier s'est tenue une réunion du Regroupement Cégep dont l'objet principal était l'adoption du projet de cahier de demandes sectorielles. Au bout de deux longues journées (et une éreintante soirée!) d'échanges, le projet de cahier a été adopté et il a pu être envoyé pour fin de consultation dans l'ensemble des syndicats. Globalement, votre exécutif en est assez satisfait. Il nous semble bien refléter les priorités qui s'étaient dégagées de la consultation de notre assemblée générale.

Le cahier regroupe nos demandes en 6 thèmes : précarité, tâche et ressources à l'enseignement, organisation du travail, autonomie professionnelle, rémunération et autres demandes. Nous en ferons ressortir les éléments les plus centraux dans cet article, mais nous vous invitons aussi, bien sûr, à consulter l'ensemble de l'œuvre sur notre site web.

Améliorer les conditions de travail des non permanents : première priorité de la prochaine négociation sectorielle

Nous nous réjouissons que le premier thème du cahier de demandes soit celui de la précarité. Trop souvent, les demandes concernant les conditions de travail spécifiques aux non permanents ont été sacrifiées très tôt en cours de négociation. Il est plus que temps que ça change. À cet effet, et à l'instar de nombreux autres syndicats de la FNEEQ, nous vous proposerons d'adopter en assemblée une proposition donnant un mandat clair à notre comité de négociation : l'amélioration des conditions de travail des non permanents doit demeurer la priorité sectorielle de la FNEEQ lors des prochaines négociations sectorielles tout au long des négociations.

Les demandes formulées dans le projet de cahier de demandes sur le thème de la précarité se déclinent en trois volets : formation continue (FC), permanence et création de postes et conditions de travail.

2 sommaire

<u>Consultation : demandes sectorielles</u>	<u>01</u>
<u>Retour sur l'assemblée.</u>	<u>04</u>
<u>50 ans d'éducation</u>	<u>05</u>
<u>Assemblée du Conseil central</u>	<u>08</u>
<u>Un regard sur les départements</u>	<u>09</u>

L'intégration de la formation continue (où les conditions de travail sont médiocres) à l'enseignement régulier fait partie de nos cahiers de demandes sectorielles depuis des temps immémoriaux et force est d'admettre que peu de gains ont été réalisés sur ce plan au fil des négos. Cette fois, le comité de négociation fait le choix stratégique de décliner cette demande traditionnelle en plusieurs sous-demandes. Dans un premier temps, il s'agit d'obtenir que soit comptabilisée en CI toute tâche effectuée à la FC par les enseignants qui enseignent au régulier et à la FC, qui enseignent dans un DEC à la FC ou qui enseignent à temps complet à la FC. Les autres ne sont pas en reste, puisqu'il est demandé de reconnaître l'encadrement des étudiants et la participation aux activités départementales des enseignants à la formation continue et de les rémunérer en conséquence, de même que de leur donner accès aux mêmes congés qu'aux enseignants du régulier.

Comme le meilleur moyen d'améliorer le sort des enseignants non permanents est de leur faciliter l'accès à la permanence, il est proposé notamment de demander l'acquisition de la permanence après 5 ans années consécutives à temps complet et de s'assurer que le retrait préventif et les congés parentaux ne puissent retarder la permanence.

Finalement, plusieurs autres éléments font l'objet de demandes susceptibles d'améliorer les conditions de travail des non permanents : clarifier la mise sous contrat et réviser les ordres de priorité d'engagement, faciliter la conciliation famille-travail de ceux qui cumulent plusieurs tâches, donner aux non permanents accès à certains congés actuellement offerts uniquement aux permanents, etc.

La tâche et les ressources à l'enseignement

La demande la plus ambitieuse de cette section est celle de rattacher le mode d'allocation des ressources à l'enseignement aux paramètres de la CI. Depuis 2000-2001, les ressources qui sont attribuées aux collèges pour l'enseignement sont calculées en fonction de droites-programmes, qui ne tiennent en aucun cas compte des grilles de cours adoptées localement, du nombre de groupes ouverts, du nombre de préparations, etc. Les ressources que nous recevons pour de nombreux programmes sont insuffisantes en regard de nos choix locaux, ce qui entraîne un alourdissement significatif de la tâche pour tous. Le rattachement du mode d'allocation aux paramètres de la CI (heures de prestation, encadrement, nombre de préparations, d'étudiants) nous donnerait une bouffée d'air frais bien nécessaire. Un ajout de ressources est aussi demandé notamment pour s'occuper des étudiants en situation de handicap, pour la coordination des stages, la gestion des programmes, le déplacement, etc. Notons aussi qu'une réduction de la CI maximale (qui est actuellement fixée à 88) est demandée de même qu'une clarification des conditions de travail des enseignants qui font de la recherche et participent aux activités internationales.

L'organisation du travail

La première série de demandes du thème 3 comprend des mesures susceptibles de faciliter le travail syndical. D'abord, il s'agit d'augmenter le nombre d'ETC alloué pour le fonctionnement du syndicat. Actuellement, certaines administrations de Collège refusent d'allouer à cet effet plus d'un (1) ETC minimal prévu à la convention (pour les collèges de plus de 100 ETC), et ce, même si les ressources sont prises à même la masse salariale et malgré des recommandations à cet effet adoptées en assemblée syndicale. D'autres demandes visent à obtenir plus de transparence de la part des administrations de Collège et à rendre plus évidente la prérogative du syndicat de nommer tout enseignant-e siégeant sur tout comité, sous-comité, groupe de travail, etc., du Collège.

D'autres demandes de la section Organisation du travail visent, par exemple, à renforcer les mesures de conciliation famille-travail-études, à améliorer les dispositions relatives aux droits parentaux et à l'invalidité, à favoriser l'accès à la suppléance et au perfectionnement, et à baliser le télé-enseignement.

Autonomie professionnelle

Il est ressorti de la tournée des syndicats organisée par la FNEEQ que, dans de nombreux collèges, les instances dont font partie les enseignants sont l'objet d'attaques visant à les cantonner dans un rôle quasi décoratif. On les informe, plutôt que de les consulter, ou alors, on les consulte pour la forme, pour ensuite faire fi de leur avis. En réponse, une demande à l'effet de préciser le rôle des instances pédagogique (départements, comités de programmes, CÉ, commission pédagogique) dans le processus décisionnel des collèges et d'y renforcer la représentation enseignante est formulée.

On veut aussi asseoir l'autonomie professionnelle des enseignants en leur garantissant de manière explicite leur liberté académique, leur liberté d'opinion et la propriété intellectuelle sur l'ensemble de ce qu'ils produisent dans l'exercice de leurs fonctions (incluant leurs examens, présentation de l'enseignement, documents pédagogiques). Il est aussi demandé de reconnaître que seuls les enseignants sont à même de réaliser l'ensemble des activités d'enseignement qui contribuent à la diplomation, incluant, par exemple, d'agir comme «spécialistes de contenu» dans les dossiers de reconnaissance des acquis.

Finalement, il est demandé de mettre sur pied des coordinations nationales de programmes et de disciplines, en lieu et place des organismes d'agrément et de la CEEC, et d'ajouter les ressources en conséquence.

Rémunération

Ceux qui ont suivi le dossier «dérangement 21» l'an passé ne seront pas surpris de voir apparaître dans le projet de cahier une demande visant à améliorer la rémunération des enseignant-es qui ont un diplôme de maîtrise ou de doctorat. Sur

le plan de la rémunération, il est demandé d'étendre aux huit premiers échelons la progression accélérée actuellement en vigueur pour les quatre premiers. Il est aussi proposé de préciser la clause 61.07 afin qu'il soit clair pour les collègues que la rémunération pour le travail pendant les vacances et les jours fériés est de 1/260 du salaire annuel, quel que soit le nombre d'heures travaillées. Finalement, on demande qu'il soit possible pour les enseignants qui effectuent des tâches en plus de leur charge à temps complet d'obtenir un crédit de CI à une session ultérieure à la place d'une rémunération supplémentaire.

Assemblée du 9 octobre : SOYEZ-Y!

Nous vous espérons nombreux à l'assemblée du 9 octobre, alors que ce projet de cahier de demandes sectorielles sera soumis à l'assemblée. D'ici là, n'hésitez pas à nous écrire ou à passer au local du SPECA si vous avez des questions ou souhaitez échanger avec un membre de l'exécutif sur la question des négociations.

AG

Judi
9 octobre
14 h 15
à la cafétéria
du bloc G

À l'ordre du jour :

- Négociations – Consultation sur les demandes sectorielles
- Perfectionnement
- Conciliation famille-travail

*Nous comptons
sur votre présence!*

Prochaine
Assemblée

RETOUR

sur l'assemblée du 11 septembre 2014... et ses suites

Lors de l'assemblée syndicale du 11 septembre, les recommandations suivantes ont été adoptées en lien avec les négociations du secteur public :

Que le SPECA réclame un renforcement de la demande du Front commun portant sur la précarité, notamment en la formulant comme une demande à part entière.

Que le SPECA demande l'arrimage des salaires à un indice plus progressiste que la croissance du PIB réel, tel que le revenu disponible des ménages;

Que le SPECA réclame une bonification de la proposition sur la conciliation famille-travail-études, en l'orientant en vue de l'adoption d'une loi-cadre sur la question;

Que le SPECA soutienne une revendication du Front commun portant sur la recherche de nouveaux revenus pour l'État, par des mesures telles que celles mises de l'avant par la Coalition contre la tarification et la privatisation des services publics;

Que le SPECA propose que le Front commun refuse explicitement le financement des demandes syndicales par la hausse de tarifs dans les services publics ou l'instauration de nouveaux tarifs pour la population;

Que le SPECA demande à ses représentants aux négociations d'initier des démarches auprès des mouvements progressistes du Québec pour évaluer la possibilité de soutenir des revendications communes contre les politiques d'austérité du gouvernement québécois, et qu'il en fasse rapport le plus tôt possible.

Les 25 et 26 septembre derniers avait lieu le Regroupement Cégep de la FNEEQ, qui portait principalement sur le retour de consultation des divers syndicats sur les demandes de table centrale. Après de longues discussions, plusieurs de nos recommandations ont été adoptées (ou à tout le moins, l'esprit de ces recommandations) :

Le regroupement cégep travaillera à :

- renforcer la demande de Front commun sur la précarité;
- demander l'arrimage des salaires à un indice plus progressiste que la croissance du PIB réel;
- viser une bonification de la proposition sur la conciliation travail-famille-études dans l'optique d'une loi-cadre;
- demander la mise en place de mesures fiscales progressives visant à récupérer des revenus dont l'État s'est volontairement privé avec les années.

D'autres amendements intéressants ont aussi été amenés par des syndicats du regroupement et adoptés :

- cibler véritablement l'amélioration des conditions de vie des bas salariés;
- rechercher la bonification des congés familiaux, en les distinguant des congés de maladie personnels;
- remplacer le rattrapage salarial de 2% par un rattrapage de 3%.
- assurer le remboursement des frais d'adhésion à un ordre professionnel lorsque cela est nécessaire aux fonctions d'enseignement.

Évidemment, rien de ceci n'est encore formellement intégré à nos demandes, loin de là. La discussion devra se poursuivre avec les autres fédérations de la CSN, puis en Front commun. Tout de même, cela signifie que les recommandations du SPECA ont une résonance au sein du réseau collégial et qu'elles pourraient influencer les discussions en plus hautes sphères.

Trois recommandations du SPECA n'ont pas été discutées faute de temps. Il en sera vraisemblablement question au prochain Regroupement Cégep :

Que le SPECA réclame auprès de ses représentants aux négociations :

- des rapports oraux sur les travaux d'harmonisation et la teneur des débats dans les diverses organisations membres du Front commun;
- des rapports écrits les plus détaillés possible sur les discussions avec la partie patronale.

Que le SPECA demande au CCSPP ou au Front commun de produire une réflexion sur les manières de prévenir et de résister à l'adoption d'un décret (démarches juridiques, campagne de sensibilisation et d'appuis, plan d'action d'urgence, etc.).

Que le SPECA demande à la FNEEQ de réclamer, de la part de ses partenaires au CCSPP et éventuellement des partenaires de la CSN au Front commun, un engagement clair à consulter les assemblées générales sur toute contreproposition majeure, syndicale ou patronale, qui puisse survenir à la table centrale.

50 ans d'éducation depuis
la Révolution tranquille :
Faut-il célébrer ou s'inquiéter?

50 ANS d'éducation

Nous célébrons cette année les 50 ans du ministère de l'Éducation, lequel demeure encore aujourd'hui à la fois l'instrument et le symbole de la démocratisation de l'éducation et du développement d'un Québec créatif et moderne. Plusieurs activités commémoratives ont lieu au cours de l'année. Dans le cadre du 82^e Congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS), un colloque intitulé « Un demi-siècle d'éducation depuis la Révolution tranquille : perspectives historiques et réflexions pour l'avenir » s'est tenu les 12 et 13 mai 2014.

50 ans d'éducation depuis la Révolution tranquille : Faut-il célébrer ou s'inquiéter?

La FNEEQ fait partie des quelque 80 partenaires sollicités dans le cadre de ce colloque. Au-delà des constats sur le « chemin parcouru par la société québécoise depuis la Révolution tranquille », la consultation menée par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) cherche surtout à jauger le degré d'adhésion des différents organismes aux grandes tendances actuelles, présentées comme autant d'enjeux et de défis : « la diversification des besoins et des services éducatifs », « les fondements et la nature des connaissances et compétences qui doivent être prises en considération dans les programmes d'études » ainsi que « le rôle des acteurs de l'éducation à la fois dans la prestation des services et dans la gouvernance du système d'éducation ». On comprend que,

pour le MELS, il s'agit là des questions qui vont circonscrire l'évolution de notre système d'éducation. Nous présentons ici les réponses données par la FNEEQ, sur la base du patrimoine actuel de nos positions.

La diversification des besoins et des services éducatifs

Pour la FNEEQ, le premier défi à relever en réponse aux besoins plus diversifiés des étudiantes, étudiants et des élèves est d'éviter une marchandisation croissante de l'éducation. Un système d'éducation qui cherche à être «rentable» et qui accepte de se plier à la loi de l'offre et de la demande, se centre peu à peu sur les besoins du marché plutôt que sur le développement intégral de la personne. Cela pourrait conduire, entre autres choses, à une offre de cours de moins en moins diversifiée, à une atrophie de la formation et des connaissances nécessaires pour comprendre un monde de plus en plus complexe. Les cours et les programmes les plus immédiatement utiles et les plus axés sur les besoins du marché du travail pourraient ainsi être privilégiés.

La diversité de l'offre de cours nous semble particulièrement menacée en région. La diminution de l'effectif étudiant oblige parfois certaines administrations à abolir des cours ou des programmes. Dans un mouvement de spirale vers le bas, l'offre moins grande rend ces institutions moins attrayantes, incite les étudiantes et étudiants à regarder vers les grands centres, entraînant ainsi une nouvelle baisse de fréquentation. Dans les universités, on retire des cours de l'horaire pour des soucis budgétaires.

Répondre aux besoins des étudiantes, étudiants et des élèves signifie aussi adapter l'école à leurs particularités. Le réseau de l'éducation au Québec a acquis au cours des dernières années une connaissance beaucoup plus complète de la diversification de ses effectifs, en ce qui concerne spécifiquement les élèves en situation de handicap. La FNEEQ considère que ces élèves devraient être intégrés aux groupes, dans le respect des compétences de chacun, et qu'il faudrait investir les fonds nécessaires pour qu'ils puissent recevoir un encadrement adapté à leurs besoins.

Relativement à l'immigration et à la diversité des cultures d'origine, la FNEEQ juge qu'il est important de promouvoir l'inclusion, notamment par l'intégration culturelle, professionnelle, économique et linguistique et qu'il faudrait appliquer, dans le cas de litiges causés par des questions religieuses, le principe d'une laïcité ouverte. Pour nous, l'école est le creuset par excellence de la cohésion sociale!

Le dénominateur commun de toutes nos propositions est la nécessité d'offrir un meilleur financement de l'éducation publique. Nous souhaitons que le gouvernement du Québec dégage les montants suffisants pour assurer une grande diversité dans les institutions d'enseignement et pour faire de l'éducation une véritable priorité nationale. Les bénéfices et avantages de tels investissements sont généralement admis et reconnus.

Les connaissances et compétences dans les programmes d'études

Il va de soi que la conception des programmes de formation techniques ou universitaires doit être enracinée dans les tâches à accomplir en emploi et la réalité, à cet égard, change rapidement dans plusieurs domaines. Mais les établissements d'enseignement supérieur savent s'adapter. On peut attester que dans les cégeps, par exemple, la pertinence, l'actualité et la qualité des programmes techniques est remarquable.

Si des enjeux importants se dessinent quant aux contenus et finalités des programmes de formation universitaires et techniques, ils tiennent moins, selon nous, aux mécanismes actuels de mise à jour des programmes qu'aux effets pervers de la marchandisation du savoir et de la formation.

Dans ce contexte, l'indépendance relative des programmes de formation face aux attentes particulières des entreprises nous semble menacée.

Une première inquiétude concerne les bases scientifiques et le caractère fondamental de la formation technique. Nous croyons qu'une formation initiale doit absolument viser, entre autres, à rendre la future personne technicienne ou professionnelle capable de s'adapter rapidement aux changements dans son domaine, lui conférant une certaine autonomie face au marché du travail.

En ce sens, nous croyons qu'il faut faire preuve d'une extrême prudence quand il est question de rapprochement entre les programmes de formation et les besoins, souvent à court terme, d'une entreprise ou d'une région. L'heure est venue de promouvoir le développement d'une véritable culture de l'insertion professionnelle et de redonner au système d'éducation sa pleine autorité dans la définition des compétences des programmes et l'émission des diplômes.

Une seconde inquiétude concerne la lente érosion du droit de regard des enseignantes et enseignants sur la facture des programmes. Dans les cégeps, par exemple, nous relevons un profond malaise quant au rôle et aux prérogatives de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, qui s'immisce dans des domaines tels que les décisions pédagogiques ou la mise en œuvre des programmes. Nous croyons que le personnel enseignant devrait plutôt participer davantage à la conception des programmes, ce qui constitue à notre avis le meilleur moyen de préserver l'équilibre entre la dimension qualifiante et la dimension humaniste et citoyenne des contenus d'enseignement.

En matière d'éducation des adultes (ÉDA), on peut constater le même glissement des préoccupations gouvernementales vers la seule dimension de la formation de la main d'œuvre. Pour nous, l'État québécois devrait, plus que jamais, penser les programmes à l'ÉDA pour répondre à l'ensemble des besoins de la population québécoise. Ces questions touchent aussi le secondaire, où l'élève doit acquérir sa formation de base dans les grands domaines du savoir et de la culture. Nous questionnons la pertinence de la diversification des voies de formation dès le troisième secondaire et maintenons l'idée que l'école doit réaffirmer la distinction entre le savoir et la qualification.

La gouvernance du système d'éducation

Dans les universités, un modèle de gestion qui s'apparente à ceux de l'entreprise privée s'est peu à peu imposé. Ce choix a entraîné une précarisation des personnels, un fractionnement des tâches, une organisation pyramidale du travail et, à notre avis, une érosion des missions de l'université québécoise. Il faut recentrer l'université sur sa mission d'enseignement et revaloriser la tâche enseignante.

Ce modèle, ouvert à la concurrence et à la performance, rend naturelles l'ingérence du privé dans les contenus des programmes, la présence des fondations et des ordres professionnels qui s'attribuent des rôles de décideurs, une baisse des services disponibles pour les étudiantes et les étudiants, ainsi que l'augmentation des coûts de la formation postsecondaire.

À tous les ordres d'enseignement, on fait la promotion de «l'assurance qualité» pour évaluer la «performance» des programmes et des personnels des institutions. Ces contrôles et ces méthodes d'évaluation se basent généralement sur des indicateurs quantitatifs qui ne sont pas adaptés à l'enseignement. École, université, transmission du savoir et normes ISO ne vont pas ensemble! D'ailleurs, pourquoi la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial veut-elle imposer un processus d'assurance qualité dans les cégeps alors que déjà les programmes, plans stratégiques et autres politiques sont passés à la loupe? Pourquoi faire appel à un contrôle

d'assurance qualité dans le milieu universitaire quand il existe déjà, au Québec, plusieurs processus d'évaluation, comme la Commission de la culture et de l'éducation ou comme des mécanismes d'évaluation des programmes et du personnel enseignant? Ces mécanismes demeurent perfectibles, mais ils font au moins appel aux membres de la communauté, qui devraient d'ailleurs y occuper une place encore plus prépondérante.

Nous préconisons à la FNEEQ un retour à un mode de gestion en collégialité, le rejet de l'approche managériale et une participation représentative de chaque groupe de la communauté universitaire à tous les paliers et dans toutes les instances pertinentes. Cette représentation doit, en particulier, faire plus de place aux personnes chargées de cours. Elle doit aussi assurer une diversité des profils des représentantes et représentants externes et enfin, viser la parité hommes-femmes.

Dans cette perspective, si le gouvernement va de l'avant avec la création d'un Conseil national des universités (CNU), ce dernier doit être constitué sur la base d'une représentation forte et majoritaire de la communauté universitaire. Il ne s'agit pas ici du conseil d'administration d'une entreprise privée et on ne peut, en conséquence, lui appliquer les mêmes critères de constitution. Ce CNU devra se centrer sur le partage d'une vision commune du développement des universités et améliorer la coordination et la collaboration entre les établissements, dans le respect de leur autonomie. Finalement, l'université doit valoriser l'enseignement, favoriser l'équilibre entre l'enseignement et la recherche libre, permettre tant la recherche fondamentale – en la soustrayant de l'influence du privé et de son asservissement à l'industrie – que la recherche appliquée. Bref, l'université québécoise doit se recentrer sur ses missions.

Le comité école et société.

On peut rejoindre le comité école et société à l'adresse : cesfneeq@csn.qc.ca

Assemblée générale du 10 septembre 2014

Philippe de Grosbois, Secrétaire à l'exécutif du SPECA et délégué au Conseil central du Montréal métropolitain

Régimes de retraite et austérité à l'ordre du jour

Le Conseil central du Montréal métropolitain de la CSN réunit tous les syndicats de la région de Montréal affiliés à la CSN. Une fois par mois, les délégués se rencontrent pour discuter de ce qu'on appelle souvent le «deuxième front», c'est-à-dire, le volet plus social du mandat syndical, au-delà du travail, lié à nos conventions collectives.

Le 10 septembre dernier avait lieu la première assemblée du Conseil central pour cette année. Deux points importants figuraient à l'ordre du jour : la question des régimes de retraite des employés municipaux, menacés par le gouvernement libéral de Philippe Couillard, et la question de la lutte à l'austérité tout azimuts de ce même gouvernement.

La question des retraites touche actuellement la plupart des fédérations de la CSN, mais tout particulièrement la FEESP (Fédération des employées et employés de services publics). Le président de la FEESP, Denis Marcoux, a rappelé que les libéraux sont très près du milieu municipal. Plus largement, la crise de 2008 a fragilisé des régimes de retraite, mais a surtout donné l'opportunité politique à plusieurs gouvernements de s'attaquer aux retraites des travailleurs et travailleuses. Le projet de loi 3 est une autre loi « d'exception » qui permet aux villes de renier des ententes signées. Au-delà de la question spécifique des retraites, c'est ce qui est le plus inquiétant dans cette affaire et qui pourrait créer un dangereux précédent. N'oublions pas que de nombreux régimes de retraite visés par ce projet de loi 3 ne sont pas en difficulté financière...

Pour l'enjeu de la lutte à l'austérité, deux invités se sont joints à nous : Simon Tremblay-Pepin, chercheur à l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS), et Pierre Patry, trésorier de la CSN. Simon Tremblay-Pepin a insisté sur le fait que l'austérité ne doit pas être perçue comme une « erreur » commise par nos gouvernements. Cela laisserait entendre que nous pourrions leur « montrer » la bonne voie à force d'arguments. S'il faut bien convaincre la population que d'autres avenues sont possibles et préférables à l'austérité, il ne faut pas se faire d'illusions sur le « 1% » : la croissance économique n'est plus très importante pour eux puisqu'ils continuent de s'enrichir en temps de stagnation par le biais du capitalisme financier. Autrement dit, l'austérité est néfaste pour les populations, mais du point de vue des élites économiques, elle fonctionne très bien ! Elle donne à l'État un rôle qui leur convient et affaiblit sa dimension sociale. En conséquence, la lutte à l'austérité doit se faire sur la base d'un rapport de force : si les élites ont dû reculer - en partie - sur la hausse des droits de scolarité, ce n'est pas parce que ils ont « compris » que ce n'était pas une bonne idée, mais parce que la perturbation était telle que le maintien du projet devenait plus nuisible à leurs intérêts que l'abandon de la hausse.

L'efficace présentation de Simon Tremblay-Pepin contrastait avec la modération des propos de Pierre Patry, trésorier de la CSN. Celui-ci semble encore avoir espoir d'obtenir de bonnes conditions de consultation pour débattre de finances publiques avec le gouvernement. La CSN travaille à la création d'un « front social contre l'austérité », sur la base de revendications qui s'annoncent pour le moins timorées (et sur lesquelles nous ne sommes pas consultés). Un désir d'une plus grande combattivité s'est manifesté à quelques reprises chez les délégués de syndicats locaux. Lors du point sur les retraites, un amendement à l'effet de respecter l'autonomie syndicale quant aux moyens de lutte choisis fut l'occasion de déplorer que l'exécutif de la CSN ait condamné certaines actions estivales des employés municipaux. Au moment où certains de nos acquis sociaux les plus précieux sont attaqués sans vergogne, plusieurs ont rappelé que le rôle des représentants syndicaux n'est pas de calmer la colère de ses membres, mais de la porter haut et fort.

Dans le numéro 7 du mois d'avril dernier, nous vous proposons de revisiter le document Un regard sur les départements, produit et mis à jour en 2011 par Yves Sabourin, Micheline Thibodeau et Jean Trudelle de la FNEEQ.

Nous poursuivrons la publication de ces chroniques tout au long de la session.

Cet outil de formation vous aidera à mieux saisir l'importance de la place qui vous revient au sein de votre département.

Le travail départemental, **un travail d'équipe**

Le travail départemental concerne au premier chef l'enseignement d'une discipline, mais va bien au-delà de cette priorité. Il s'inscrit aussi dans toute la vie institutionnelle et concerne tout autant sa régie interne que les mandats donnés aux membres du département qui participent aux comités de programme ou à des comités ministériels. En ce sens, il est très important d'accorder une attention particulière aux principes de base du travail d'équipe comme à l'atmosphère de travail.

L'engagement important des enseignantes et des enseignants ainsi que la passion de chacune et de chacun pour la discipline enseignée et pour la transmission des connaissances confèrent au travail d'équipe une dimension particulière. Le regard de chacun ne peut et ne doit pas être désincarné. Les débats et les discussions, au-delà de l'expression des idées et des opinions, reflètent aussi l'engagement personnel des membres dans l'exercice de leur profession. Les échanges peuvent parfois être passionnés... ce qui ne s'oppose pas nécessairement à l'efficacité ni à un climat de travail sain si on développe la capacité de distanciation nécessaire... mais pas toujours spontanée : d'où la pertinence de se remémorer à l'occasion quelques principes de base du fonctionnement du travail d'équipe.

Par ailleurs, les effets positifs d'un travail départemental efficace vont bien au-delà des enseignements. En exerçant de manière dynamique son rôle dans l'établissement, le département participe activement à la vie institutionnelle et contribue à la solidarité des membres de l'assemblée syndicale dans l'expression de l'importance de cette structure et dans la valorisation du travail professionnel.

C'est à la faveur d'un travail départemental efficace et suivi que se développe une expertise de la qualité et de la richesse de l'enseignement d'une discipline ainsi que des besoins particuliers des étudiantes et des étudiants. Lorsqu'il est temps de donner un avis éclairé sur des questions comme la réussite, une nouvelle politique institutionnelle, l'utilisation de certaines ressources enseignantes, le développement d'un programme l'accueil d'une nouvelle ou d'un nouveau professeur, c'est cette expertise qui garantit la qualité et la pertinence de ses interventions.

L'engagement important des enseignantes et des enseignants ainsi que la passion de chacune et de chacun pour la discipline enseignée et pour la transmission des connaissances confèrent au travail d'équipe une dimension particulière.

Le travail départemental

Les membres d'un département constituent une équipe de travail dont l'objectif premier est de dispenser un enseignement de qualité.

Tout comme une personne, une équipe de travail passe par différentes étapes à mesure qu'elle prend de la maturité. Celle-ci est acquise lorsque l'équipe valorise le fonctionnement qu'elle s'est donné. Cela est possible lorsque la plupart des membres ont bien intégré, dans leurs attitudes et leurs comportements, les valeurs collectives qui sous-tendent leur travail. Lorsque cet état est atteint, l'équipe cherche alors à maximiser l'imagination et la créativité de ses membres.

Les équipes départementales sont toujours en mouvance en raison des changements fréquents de leur composition. Chaque départ, chaque arrivée demande au groupe un effort d'ajustement pour retrouver un fonctionnement confortable. Le deuil des anciennes et des anciens et l'intégration des nouvelles et des nouveaux demandent une énergie importante à l'ensemble du groupe.

Les trois dimensions d'un groupe

Selon plusieurs auteurs, trois dimensions sont essentielles à considérer pour comprendre le fonctionnement d'un groupe de travail.

La dimension instrumentale

Cette dimension fait référence aux objectifs et à la tâche à accomplir. En ce sens, le contenu des messages est important. Les priorités sont clarifiées. Tous les membres sont centrés sur la cible à atteindre. Ils s'inscrivent dans une approche pragmatique et stratégique.

Les contenus, c'est-à-dire les idées, les analyses, les synthèses, les hypothèses, les propositions, etc. sont explicitement discutés. De ce point de vue, la répartition équitable des tâches dans l'équipe qui tient compte du respect des intérêts de chacun est importante. Les responsables de dossiers pourront faire part de leurs travaux et permettre à l'équipe d'en débattre et de se les approprier. Cet aspect contribue à renforcer

l'équipe, qui sentira que toutes les personnes sont mises à contribution pour atteindre l'objectif.

Toutefois, toute équipe de travail, surtout si le travail est intense, peut-être confrontée au risque de la « pensée de groupe », à la perte de sens critique. C'est pourquoi il peut être important de se faire valider ou encore de discuter des décisions, solutions ou orientations mises en avant par l'équipe à des personnes qui ne font pas partie du groupe de travail.

Le processus démocratique de prise de décision ainsi que le respect des décisions de l'assemblée départementale s'inscrivent aussi dans cette dimension.

Le département dispose d'un outil important pour réaliser adéquatement cette dimension : son plan de travail annuel (clause 4-1.05, 2.12). La vie départementale sera plus dynamique si le plan de travail correspond aux besoins du département. Un plan de travail « imposé » par quelques membres ou par l'administration risque de demeurer à l'état de projet et de créer beaucoup de frustrations. Pour favoriser l'adhésion des membres, les objectifs doivent être clairs, les priorités, bien identifiées et l'échéancier, réaliste.

La dimension relationnelle

Cette dimension fait référence aux relations socio-affectives, au climat de travail et à l'atmosphère de travail dans l'équipe. C'est la façon dont les messages s'échangent. Un groupe peut être apathique, fébrile, réservé, spontané, euphorique, confus, efficace, méfiant, compétitif, confiant, collaboratif, solidaire, tendu, etc.

Mentionnons que les manifestations empathiques ont pour effet de rendre plus fluides les échanges, les discussions et les débats. Une situation optimale existe lorsque la communication est fluide, la confiance, mutuelle et la solidarité, manifeste.

Des activités de socialisation sont aussi des moyens pour permettre aux membres de l'équipe d'échanger de façon informelle sur les travaux en cours ou encore sur des thèmes différents de ceux reliés directement aux travaux. Il peut s'agir d'un souper, d'un « 5 à 7 », mais aussi d'un arrêt-dîner ou d'un petit-déjeuner collectif.

Cette dimension relationnelle est souvent négligée dans les groupes de travail.

La dimension contextuelle

Cette dimension renvoie aux conditions matérielles, économiques, juridiques, institutionnelles, idéologiques et politiques dans lesquelles le groupe se développe.

La taille

De façon générale, il n'existe pas de taille idéale pour un groupe puisque la taille doit être en rapport avec les objectifs de celui-ci. Toutefois, un simple calcul mathématique montre que le nombre possible d'interactions entre deux personnes s'accroît de façon exponentielle au fur et à mesure que des membres s'ajoutent. Ainsi, les chances d'échanges directs entre deux personnes diminuent considérablement lorsque la taille du groupe augmente.

Dans le cas des départements, la taille varie non pas en fonction des objectifs à atteindre, mais selon des contraintes extérieures. C'est pourquoi, dans les cas de départements dont les membres sont nombreux, il est souvent plus efficace de former des comités de travail redevables à l'assemblée départementale.

L'espace

L'espace est un élément important à considérer pour favoriser le bon fonctionnement d'un groupe, et ce, de deux façons :

- l'espace disponible entre les personnes pendant les réunions du département;
- la qualité générale des lieux (si le local est trop grand, on se sent perdu; s'il est trop petit, on étouffe).

Le temps

On doit considérer la fréquence et la durée des réunions ainsi que le moment des rencontres. Lorsque les membres se rencontrent régulièrement, ils ont tendance à s'identifier au groupe et à développer des liens multiples. Par contre, des rencontres trop fréquentes et de trop longues réunions peuvent nuire à l'intensité des échanges et devenir des obligations qui usent l'enthousiasme.

En lien avec ce critère, il est important que la réunion ait lieu si possible à un moment où tous les membres peuvent y assister. De même, l'ordre du jour doit tenir compte du temps disponible pour chaque réunion. Dans les cas d'un ordre du jour trop ambitieux, le groupe peut vivre des frustrations dans la mesure où cette situation ne permet que des échanges superficiels, strictement utilitaires et compromet ainsi l'atteinte de l'objectif. Le moment de l'année scolaire est aussi important. Par exemple, on réservera autant que possible les sujets qui demandent beaucoup de réflexion pour les jours où il n'y a pas de cours ni de lourde charge de correction.

Le contexte politique

Les contraintes extérieures influencent aussi le travail d'un groupe. Le climat de travail dans le collège, l'attitude de la partie patronale en temps de négociation et l'impression que les travaux sont importants ou, au contraire, qu'ils sont imposés, influencent la réalisation des activités départe-

mentales. Il est essentiel de réaliser que le fonctionnement d'un département n'est pas indépendant du climat général de travail dans le collège.

La reconnaissance institutionnelle

La reconnaissance institutionnelle du travail départemental est manifeste par les décisions qui sont prises pour faciliter la vie départementale. Cette reconnaissance est aussi une source importante de motivation pour l'ensemble des membres.

Des facteurs qui favorisent le bon fonctionnement d'un groupe

Présider ou animer une réunion

Le rôle de la personne qui préside la réunion est particulièrement important. Elle doit avoir en tête trois règles de base :

Unifier l'équipe (éviter les conflits)

Ainsi, elle ne doit pas laisser monter la tension, l'agressivité entre les participantes et les participants. Entre autres, susciter l'expression des idées de tout le monde, avec une écoute active pour chacun, facilite les échanges ouverts. La présidence doit d'abord faire un état « objectif » de la situation en recevant les différents éléments factuels nécessaires au travail à faire.

Focaliser l'équipe (éviter les problèmes de direction)

La personne qui assume la présidence doit toujours restée vigilante, tester la compréhension des interventions des participants, les inviter à clarifier leur intervention, paraphraser, revérifier si le sens de chaque intervention est bien compris.

Mobiliser l'équipe (éviter les problèmes de décision)

La personne que préside doit aider les personnes plus timides. Pour le faire, elle peut susciter les interventions de tout le monde, ne laissant pas les « leaders » prendre toute la place.

Lorsque ces trois règles sont respectées, une décision consensuelle est plus facile à atteindre et l'adhésion des membres de l'équipe ne pose plus problème.

Des facteurs individuels

La perception personnelle de sa participation

Une perception positive de sa propre participation, la conviction d'apporter une contribution aux travaux et l'impression que la participation des autres membres est importante favorisent la vie départementale. À contrario, l'insécurité et le manque de confiance en soi correspondent à des tensions inhibitrices qui entraînent la passivité.

La compréhension des objectifs

Une compréhension des objectifs à atteindre et l'adhésion au plan de travail annuel sont des éléments importants pour le bon fonctionnement de l'équipe.

L'intégration

Le désir et l'intérêt de collaborer à la poursuite des objectifs renforcent la cohésion départementale.

La présence et l'engagement

La présence de chaque participante et de chaque participant est essentielle au travail de l'équipe, de même que la collaboration, la disponibilité et la discipline.

Les compétences personnelles

Le respect des compétences de chaque membre rend les discussions plus enrichissantes.

Les compétences interpersonnelles

L'intérêt porté aux collègues ainsi que le respect des personnes et des opinions sont des éléments essentiels au bon fonctionnement d'une équipe.

Des facteurs collectifs

La préparation des réunions

Chaque membre du département aura pris le temps de préparer la rencontre à partir de l'ordre du jour et de la documentation distribuée.

Le nombre de membres

Dans le cas de départements dont les membres sont nombreux, l'ensemble du groupe peut dégager les grandes orientations concernant les différents dossiers pour

ensuite confier la tâche formelle à des comités départementaux qui soumettront les résultats de leurs travaux à l'assemblée départementale.

Les communications

Un réseau de communication reliant tous les membres est nécessaire, il permet de rendre toute l'information disponible et d'éviter la formation de « cliques ».

Méthodes de travail

Une démarche structurée et méthodique permet aux membres de :

- suivre les différentes étapes de réalisation du travail;
- connaître leur participation personnelle au projet;
- respecter l'échéancier.

L'ambiance du groupe

Les relations chaleureuses et empreintes de respect et d'ouverture accentuent la participation.

Références

BOIVERT, D., F. COSSETTE et M. POISSON, *Animation de groupes*, Cap Rouge, Presses Inter Universitaires, 1995.

CSN, *Cahier d'outils sur l'organisation du travail et le travail d'équipe*, Montréal, CSN, 2002.

CSN, Service des relations du travail – Formation (CSN), Thérèse Jean; UQÀM, Service aux collectivités, Université du Québec à Montréal, Langis Madgin, Juin 2009.

LECLERC, C., *Comprendre et construire les groupes*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1999.

SAINT-ARNAUD, Y., *Les petits groupes: participation et communication*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, Éditions CIM, 1989.