

# Le coordonnateur de département : pouvoir ou influence ?

**Céline Thérien**

Professeure de français  
Cégep André-Laurendeau

Les collèges viennent de fêter leur vingt ans d'existence. Or, dans cette courte période, ce qui s'est avéré le plus difficile, c'est l'exercice du pouvoir qu'on appelait, dans les vieux collèges classiques, l'exercice de l'autorité. Qui pose la question du pouvoir pose nécessairement la question de la responsabilité. Dans la structure administrative de plus en plus complexe des collèges, les départements et surtout leur coordonnateur, occupent une position charnière mais ambivalente : essentiels dans la chaîne du pouvoir, jouissent-ils, par contre, d'un pouvoir réel pour exercer leur mandat ? Les modalités et les obligations générales de ce mandat sont définies aux articles 4-1.01 à 4-1.18 de la convention collective des professeurs et touchent trois volets qu'on peut présenter ainsi :

- la régie interne, l'administration du département : budget, réquisitions diverses, plan de travail annuel ;
- la coordination avec la direction générale et les autres départements : représentation à la commission pédagogique, aux comités collégiaux, etc. ;
- et un troisième volet, plus relié au contenu qualitatif de l'enseignement, qu'on pourrait nommer la gestion pédagogique : amélioration de la qualité de l'enseignement, définition des objectifs, méthodes pédagogiques et modes d'évaluation, vérification de la qualité et du contenu des cours dispensés.

Comme on peut le voir, l'assemblée départementale et son coordonnateur assument des fonctions complexes mais aussi méconnues, sinon occultées par le système, en particulier celles du troisième volet. Le coordonnateur les assume dans un contexte délicat : élu par ses collègues, doit-il représenter leurs intérêts ou, au contraire, servir les intérêts du collège et, à ce titre, se transforme-t-il en porte-parole de l'administration ? De plus, le seul fait de son élection lui octroie-t-il un ascendant suffisant à l'exercice de sa tâche ?

## ● Le choix du coordonnateur

Les critères qui régissent le choix d'un coordonnateur sont assez élémentaires. L'assemblée départementale doit élire un candidat parmi les professeurs permanents du département qui ne sont pas mis en disponibilité. Il existe, dans les collèges, des traditions différentes qui particularisent nécessairement non seulement la perception que peut avoir de lui-même le RCD (responsable de la coordination départementale ; l'appellation peut différer d'un collège à l'autre), mais encore son mode de relation au département et à la direction. Dans certains collèges, les responsables sont installés à leur poste pour longtemps. Ils sont souvent réélus automatiquement : une action entreprise pour les déloger serait pratiquement interprétée comme un vote de non-confiance. Cette pratique facilite probablement l'exercice des fonctions, sinon de l'autorité : le RCD se perçoit et est souvent perçu comme un « sous-directeur ». Ce modèle ne favorise par contre ni la participation, ni la transparence. Ailleurs, on a opté pour la rotation obligatoire en fixant la durée du mandat du responsable, ce qui permet à plusieurs membres du département de vivre cette expérience et d'être ensuite

des personnes ressources pour le collège tout en étant plus indulgents envers le RCD en poste. Il est par contre plus difficile, avec cette formule, de maintenir la continuité alors qu'il est souvent aussi long de mener un dossier à terme dans un collège qu'au gouvernement.

## ● Un poste exigeant

Mais quelle que soit la coutume, c'est un professeur issu du département dont il assumera la responsabilité qui occupera le poste et ce fait explique plusieurs des difficultés qu'il rencontrera dans son travail. Premièrement, ce poste exige des compétences et des connaissances de nature différente des aptitudes nécessaires à l'enseignement. Car même à l'ère des « transformers », il n'est pas évident qu'un individu puisse se convertir du jour au lendemain à un emploi aussi polyvalent qui requiert d'être à la fois organisateur – de la vie départementale ; représentant – du département auprès de l'administration, ce qui implique aussi l'habileté à négocier ; et animateur – pour les assemblées départementales. Mais la qualité que le coordonnateur devra développer le plus, c'est son sens de la diplomatie. Comme coordonnateur, il se trouve effectivement dans une situation qui a beaucoup de traits en commun avec celle de l'ambassadeur : l'ambassadeur représente le pouvoir mais il ne le possède pas, la décision finale ne lui appartient pas. Selon le texte de la convention, le statut de coordonnateur n'est associé à aucun pouvoir ; on pourrait même parodier en affirmant que le coordonnateur exerce une tâche qui, comme celle d'un professeur mis en disponibilité, ne comporte aucun droit mais uniquement des responsabilités !

C'est justement là que se glisse une première source d'ambiguïté. Car en fait, qui

dit responsabilité dit influence, et l'influence n'est-elle pas une nuance sémantique du pouvoir ? Tout nouvel élu à ce poste est d'ailleurs à même de ressentir ce glissement dans le changement qui intervient dans ses relations avec ses collègues. Le responsable émerge du groupe parce qu'il devient la personne de référence, celle qui possède l'information, la personne qui prend en charge les dossiers du département. C'est surtout lui qui, en organisant la vie départementale, propose les thèmes de réflexion ou d'action à son assemblée. S'il entre en relation avec la direction ou les autres départements, il n'est plus perçu comme un simple professeur, mais comme le délégué de son département. Dénué de pouvoir formel, le coordonnateur n'est donc pas sans pouvoir. Il a le pouvoir que lui fournit la confiance de ses collègues. Il aura aussi le pouvoir qu'il voudra bien prendre car, dans un contexte semblable, le dynamisme de l'individu, son engagement dans les dossiers sont d'autres facteurs aussi déterminants.

#### ● Une mission impossible ?

C'est dans cette conjoncture fragile aux frontières subtiles que le coordonnateur doit, avec son assemblée départementale, exercer sa tâche. Pour éclairer sa démarche, il dispose, comme nous l'avons vu, de la convention collective comme référence et parfois de conventions locales plus ou moins explicites. En fait, les départements arrivent à s'acquitter relativement facilement de plusieurs de ces tâches, surtout celles du premier volet, comme par exemple de « procéder à l'analyse des ressources humaines et matérielles du département ». Dans la pratique, ce sont en fait ces tâches administratives (de style « pape-rasse ») qui absorbent majoritairement le temps et l'énergie du coordonnateur.

Quelles autres raisons ou contraintes expliqueraient le succès plus que relatif dans les deux derniers volets ? Dans certains cas, comme pour l'exemple suivant, c'est par absence de volonté aux paliers supérieurs. Selon la convention, le département devrait « recommander au collège et à la commission pédagogique des modalités de relations interdisciplinaires et de relations interdépartementales ». (art. 4-1.06 point 7) Pourtant, dans la plupart des collèges, on observe peu de progrès du côté du décloisonnement des structures alors que

le besoin de concertation entre départements est évident : pensons aux départements de français et de philosophie qui devraient concevoir en complémentarité leurs objectifs de cours puisqu'il font également partie du bloc de cours obligatoires et pourraient aider à uniformiser, relativement et selon les besoins du collège, la formation fondamentale des étudiants. Mais, dans ce cas, à quoi bon faire des recommandations si ne se manifeste pas en haut lieu une volonté d'assouplir les structures pour motiver les départements à travailler ensemble, pour favoriser une plus grande cohérence du régime pédagogique ?

D'autres exemples illustrent les incohérences finalement reliées non seulement à la coordination départementale mais au système en général. Car, ici comme ailleurs, on constate une absence de corrélation entre le mandat et le pouvoir nécessaire pour le réaliser. Ainsi, toujours selon la convention, le coordonnateur devrait « s'assurer que soient définis les objectifs, appliquées les méthodes pédagogiques et établis les modes d'évaluation spécifiques à chacun des cours dont le département est responsable ». Première interrogation : en supposant qu'un coordonnateur ait les moyens d'effectuer ces vérifications, quelles prérogatives pourra-t-il invoquer pour remédier aux manquements s'il en constate ?

#### ● L'évaluation du travail des professeurs

Poursuivant dans ce domaine de l'évaluation du travail des professeurs – puisque c'est bien de cela qu'on parle ici, même si le terme n'est jamais utilisé –, la convention stipule que le coordonnateur devrait « voir à ce que soient dispensés tous les cours dont le département est responsable et en assurer la qualité et le contenu ». Qui niera le bien-fondé de cette prescription ? Une entreprise qui n'assurerait pas la qualité de ses services ne serait pas considérée sérieuse. Que dire d'un établissement dont la vocation est aussi fondamentale que l'éducation des jeunes qui n'évaluerait pas la qualité de ses services ? Cette évaluation, selon les modalités qui la régissent actuellement, ne peut être qu'inopérante. Illustrons par un cas : un professeur choisit pour « dispenser » son cours de se présenter uniquement deux fois devant ses étudiants, soit au début et à la fin de la session, sans autre forme

de suivi. Le coordonnateur peut-il confirmer la qualité de ce cours ? Si on cherchait la réponse auprès de Monsieur Tout-le-monde qui serait peut-être un ancien cégépien Tout-le-monde (il y en a de plus en plus, vous savez !), il s'exclamerait : « Ben non, voyons ! » Et pourtant, et pourtant ! De nombreux arguments peuvent être invoqués pour justifier cette pratique : pédagogie non-directive, autonomie de l'étudiant, tutorat, etc., (avouons qu'au rythme d'une rencontre par huit semaines, il serait plus justifié de nommer ce procédé « opération sauver sa peau »). Le coordonnateur, dans une position de parité avec son collègue, peut-il le convoquer et, dans l'affirmative, quel droit invoquera-t-il pour évaluer la pertinence de sa pratique pédagogique ? Et s'il ne le fait pas, qui d'autre le fera ?

L'évaluation des professeurs est un sujet chaud en ce moment. Et pour cause ! Car continuer à s'abstenir d'évaluer le travail des professeurs, c'est accepter par voie de conséquence de ne pouvoir répondre de la qualité de l'éducation, ce qui ne peut, par la tangente, qu'aboutir à dévaluer la profession d'enseignant. Officiellement, cette responsabilité relève des assemblées départementales, mais quelles sont celles qui l'ont réellement assumée ? Contraintes de temps ? Absence d'outils d'évaluation ? Sentiment d'impuissance face à cette tâche ? Clivage entre les directions et leur personnel ? Force du discours syndical ? Probablement tous ces facteurs conjugués, en plus d'un climat d'inquiétude entretenu par le questionnement sur l'avenir des cégeps, et le questionnement des professeurs eux-mêmes sur leur chance de s'intégrer au réseau ou de s'y maintenir. ❏