

et nous avons reçu 134 réponses. Le questionnaire s'inspirait des grilles d'entrevues et a été conçu de façon à être traité par ordinateur. Quelques questions ouvertes ont permis de recueillir les commentaires des élèves.

À la suite des deux consultations auprès du personnel et des élèves, le Comité a procédé à une synthèse de la consultation du personnel et à une analyse quantitative et qualitative du sondage auprès des élèves.

La deuxième consultation

La deuxième consultation a eu lieu en janvier et février 1988. Le Comité avait entre les mains un projet de politique qu'il a fait parvenir aux enseignants et enseignantes, à l'A.E.C.J. et aux différents services à caractère pédagogique du Cégep (consultation, éducation des adultes) ainsi qu'à la Commission d'évaluation du Conseil des collèges. Cette fois, les personnes, services ou départements intéressés à commenter la politique devaient le faire par écrit ou oralement en se présentant devant le Comité. Le tableau IV décrit la liste des personnes, départements ou services qui nous ont transmis des commentaires.

TABLEAU IV

Liste des personnes, départements ou services qui ont transmis des commentaires lors de la deuxième consultation

Départements		
Philosophie	Mathématique	Sciences humaines
Tech. infirmières	Français	Génie civil
Tech. éduc. spéc.	Tech. admin.	Tech. bureautique
Biologie	Chimie	Informatique
Électrotechnique	Psychologie	
Service		
Professionnels-les		
Serv. de consultation	Conseillère d'orientation	
Éducation aux adultes		
Enseignants		
Deux enseignants de sciences humaines		
Un enseignant de techniques de bureautique		
Autres		
Directeur général	A.E.C.J.	Conseil des collèges
Deux élèves		

Il y a eu peu de commentaires défavorables sur la politique sauf en ce qui concerne les relations entre le Service de l'éducation des adultes et l'enseignement régulier. Quelques correctifs ont été apportés et le projet a été adopté à l'unanimité tant à la Commission pédagogique qu'au Conseil d'administration.

Les éléments qui ont permis de réussir la consultation

Quelques cégeps du réseau ont utilisé un processus de consultation lors de la rédaction de leur politique d'évaluation des apprentissages, particulièrement les cégeps de Limoilou, de la

Région de l'amiante et de Rivière-du-Loup. Nous nous sommes inspirés des travaux de ces cégeps; toutefois aucun d'entre eux n'a procédé de façon aussi systématique.

Dans une organisation, il n'est pas toujours nécessaire de consulter les personnes qui doivent éventuellement appliquer une politique ou un règlement, tout dépend de l'endroit où se trouve l'expertise et de l'intention qui motive la rédaction de la politique ou du règlement.

En ce qui concerne l'intention, les collèges peuvent se doter d'une politique ou d'un règlement pour des motifs extrinsèques comme pour répondre à des obligations gouvernementales (ce qui est souvent le cas), ou pour des motifs organisationnels comme pour provoquer des changements institutionnels ou pour modifier les comportements professionnels de certains groupes d'employés. Lorsqu'on vise principalement à répondre à des obligations extérieures au cégep, le besoin de consulter n'est pas toujours nécessaire. Souvent, les qualités de la forme du document sont plus importantes que son potentiel d'application. Lorsqu'on vise à provoquer des changements institutionnels et des modifications de comportement, la cohérence théorique et l'utilisation des modèles propres aux théories d'avant-garde sont moins importants. Il s'avère alors nécessaire de rédiger un document qui en premier lieu tienne compte du contexte organisationnel de l'établissement. Dans ce cas, il est quasiment impossible de procéder sans consulter les personnes qui devront appliquer ou subir la procédure.

Dans notre cas, il aurait été facile de se fixer comme objectif premier de répondre à une obligation gouvernementale puisque nous étions le dernier des cégeps publics à se doter d'une politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages. De plus, la gestion par politique ne faisait pas partie de la culture organisationnelle du Cégep. Il aurait été logique de s'attendre à ce qu'un comité restreint rédige rapidement un texte cohérent qui réponde aux attentes gouvernementales en la matière tout en oubliant sa destination première, à savoir modifier les comportements des enseignants et enseignantes à propos de l'évaluation des apprentissages. Il nous est apparu évident que le fait de recevoir un texte issu d'un petit groupe de personnes qui ne sont pas en contact quotidien avec l'apprentissage et les évaluations qui s'ensuivent ne produirait pas un outil applicable, provoquant l'amélioration des évaluations.

De plus, il était clair que les administrateurs et les professionnels du Cégep ne possédaient pas à eux seuls l'expertise à propos de l'évaluation des apprentissages. Il existait bien des consultants externes, capables de nous rédiger un document à la fine pointe des préoccupations des chercheurs en mesure et évaluation. Toutefois, le produit d'un tel travail, fait à l'extérieur, probablement fort cohérent et très original, n'aurait pas assuré par lui-même son applicabilité. Dans les cégeps, ce sont les enseignants et enseignantes qui détiennent l'expertise première à propos de l'évaluation des apprentissages. Toutefois, nous étions bien conscients que cette expertise était empirique et qu'elle n'était souvent pas nourrie des derniers résultats de la recherche en mesure et évaluation. Il fallait donc concilier les pratiques actuelles de l'évaluation des apprentissages qui, pour l'ensemble, n'étaient pas si mauvaises avec des objectifs d'amélioration de la qualité de celles-ci.

Le processus de consultation que nous avons utilisé devait permettre de rédiger une politique qui s'inspire des pratiques des principaux intéressés tout en provoquant une mise à jour de leurs pratiques. Le Comité savait également qu'en utilisant

un processus d'élaboration de longue durée, il était possible d'atténuer les réactions négatives face à l'application d'une nouvelle politique. Ainsi, les personnes concernées commençaient immédiatement à changer leurs attitudes et leurs comportements face à l'évaluation des apprentissages.

Si la consultation qui a été menée au Cégep a réussi à devenir la plus importante animation pédagogique que nous ayons connue, c'est parce que, tout au long du processus, le Comité visait l'atteinte d'objectifs pédagogiques plus qu'administratifs. En effet, il s'agissait de se donner des moyens d'améliorer les pratiques d'évaluation des apprentissages et de garantir l'équité et la transparence des évaluations des élèves. Le Comité ne visait plus à répondre à une demande extérieure. Tout au long du processus, il était clair que le Cégep reconnaissait l'expertise des enseignants et des enseignantes en ce qui concerne l'évaluation des apprentissages. En corollaire, les enseignants et enseignantes reconnaissaient qu'ils devaient réexaminer leurs pratiques d'évaluation et modifier certaines d'entre elles. Toutes les personnes concernées dans l'évaluation des apprentissages (sauf les élèves) ont participé au processus dès le début et ont pu réagir aux travaux du Comité à quelques reprises. De plus, les gens participaient de bonne foi. Pour parodier les méthodes d'évaluation à la mode, il s'agissait d'un processus de rédaction formatif et non pas sommatif. Il était clair que nous devons tenir compte de la réalité du Cégep si nous voulions produire un texte qui provoquerait la mise à jour et la modification des comportements.

La difficulté d'obtenir la participation des élèves nous a posé beaucoup de questions à propos des écarts sociaux et culturels qui séparent le personnel du Cégep des élèves. Il n'est pas toujours facile pour des élèves en formation de se retrouver à l'intérieur d'un groupe mature et intellectuellement très structuré que forment les enseignants, les professionnels et les cadres d'un cégep. Nous ne pouvions savoir ce que pensaient réellement les élèves parce que le Cégep ne possède pas les moyens organisationnels de consulter les élèves sauf en passant par l'Association étudiante. De plus, les structures propres aux associations étudiantes actuelles et leur incapacité de mobiliser les étudiants autour de causes institutionnelles rendent difficile la consultation des étudiants en passant par leur association. L'utilisation d'un questionnaire constituait un moindre mal.

Dès le début du processus, il était clair que la politique devait également s'appliquer aux cours de l'éducation des adultes. Les difficultés d'établir des relations entre le service de l'éducation des adultes et l'enseignement régulier se sont manifestées en premier lieu lorsque nous avons tenté de consulter les chargés de cours et les élèves. Nous étions alors complètement dépourvus de structures de consultation autant pour les élèves que pour les chargés de cours qui ne sont pas également enseignants du Cégep. De plus, les services d'éducation des adultes cherchent à redéfinir leur place à l'intérieur des cégeps, principalement par rapport à l'enseignement régulier. Dans un tel contexte changeant, il nous est apparu important de ne pas imposer de mécanisme détaillé de collaboration entre le service et l'enseignement régulier. C'est ainsi que nous avons obligé la collaboration entre l'éducation des adultes et les départements à propos de l'application de modalités particulières de la politique aux cours donnés à l'éducation des adultes sans définir comment cette collaboration devait se faire. C'était pour nous la meilleure des solutions boiteuses.

À propos du processus décisionnel, il était important de décider des contenus du texte au moyen de consensus de personnes plutôt qu'au moyen de votes ou de positions de groupes. Bien entendu, les enseignants et enseignantes, les élèves, les professionnels et les cadres avaient des intérêts à protéger à l'intérieur du processus. Toutefois, les discussions du Comité se faisaient à partir de valeurs, de croyances ou d'expertises personnelles plutôt qu'à partir de positions syndicales, patronales ou étudiantes.

Le Comité a prévu à l'intérieur de la politique certaines structures nécessaires à la mise en œuvre de la politique. Toutefois, à cette étape, c'est la Direction des services pédagogiques qui doit prendre le leadership de la mise en œuvre. En effet, l'implantation d'une politique demande certaines interventions d'autorité qui doivent être assumées par les cadres du Cégep. Cependant, la mise en œuvre de la politique devrait être facilitée parce que le cadre d'application a été conçu en collaboration et que chaque enseignant connaît déjà ce que lui demande la politique.

Communication de
Marcel LAFLEUR
Directeur général
Collège de la Région de l'amiante

DÉFINIR ENSEMBLE DE NOUVEAUX MODÈLES DE GESTION

C'est avec plaisir que j'ai accepté de participer à cet atelier qui a pour thème «Définir ensemble de nouveaux modèles de gestion». On m'a demandé d'y parler du modèle de gestion que nous avons mis en place au collège de la Région de l'amiante et du type de relations qui prévaut entre l'administration et les syndicats locaux.

Conscient du scepticisme avec lequel les congressistes accueillent parfois les propos de ceux qui les entretiennent de leurs expériences, j'ai demandé à quelques collaborateurs de témoigner avec moi de ce qui se vit dans notre établissement. Dans un premier temps, je vous exposerai le plus succinctement possible les principes et les objectifs qui guident le Collège dans la gestion de son personnel; ensuite MM. Réjean Delisle, André Gamache et Claude Mercier (qui étaient respectivement présidents des syndicats des enseignants, des professionnels non enseignants et du personnel de soutien au moment où cette invitation m'a été faite) vous feront part de leur point de vue sur ce modèle de gestion. Ils sont bien placés pour l'apprécier puisqu'ils le vivent depuis dix ans maintenant.

Un nouveau modèle de gestion?

Les théories sur la gestion du personnel, la motivation et la qualité de vie au travail sont bien connues. Il ne semble toutefois pas facile de les mettre en application et il n'existe probablement aucun modèle qui soit universellement applicable. Il appartient donc à chaque entreprise de se définir un modèle qui tienne compte de son expérience passée, de sa culture, de son personnel, etc. Celui que nous avons adopté chez nous n'a rien de nouveau ou de futuriste; bien au contraire, il

s'appuie sur des principes et des théories que tout le monde connaît. Il est extrêmement simple et ne présente aucune caractéristique vraiment originale. Il a cependant une qualité... il fonctionne bien chez nous, et ce, depuis dix ans déjà. C'est pourquoi nous avons accepté de venir vous en parler.

Dans les minutes qui vont suivre je vous présenterai, de façon très succincte, cinq objectifs sur lesquels repose la gestion du personnel dans notre collège. Je dois cependant vous avouer qu'il reste beaucoup à faire en regard de chacun d'entre eux; mais la mise en chantier d'un tel projet nous a toutefois permis d'obtenir jusqu'ici des résultats dont nous sommes assez satisfaits.

Objectif no 1

- **Le Collège doit assumer que la satisfaction de son personnel constitue l'une de ses plus importantes responsabilités**

Au collège de la Région de l'amiante, nous avons acquis la conviction que nos employés constituent la plus grande richesse de notre établissement. Il nous importe donc de les savoir satisfaits et heureux de travailler chez nous. Nous consacrons donc beaucoup d'énergies pour répondre à leurs besoins; mais nous croyons qu'il s'agit là d'un bon investissement parce qu'un personnel satisfait offre à la population étudiante des services de meilleure qualité.

Il s'avère cependant plus facile d'énoncer de telles affirmations que de les vivre dans l'action de chaque jour. C'est pourquoi depuis une dizaine d'années déjà, l'équipe de direction du Collège s'efforce, parfois difficilement, d'adopter un style de gestion qui s'accommode de ces principes. Mais c'est un travail long et difficile qui implique une remise en question du rôle des gestionnaires, nécessite la modification de certaines conceptions et exige l'apprentissage de réactions appropriées. Et je peux vous affirmer qu'il nous reste beaucoup de travail pour atteindre l'idéal que nous nous sommes fixé.

- **Quels sont ces besoins à satisfaire?**

La documentation sur la qualité de vie au travail nous enseigne qu'un employé a des chances d'être satisfait et de se réaliser dans son emploi s'il exerce d'abord son métier dans un environnement physique sain et s'il bénéficie de conditions de travail adéquates. Mais ce n'est pas tout. Il aspire en plus à s'épanouir dans un milieu où les relations interpersonnelles sont cordiales et il désire un supérieur qui fait preuve d'écoute, de compréhension et d'intérêt véritable envers lui. Il s'attend à participer aux décisions qui le concernent, recherche des défis à la mesure de ses capacités, s'attend à ce qu'on reconnaisse ses efforts et sa contribution aux succès de l'organisation. Il souhaite pouvoir jouir d'une certaine autonomie d'action et veut se voir traiter comme un être responsable. Voilà, énumérées de façon très synthétique, les principales attentes que les employés ont envers leur employeur.

- **Comment répondre à ces besoins?**

Pour y parvenir, une équipe de gestion doit premièrement intégrer l'idée que les travailleurs ont tout intérêt à oeuvrer

dans un milieu valorisant, qu'ils sont désireux de se réaliser et qu'ils sont capables d'assumer leurs obligations, s'ils sont placés dans des conditions favorables. Dans une telle optique, les cadres doivent assumer leur rôle dans une perspective de service; leur première responsabilité consiste à faciliter le travail de leurs subordonnés en les aidant à éliminer les difficultés ou les embûches qu'ils rencontrent. Ils doivent être à l'écoute, consulter avant de prendre des décisions, supporter plutôt que de sanctionner, convaincre plutôt que de contraindre. Ils ont le devoir de valoriser le rôle des employés et de leur témoigner de la reconnaissance pour leurs efforts et leurs succès; et ensuite ils pourront les stimuler à se dépasser. Ils ont en somme le devoir de développer la confiance et la compétence de leurs partenaires pour que ces derniers puissent devenir de plus en plus autonomes et capables d'assumer leurs responsabilités.

Voilà en bref ce que nous cherchons à faire au Collège.

Mais la réalisation d'un tel programme devient difficile sans la collaboration des syndicats. Nous avons donc admis pleinement leur légitimité et les avons reconnus comme des partenaires importants; ils ont maintenant leur mot à dire dans la prise de décision et, pour faciliter leur rôle, nous nous efforçons d'être «transparents», c'est-à-dire de leur fournir tous les renseignements nécessaires pour qu'ils puissent porter un jugement éclairé dans les débats. Et je suis heureux de reconnaître que depuis plusieurs années ils se sont toujours efforcés de rechercher avec nous des solutions qui, bien sûr, tenaient compte des intérêts de leurs membres, mais également de ceux de la clientèle et de nos contraintes administratives.

Objectif no 2

- **Le Collège doit se doter d'un projet collectif de travail**

Nous avons mis au-delà de quinze mois pour élaborer un document de travail qui précise nos orientations et nos objectifs généraux. Ce texte a été bâti en concertation avec l'ensemble du personnel et il est le fruit d'une complicité certaine entre l'administration et les employés; il reflète les aspirations de la collectivité. Depuis son adoption, il a permis de canaliser nos énergies en vue de réaliser des objectifs communs; il a affecté de façon positive la productivité et la vie de notre établissement. Tous nos plans de travail en découlent.

C'est un outil qui crée une unité de pensée dans le Collège; il propose des valeurs qui influencent notre façon de faire les choses, imprime un style particulier à notre établissement, reflète le niveau d'excellence que nous voulons atteindre. Il répond aux aspirations de défi et de fierté du personnel.

Je crois que sans cette «pièce maîtresse», le Collège n'aurait pu connaître le développement relativement harmonieux qui l'a marqué au cours de ces dernières années. J'ajouterai enfin qu'il s'agit là d'un outil indispensable à une organisation qui désire décentraliser ses opérations; il assure alors une unité d'action et un nécessaire lien entre tous les paliers de l'entreprise.

Objectif no 3

- **Le Collège doit décentraliser les responsabilités et les pouvoirs au niveau le plus près de l'action**

Un peu partout dans le monde, on poursuit actuellement des expériences de décentralisation et de responsabilisation des travailleurs. Plusieurs entreprises reconnues pour leur succès ont adopté des politiques et des structures très souples qui favorisent le développement de l'autonomie des travailleurs et le contrôle du personnel sur leur milieu de travail. Ces projets ont souvent permis une augmentation significative de la production en même temps qu'un accroissement de la satisfaction des employés.

Mais la décentralisation, contrairement à ce que plusieurs peuvent penser, s'accommode fort mal d'un style «laissez faire». Et il est important de noter que partout où fonctionne adéquatement la formule, on a assorti ces nouveaux pouvoirs de responsabilités et d'exigences correspondantes. On se montre donc très exigeant envers les travailleurs qui doivent répondre à des objectifs précis.

Au Collège, nous cherchons à mettre ce concept en application. Dans les directions et les services, nous avons adopté un mode de gestion par objectifs qui a contribué à développer une très grande autonomie chez le personnel. Nous nous accommodons fort bien également des pouvoirs dont disposent les départements, qui eux aussi travaillent de plus en plus par objectifs.

La confiance qui s'est développée au fil des ans entre les parties permet à l'administration de savoir ce qui se passe dans les unités administratives et de l'apprécier. Et mes collègues ici présents vous diront sûrement que nos attentes et exigences sont passablement élevées, mais généralement bien acceptées. Et je puis vous certifier que les évaluations que nous avons faites jusqu'ici nous rassurent sur la capacité des employés de se prendre en main et d'assumer les responsabilités qui leur sont confiées.

Ayant personnellement perdu mes illusions sur le contrôle qu'on peut exercer dans les organisations comme les nôtres, et voyant les gestionnaires débordés plus souvent qu'autrement, il m'apparaît donc qu'une décentralisation accrue constitue une voie intéressante à poursuivre dans l'avenir.

Objectif no 4

- **Le Collège doit se doter d'un système d'évaluation qui soit appuyé par une politique de perfectionnement adéquate**

Nous croyons que le maintien et l'amélioration de la qualité des services passent par la mise en place d'un système d'évaluation rigoureux. Et cette opinion est partagée par l'ensemble du personnel qui a accepté, lors de l'adoption de notre dernier plan quinquennal de travail, qu'on se donne comme priorité d'améliorer nos outils d'évaluation.

J'explique cette attitude positive par le fait que nos entreprises d'évaluation ont permis jusqu'ici de faire progresser l'organisation et ce, sans jamais pénaliser qui que ce soit. Nous nous sommes toujours servis de ces résultats pour corriger nos lacunes, suggérer des modifications d'attitudes, encourager le perfectionnement, etc. Nous croyons qu'un bon programme

d'évaluation peut être implanté dans un collège à la condition de poursuivre des objectifs positifs et acceptés du personnel et surtout de ne pas constituer une menace pour ce dernier.

Je pense pouvoir affirmer que nous avons réussi à intégrer passablement l'évaluation à notre gestion quotidienne; le climat de confiance dans lequel nous vivons nous permet d'abord d'échanger librement sur la qualité des services offerts et sur les améliorations à apporter pour améliorer notre performance. Mais en plus, nous avons mis en place quelques programmes qui nous permettent de nous livrer à un examen plus systématique de notre action. Chaque année, la direction et les services sont évalués à partir des objectifs qu'ils doivent réaliser; nos finissants sont également conviés, par le biais d'un questionnaire, à nous donner leur avis sur l'atteinte des objectifs qui les concernent; et depuis 1987, nous avons entrepris une évaluation de la qualité du travail des départements. Ces expériences ont habituellement provoqué un renforcement des comportements qui avaient amené de bons résultats et des efforts de redressement lorsque nécessaire.

Mais au-delà de l'évaluation de nos objectifs institutionnels, il y a aussi des individus qui oeuvrent dans nos organisations. Et les écrits en la matière nous enseignent que la plupart des employés ont besoin d'être évalués. Y en a-t-il un seul parmi nous qui n'ait souvent entendu dire: «Qu'on se crève à l'ouvrage ou qu'on ne fasse rien, ici, ça ne change vraiment pas grand-chose.»

Cette simple remarque reflète une réalité qui n'est pas sans importance; elle signifie qu'on n'accepte pas de demeurer anonyme, qu'on s'attend à ce que ses contributions dans l'organisation soient évaluées à leur mérite et qu'on exige une forme quelconque de reconnaissance. Nous avons fait quelques efforts, au cours de ces dernières années, pour souligner le mérite ou les faiblesses de nos employés et nous profitons de chaque occasion qui se présente pour leur communiquer notre appréciation. Mais nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir quant à l'évaluation individuelle; nous cherchons actuellement des moyens pour procéder à une évaluation plus systématique du rendement de chacun de nos employés. Une telle opération visera, bien sûr, l'amélioration des services que nous offrons; mais elle devra également nous permettre de venir en aide à ceux qui rencontrent des difficultés et de témoigner à la grande majorité d'entre eux notre considération et notre reconnaissance pour le travail qu'ils effectuent. Une telle démarche devrait avoir pour objectif de répondre aux besoins légitimes de fierté et d'estime de soi des employés et avoir pour conséquence de renforcer leur sentiment d'appartenance au Collège.

Voilà, en quelques mots, l'esprit dans lequel nous voulons poursuivre notre travail en matière d'évaluation.

- **Le perfectionnement**

Un bon système d'évaluation perd de sa valeur s'il n'est pas appuyé par un programme adéquat de perfectionnement. Sans entrer dans les détails à ce chapitre, il importe de souligner qu'une politique favorisant le développement organisationnel, sans négliger pour autant les besoins individuels, apportera beaucoup de dividendes à une entreprise. Et, à ce chapitre, les politiques qui ont été élaborées chez nous en concertation accordent précisément plus d'importance au perfectionnement collectif sans pour cela négliger le perfectionnement

individuel. On cherche ainsi à aider le personnel à mieux répondre aux objectifs que nous nous sommes fixés collectivement.

Objectif no 5

- Le Collège doit créer un réseau de communication interne qui facilite les échanges entre tous les membres de l'organisation

Tout le monde reconnaît maintenant la nécessité de faire circuler l'information et on a développé dans les collèges des systèmes très sophistiqués pour ce faire.

Je pense cependant qu'il faudra dépasser le cadre des structures formelles de communication pour favoriser de meilleurs rapports individuels, notamment entre les gestionnaires et le personnel. Des rapports personnels francs, cordiaux et fréquents favoriseront une plus grande collaboration dans nos entreprises. Ils permettront tant aux gestionnaires qu'aux employés de faire connaître leurs attentes, leurs difficultés et leurs préoccupations. De meilleures communications entre tous les individus de l'organisation ont une influence positive sur le climat de travail et amènent les partenaires à un degré de complicité suffisant pour réaliser, en équipe, les objectifs de l'organisation.

Au Collège, nous nous sommes davantage préoccupés de cette question ces dernières années. Nous rencontrons plus fréquemment les divers groupes (départements, services, syndicats, etc.) lors de réunions formelles, nous avons augmenté le nombre des activités à caractère social, les gestionnaires pratiquent la politique de la «porte grande ouverte» et j'insiste de plus pour qu'ils se rendent le plus souvent possible dans les unités de travail. C'est d'ailleurs la seule façon de finir par connaître les vrais problèmes et de recueillir des suggestions valables pour les régler.

Une telle attitude nous a permis d'améliorer le climat du Collège. Je suis persuadé que cette façon de faire a évité le pourrissement de plusieurs situations et nous a aidés à régler plusieurs problèmes. C'est exigeant pour les cadres en particulier qui doivent y consacrer beaucoup de temps; mais c'est par ailleurs combien valorisant.

Conclusion

Je pourrais faire état des réalisations que notre modèle de gestion nous a permis de concrétiser. Mais je laisserai plutôt aux trois présidents des syndicats du Collège le soin de vous présenter leur point de vue sur les effets que ce programme a pu produire au Collège.

Communication de
Réjean DELISLE

Président sortant du syndicat des professeurs
Collège de la Région de l'amiante

C'est sûrement avec un certain malaise que je vous présente aujourd'hui cette communication. En effet, en tant que président sortant d'un syndicat de professeurs, affilié à la C.S.N. de surcroît, je risque d'être considéré par certains

comme un membre de l'engeance la plus ingrate qui puisse exister dans un collège. Toutefois, cette réticence est manifestement renversée par l'espoir que puisse être utile ce bref témoignage sur le climat d'entente qui existe entre l'administration, les professeurs et leur syndicat au collège de la Région de l'amiante.

Comment expliquer qu'on en arrive à s'entendre chez nous? Je ne peux pas répondre à cette question en présentant une formule miraculeuse qui s'appliquerait à un modèle de gestion théorique. Je tenterai uniquement, à l'aide d'exemples, d'expliquer comment ça se passe dans mon collège, et pourquoi, d'après moi, ça se passe comme ça.

Un bref retour sur la petite histoire du Collège m'apparaît opportun. Les relations entre les professeurs syndiqués et le directeur général (D.G.) précédant M. Lafleur avaient été ... houleuses. Pour en donner un aperçu, mentionnons que cet ex-D.G. avait eu la bonté, dans une déclaration fortement publicisée par le journal local, de dénoncer un groupe de professeurs qui, selon lui, ne préparaient rien de moins qu'une révolution marxiste grâce à leurs liens avec des pays communistes! Le ridicule ne tue pas mais peut entraver la carrière d'un D.G.

À son arrivée, le nouveau directeur général adopta une attitude ouverte et non menaçante qui faisait contraste avec celle de son prédécesseur. Une de ses premières initiatives consista à effectuer une vaste consultation portant essentiellement sur deux questions: Quels sont les problèmes rencontrés dans votre travail? Quelles solutions y verriez-vous? Le syndicat ne pouvait qu'encourager la participation à une opération dont les effets ne pouvaient être négatifs. Qui plus est, la mise en application de certaines des solutions suggérées donna la preuve que participer de bonne foi à une consultation menée par l'administration peut apporter des effets tangibles. Un exemple? Plusieurs professeurs s'étaient plaints de la lenteur du service de photocopie. Le Collège n'hésita pas à investir dans le personnel et l'équipement nécessaires pour limiter à 24 heures le délai maximal entre la remise d'un texte et sa reproduction en plusieurs exemplaires.

Un autre exemple typique de cette attitude d'ouverture et d'écoute réelle se manifesta lorsque commença la glorieuse époque des coupures budgétaires. Le directeur général rencontra, en petits groupes formés de membres de toutes les catégories de personnel, l'ensemble des gens travaillant au Collège. Il exposa clairement l'ensemble de la situation financière du Collège et demanda des hypothèses de solution aux problèmes identifiés. Cette façon d'agir contribuait à faire participer chacun au problème et à développer le sentiment d'appartenance à l'institution. De plus, certaines suggestions provenant du personnel furent appliquées avec profit: acheter un système téléphonique permettait d'économiser au moins 30 000 \$ annuellement; la création d'une fondation fut une autre suite heureuse de cette consultation.

L'attitude que je viens de décrire contribua aussi à réduire la méfiance de la partie syndicale envers les initiatives patronales. Le syndicat ne s'opposa donc pas à la formation d'un comité de travail visant à définir les grandes orientations du Collège. Ce comité utilisa les résultats d'une consultation générale pour préparer un avant-projet de texte, lequel fut ensuite soumis à la critique des départements et des différents groupes de personnel; il y eut finalement un large consensus sur un document décrivant les orientations du Collège. L'import-

ont permis de faire un constat fort intéressant: l'ensemble du personnel du Collège partageait déjà un certain nombre d'objectifs communs, avant même de les mettre par écrit; cependant le fait de participer à l'exercice de les formuler clairement a permis de se rendre compte du fait qu'on partageait ces objectifs. Et cette prise de conscience a elle-même contribué à éliminer certains préjugés auparavant possibles. En effet, si l'on partage réellement les mêmes objectifs quant à la formation de l'étudiant, l'épanouissement du personnel et l'implication dans le milieu, il devient difficile de percevoir les administrateurs comme de gros méchants qui veulent mettre des bâtons dans les roues, ou de percevoir les professeurs comme des paresseux qui cherchent la chicane ou se camouflent derrière une convention collective.

Ce respect entre les parties constitue aussi une condition facilitante lorsque se présente un problème, car il est inévitable qu'il y ait des situations conflictuelles. S'il y a, par exemple, peu de griefs déposés par les professeurs du Collège, c'est parce qu'il existe un haut degré de confiance dans la possibilité de trouver ensemble une solution satisfaisante aux problèmes. Les rares griefs officiellement déposés le sont généralement parce que la décision à prendre ne peut pas être prise localement. À cet égard, il est à noter que la convention collective n'est pas perçue comme un obstacle ou une barrière entre l'administration et les professeurs syndiqués; le plus souvent, elle agit comme un guide en garantissant des droits et devoirs; mais il arrive aussi qu'on la dépasse d'un mutuel accord lorsque nos objectifs le justifient. Par exemple, la convention prévoit le versement d'une prime aux responsables de la coordination départementale. Comme nous considérons que les gens concernés ont davantage besoin de temps que d'argent pour effectuer leur tâche, il a été convenu que cette prime soit transformée en Équivalent temps complet (E.T.C.) redistribué aux coordonnateurs lors de la répartition des ressources professorales entre les départements.

Parlant des départements, ceci m'amène à souligner un autre facteur qui, à mon avis, facilite le maintien d'un climat sain au Collège; il s'agit de la taille «humaine» des départements. À l'heure actuelle, un seul département au Collège (techniques infirmières) rassemble plus de 10 professeurs. Le fait d'appartenir à une entité identifiable à une seule discipline ou à un programme facilite le travail d'équipe mais aussi favorise l'établissement de liens informels. Je crois que la présence plutôt généralisée de ces liens entre les professeurs, mais aussi avec les membres de l'administration, permet des discussions franches et en profondeur lorsque surgit une difficulté. Entendons-nous bien! Les discussions informelles ne remplacent pas les lieux de discussion formels. D'ailleurs, chez nous, la Commission pédagogique et le Comité des relations du travail (C.R.T.) demeurent des instruments d'échanges fortement mis à contribution. Cependant, bien des malentendus, de fausses informations ou perceptions peuvent être éliminés par les contacts informels.

Ces contacts ont également comme effet de rapprocher les perceptions des administrateurs et des professeurs, ce qui favorise aussi un climat de collaboration réelle et fructueuse. Ainsi, lorsque s'annonça la récente visite du Comité d'étude sur la situation de la tâche des enseignants, il fut convenu de produire un mémoire conjoint, patronal-syndical. Un comité local paritaire fut formé et rédigea un mémoire à partir de textes soumis par l'administration et par chacun des départements.

Ce travail permit de constater que les perceptions des administrateurs et celles des enseignants sur ce qui constitue la tâche d'un professeur étaient effectivement fort rapprochées. En fait le mémoire produit ne constitue pas un compromis mais une vision partagée du problème, enrichie par deux perspectives complémentaires.

Le climat existant au Collège est aussi facilitant lorsque l'on doit traiter une question aussi délicate que l'évaluation du personnel enseignant. Il est clair que les professeurs et leur syndicat s'opposeraient farouchement à toute forme d'évaluation qui attaquerait leurs droits ou serait susceptible d'entraîner par exemple des rivalités entre collègues. Cependant une évaluation faite en vue d'améliorer la qualité de notre travail concorde avec nos objectifs. Cette évaluation peut aussi répondre au besoin exprimé par plusieurs professeurs de savoir comment leur travail est apprécié par l'administration. Aussi le syndicat a-t-il accepté, sans toutefois conclure une entente formelle à cet effet, que le directeur général rencontre chaque département pour exprimer comment l'activité professionnelle de ses membres est perçue par l'administration. Cette façon directe de faire, non écrite, comporte l'avantage que les éventuelles fausses perceptions puissent être corrigées sur place. Évidemment elle suppose aussi qu'il existe préalablement un climat de confiance et de respect entre les parties.

Le collège de la Région de l'amiante est-il donc le paradis? Cela froisserait l'humilité de trop de gens si je répondais «oui». En fait nous avons encore des problèmes; le type de fonctionnement que nous avons fournit des résultats fort satisfaisants mais il exige du temps et la participation de toutes les parties. Chez les professeurs, nous voyons apparaître des signes d'essoufflement ou même de «burn out»; il s'agit là d'un problème réel mais il est permis d'espérer y trouver une solution. En effet, ce problème n'est certainement pas causé chez nous par un climat conflictuel et nous pouvons compter sur la bonne foi des parties pour le résoudre ou du moins en limiter les effets.

J'aimerais maintenant résumer les principaux facteurs qui, selon ma perspective, expliquent le climat de relations de travail que nous vivons au Collège. Un premier élément me semble être l'attitude ouverte et transparente de l'administration en ce qui concerne les problèmes de gestion et ceux des professeurs dans l'exécution de leur tâche. Cette attitude est tellement intégrée aux moeurs locales que la moindre apparence de manquement à ce qu'elle implique serait considérée comme un péché grave. Cette attitude entraîne des comportements précis, comme de favoriser la libre circulation de l'information, susciter et prendre en compte les remarques ou suggestions du personnel ou des syndicats face aux problèmes rencontrés. Cette attitude entraîne également des comportements différents chez la partie syndicale, comportements essentiels au maintien d'un climat sain. Le syndicat doit admettre qu'il est possible de résoudre des problèmes sans passer par l'affrontement systématique; il ne s'agit pas pour lui de manifester une confiance aveugle mais de considérer que l'administration est aussi un interlocuteur valable dont les objectifs ne sont pas systématiquement opposés à ceux des syndiqués. À mon avis, de tels attitudes et comportements sont possibles lorsque l'on réalise que chaque partie est de bonne foi et que des objectifs communs sont vraiment partagés.

Vous n'avez sans doute trouvé rien de miraculeux dans ce que je viens de vous dire. Je vous en avais prévenus. Je considère toutefois avoir fait un effort honnête pour vous décrire