

## Le cadre physique

### • L'architecture

Oxford, Cambridge, Harvard, La Sorbonne, l'université de Heidelberg, les monastères qui ont civilisé l'Europe... Tous ces lieux sont beaux et situés dans des sites inspirés et inspirants. Ils sont des modèles. En prenant le campus de Cambridge comme critère, avec la cote 10, quelle cote conviendrait à chaque cégep? Dans la région de Montréal, à cause notamment de l'espace libre qui l'entoure le cégep Bois-de-Boulogne aurait sûrement l'une des meilleurs cotes. Tiens! À Québec, le cégep de Sainte-Foy, à cause de la vue sur les Laurentides, serait assez bien noté, moins bien toutefois que le campus Notre-Dame-de-Foy.

Du cégep de Matane, on ne voit pas la mer, qui est le charme, l'âme et la vie de cette région. Quelle erreur!

### • L'aménagement intérieur

Certains lieux favorisent la réflexion, d'autres l'interdisent littéralement. Ce n'est pas parce qu'il entre beaucoup de subjectivité dans ces jugements qu'il faut y renoncer. J'ai donné récemment une conférence au pensionnat d'Outremont à Montréal. Ce lieu, incontestablement, est propice à l'étude. On le sent dès l'entrée. Je lui donne la cote 9. Il me serait assez facile ensuite de situer chaque cégep par rapport à cette cote.

### • L'art de vivre

J'appelle art de vivre à l'intérieur d'un établissement l'ensemble des règles et des manières qui marquent les rapports des étudiants entre eux, puis ceux des étudiants avec les professeurs, etc.

Mauvaise note aux collèges où l'on entend partout de la musique. Bonne note à ceux où le bruit appelé musique est confiné à des lieux spécialisés.

J'ai commencé ma carrière dans l'enseignement au collège Saint-Ignace, qui occupait alors, vers 1966, les locaux de l'actuel collège Mont-Saint-Louis. L'un des bons souvenirs que je garde de cette expérience c'est le repas que les professeurs prenaient ensemble dans ce qui avait sans doute été le réfectoire des pères. Au cégep cette agréable convivialité fut remplacée par des réunions syndicales qui, en très peu de temps, divisèrent le corps professoral. Je donnerais une bonne note aux établissements où les professeurs des diverses disciplines ont de nombreuses occasions et agréables occasions de se rencontrer. Ce qui m'amènerait à donner une mauvaise note à ceux dont les horaires sont aménagés de façon telle que les rencontres de ce genre sont impossibles.

N.B. Dans cette section consacrée à l'art de vivre, la liste des éléments significatifs pourrait être très longue. De vénérables critères, dont la tradition des collèges classiques, nous incitent à penser que le groupe humain idéal se situe autour de 500 membres. Je donnerais une mauvaise note aux cégeps qui s'éloignent trop de cette norme. Je pourrais cependant donner une excellente note aux gros cégeps ayant trouvé le moyen d'opérer des regroupements d'environ 500 personnes.

### • L'administration

Je commencerais mon évaluation d'un établissement par une longue discussion avec le directeur général. J'aurais par devers moi une liste de questions:

— Ce directeur général est-il identifié à son établissement au point d'être aussi heureux de sa réussite — ou malheureux de ses échecs — que s'il s'agissait de sa propre entreprise?

— A-t-il les qualités personnelles et les moyens administratifs requis pour donner un style à son collègue? Sous-questions: est-il énergiquement soutenu par son conseil d'administration ou, au contraire, doit-il constamment ruser pour s'imposer auprès des diverses factions dont il dépend?

— Combien de directeurs généraux le collège a-t-il eus depuis sa fondation, quelle continuité y a-t-il eu entre eux?

— Le directeur actuel est-il une personne cultivée, capable d'exercer un leadership intellectuel ou, au contraire, un simple gérant d'immeubles et de conventions collectives?

L'analyse des réponses à ces questions me permettrait de faire correspondre une cote à la fonction de directeur général.

### • Le conseil d'administration

Pour ce qui est du conseil d'administration, je vérifierais au moins une chose: est-ce que les membres sont prestigieux et engagés au point qu'il puisse en résulter un sentiment de fierté pour le personnel et l'assurance qu'en cas de défi majeur il pourrait compter sur des personnes ayant le goût et l'habitude de la réussite?

### • Les professeurs

Voici quelques-unes des questions auxquelles je chercherais réponse:

Combien ont encore le feu sacré? C'est une chose dont on peut se rendre compte en une conversation de dix minutes. On pourrait ensuite comparer cette évaluation subjective avec les résultats de l'analyse d'indicateurs indirects: participation aux réunions du département, à des colloques, ponctualité, articles et livres publiés. Tout le monde sait qu'un professeur consciencieux prépare bien ses diapositives quand il en utilise, qu'il s'assure avant les cours que les appareils dont il aura besoin sont disponibles, etc. Ces indicateurs indirects sont beaucoup plus fiables qu'on ne le croit.

Combien ont un doctorat, une maîtrise?

Combien ont été engagés moins en raison de leur compétence qu'en raison de leurs affinités idéologiques avec les groupuscules au pouvoir dans les départements? La convergence de diverses méthodes, dont l'analyse de procès-verbaux des réunions des comités d'engagement, me permettrait de trouver des réponses étonnamment précises.

Quelle est la moyenne d'âge? À quoi ressemble la courbe des âges?

Quelle est l'importance du syndicat par rapport à celle des regroupements plus pédagogiques de professeurs? À quelle centrale le syndicat est-il affilié?

Quel a été le discours officiel du syndicat au cours des dix dernières années?

## • Les programmes

Ici une question fondamentale:

Le collège a-t-il un programme, ou chaque professeur fait-il ce qu'il veut dans le cadre très vague des programmes officiels du Ministère?

Si le collège a un programme, que vaut-il? Mes critères ici seraient ceux de 98 p. cent des citoyens éclairés du Québec, lesquels estiment qu'il est essentiel, par exemple, que les étudiants lisent quelques pièces de Molière et s'initient à Platon, Descartes, Rousseau et Nietzsche.

Je n'exigerais pas que tous les étudiants voient le même programme de la même manière. Je mettrais au contraire la meilleure cote au collège qui saurait adapter la pédagogie et les contenus aux aptitudes des divers groupes d'étudiants. On peut sans doute révéler l'essentiel de l'oeuvre de Pascal à tous les étudiants. Dans certains groupes du professionnel toutefois, il vaudrait mieux présenter Pascal à travers sa machine à calculer qu'à travers ses considérations sur la misère de l'homme incapable de rester seul dans sa chambre.

## • L'évaluation des étudiants

La correction anonyme des examens — et, en premier lieu, l'existence de ces derniers — serait ici le critère fondamental. À défaut d'un tel critère, je saurais très bien comment procéder pour savoir si le rituel des plans de cours est autre chose qu'une manoeuvre de camouflage du laisser faire.

Bien entendu, je consulterais les listes occultes des universités et je ferais une enquête auprès des employeurs. Ces derniers ont souvent, sur tel ou tel programme des cégeps, une opinion d'une étonnante clarté.

## • L'évaluation des enseignants

Dans ce cas, je serais obligé d'inverser mon système de notation, c'est-à-dire de partir de la règle 0, et d'accorder ici et là quelques maigres points aux établissements qui parviennent à surmonter le triple handicap: l'absence d'inspection, l'absence d'exams communs rendant les comparaisons possibles, et des conventions collectives mettant le professeur à l'abri de tout regard, même discret.

## • Conclusion

Mon but était de démontrer qu'en matière d'évaluation c'est le courage qui fait défaut et non les critères et les moyens financiers pour les appliquer.

**Question:** Je suis professeur de français. Dans mon cégep, un groupe de professeurs de mon département viennent de proposer que quelques grandes oeuvres, certaines pièces de Molière notamment, soient obligatoires. Notre proposition a été rejetée par la majorité. Que faire?

**Réponse du conférencier:** Un coup de poing fracassant sur la table, présenté comme un message destiné au ministre de l'Éducation.

Communication de

Roger FROT

Président-directeur général

Centre de gestion de projets et d'évaluation de programmes ltée

## L'AVENIR DES CÉGÉPS: DES VOIES PLUS CONTRAIGNANTES

La remise en question du mode d'action des systèmes éducatifs est un phénomène généralisé dans les économies avancées. En France, la réforme complète du système éducatif, amorcée depuis 1975, devrait être achevée en 1988. L'objectif fondamental étant de «réaliser une éducation de qualité pour tous» dans un système permettant la sélection des meilleurs et la promotion de tous<sup>1</sup>. De même, depuis plusieurs années la Grande-Bretagne multiplie les initiatives, axées sur la qualité, en vue de parvenir à un enseignement adapté à la réalité socio-économique. Adoptant «une perspective principalement économique et collective, plutôt qu'humaniste et individuelle», le rapport «A Nation at Risk», commandé par le gouvernement fédéral américain, vise, lui aussi, des objectifs fondés sur la qualité, par suite de l'enjeu sous-jacent, décisif qui est de demeurer en pointe de ligne «comme force économique dans l'économie mondiale au XXI<sup>e</sup> siècle»<sup>2</sup>.

## Évolution des rapports entre structures de production et système d'enseignement

Il est reconnu et généralement admis que «l'évolution des niveaux moyens de scolarisation, l'évolution de l'organisation du système d'enseignement et des fonctions qu'il doit remplir vont de pair avec l'évolution plus générale de la société»<sup>3</sup>.

Tout progrès technologique enclenche un processus de transformation de la structure de production et de l'organisation sociale qui implique le système éducatif.

La croissance de la productivité due à la mécanisation et à l'automation a entraîné la déqualification du travail humain par suite de la division des tâches et a engendré les déplacements de la main-d'oeuvre du secteur agricole vers le secteur industriel puis vers le secteur des services.

L'élévation graduelle des taux de scolarisation dans les pays industrialisés, la formation scolaire plus poussée, la formation technique, la démocratisation de l'enseignement, la durée de la scolarité, tous ces facteurs coïncident avec les transformations de la structure de production des économies avancées, et c'est dans ce cadre que s'inscrit le développement hypertrophié du secteur tertiaire par rapport aux secteurs primaire (agriculture et exploitation des ressources naturelles) et

<sup>1</sup> Conseil supérieur de l'éducation - Jacques DE LORIMIER, Des stratégies pour la qualité de l'éducation en France: réforme du système et pédagogie différenciée, Québec, Études et documents 3, p. 1.

<sup>2</sup> Conseil supérieur de l'éducation — Arthur MARSOLAIS, Des stratégies pour la qualité de l'éducation en Grande-Bretagne et aux États-Unis, Québec, Études et documents 2, p. 35.

<sup>3</sup> Raymond Duchesne dans Les enjeux du progrès, Presses de l'Université du Québec, 1984, p. 123.

secondaire (industrie). La société actuelle se caractérise donc par l'augmentation d'un secteur constitué de «cols blancs»<sup>4</sup>, secteur défini comme non productif et qui comprend l'administration, le commerce de détail, les services sociaux, la finance, les transports, etc.

Certains auteurs dont Richta, anticipent, ainsi que le rapporte Raymond Duchesne dans la description et l'analyse qu'il fait de l'impact des «développements techniques (sur le) travail humain et (la) structure sociale»<sup>5</sup>, l'avènement d'un secteur quaternaire qui serait, dans l'avenir, celui de la recherche scientifique et du développement technique. La production automatisée n'étant plus exclusivement subordonnée à la force simple de travail des individus, il est à prévoir que l'activité intellectuelle et l'activité manuelle, autrefois dissociées dans le travail industriel, opéreront à nouveau leur jonction au sein de tâches qui, selon Richta, interpelleraient l'intelligence.

Ce nouveau mode de production impliquera, toujours selon cet auteur, une réforme des systèmes d'enseignement des sociétés avancées. La croissance du nombre d'étudiants se poursuivra en même temps qu'une réforme de la nature et des méthodes de l'enseignement sera entreprise afin de doter les étudiants d'une formation technique spécialisée ajustée au marché du travail. Les établissements seront mieux adaptés à l'éducation des adultes et au recyclage des victimes du chômage technologique et l'enseignement lui-même devra s'ajuster aux nécessités et aux contraintes de la vraie vie de même qu'un renouvellement des pédagogies devra être envisagé.

Ainsi, sous la pression des transformations de la structure de production, l'école est amenée à s'ajuster à l'évolution du marché du travail en adaptant l'enseignement et la formation au caractère temporaire ou cyclique du chômage technologique et en formant les futurs travailleurs de manière à leur permettre de s'intégrer dans ce mode de production qui caractérise la société postmoderne, et qui implique la nécessité de préparer les populations à faire face aux déplacements et à passer dans un autre secteur d'emploi en expansion lorsque la mécanisation se substitue à la main-d'oeuvre d'un secteur occupé.

## Un système d'enseignement sans qualité dans un milieu dégradé

La qualité et l'excellence, ce leitmotiv à la mode qui se banalise à force de hanter les discours, ce n'est point au niveau du dire qu'il doit être éprouvé mais bien au niveau de la performance. La réalité économique, qui se matérialise dans une productivité qui plafonne depuis une décennie et dans l'accumulation de déficits gouvernementaux qui semblent irréversibles, le tout sur la toile de fond d'un environnement dégradé et désormais sans qualité, constitue une source d'inquiétude tant pour les gouvernements que pour les patrons ou les syndicats. Les licenciements collectifs, les fermetures d'usines, les faillites d'entreprises, les baisses de salaires de certains groupes de travailleurs, sont autant d'indicateurs des effets néfastes d'un fléchissement ou, pour le moins, d'une stagnation de la productivité.

Les recherches<sup>6</sup> sur les causes, notamment celles visant la main-d'oeuvre, relient l'absence de productivité à une insatisfaction au travail repérable dans le taux de roulement élevé dans certains secteurs d'emploi, dans l'absentéisme, dans le faible rendement, dans le sabotage industriel, et dans la dégra-

dition de la santé. C'est donc à tous les niveaux que les acteurs des instances économiques politiques, syndicales cherchent à colmater la brèche en misant sur la qualité: qualité de la vie au travail, qualité des relations entre travailleurs et patrons, qualité de la technologie, qualité du stock de capital, qualité de la main-d'oeuvre et qualité du produit fini.

Dans ce contexte, les établissements d'enseignement sont directement interpellés. «Mesurer la réussite scolaire» titrait le journal le Monde, le 20 octobre 1987, jetant à ses lecteurs que «l'échec scolaire coûtait 100 milliards de francs» et suggérant des mécanismes de contrôle de la qualité. De même, portant un regard sur «les cégeps vingt ans après» la revue *Recherches sociographiques*, parue en 1986, présente un condensé du discours social en matière de critiques visant ce type d'établissement.

Dans un article intitulé «Tensions et tendances», Louise Corriveau décrit les impasses et les contradictions qui noyautent ce milieu institutionnel:

«Tirailé entre le marché du travail, les développements et la nécessité d'une formation large et polyvalente, l'enseignement professionnel cherche son créneau. Comment déterminer, pour chacun des programmes, dans chacun des cours, cette formation fondamentale, de base, large, polyvalente, adaptée au marché du travail, à la fine pointe des technologies, qui permettrait à la fois l'insertion rapide sur le marché du travail et l'accès sans heurts à des diplômes universitaires? Et ce, alors qu'il n'y a même pas, ni au niveau local, ni au niveau national, de structure de programme»<sup>7</sup>.

Observant, par ailleurs, que 52,5 p. cent des étudiants inscrits en sciences humaines, voie de l'enseignement général donnant accès à l'université, n'y aboutissent pas, elle identifie les contradictions et les incohérences du système en relation avec le système universitaire. Elle conclut à la nécessité de redéfinir la formation préuniversitaire, les candidats aux études universitaires ne maîtrisant pas leur langue, ne sachant pas lire et n'étant dotés d'aucun bagage ni en histoire nationale, ni en organisation politique de leur propre pays.

Louise Corriveau observe encore les retards, les absences, les abandons, les changements de programmes qui permettent de choisir la voie la plus facile et de contourner la moindre difficulté ainsi que, notamment, l'adaptation fréquente de l'horaire de cours à celui du travail qui est la fonction principale. À la suite des pressions, les professeurs abaissent leurs critères et leurs exigences en matière de travaux, de lectures, de rendement. Certains collègues respectent le magasinage du jeudi et du vendredi, arrêtant les cours à 15 heures. D'où un net fléchissement du niveau des étudiants et de la motivation des professeurs. Indicateurs de cette déqualification: le taux de réussite en mathématiques le quel est le plus faible, l'allongement indu des études qui se répercute sur les coûts (10 000 \$ pour un diplôme d'études collégiales (D.E.C.) en quatre sessions versus 20 000 \$ pour un D.E.C. en sept sessions), les

<sup>4</sup> Conseil économique de Canada, G. Picot et L. Lavallée, *Au courant*, «La montée des emplois de col blanc», vol. 7, no 4, 1987.

<sup>5</sup> Dans *Les enjeux du progrès*, p. 85 - 124.

<sup>6</sup> Louise H. Côté Desbiolles, «Les attitudes des travailleurs québécois à l'égard de leur emploi», p. 69 à 97, dans *Productivité et qualité de vie au travail*, les éditions agence d'ARC Inc., 1982.

<sup>7</sup> Louise Corriveau, «Tensions et tendances» dans *Recherches sociographiques*, Université Laval, Québec, XXVII, 3, 1986, p. 404 - 405.

pourcentages élevés d'abandon et l'abaissement du «taux de diplomation» de 86 p. cent à 84 p. cent.

Sans viser l'exhaustivité, signalons encore les problèmes détectés sur le plan des ressources: détérioration du ratio étudiants/professeurs, vieillissement du corps professoral, mise en disponibilité des jeunes, problèmes de la recherche concentrée entre les mains des «mis en disponibilité», problèmes liés au manque d'échanges entre professeurs de cégeps et d'universités, au développement peu poussé des stages en entreprises et néanmoins nécessaires et indispensables pour la mise à jour des professeurs, et enfin la nécessité de mettre en place et de rendre opérationnels des mécanismes d'évaluation institutionnelle.

### Les conditions d'une revalorisation du système d'enseignement

Sous-jacent au problème de la déqualification de l'éducation est celui de la prise de conscience des effets sociaux dégradants d'un tel processus. Sans la motivation et la mobilisation de tous les agents directement concernés, qu'il s'agisse des enseignants, des étudiants, des administrateurs ou des parents, la tendance ne saurait être inversée. Or il ne faut pas perdre de vue que:

«Les sociétés occidentales, ainsi que le signale Kallen<sup>8</sup>, sont devant un avenir où la technologie progresse encore plus vite que dans le passé, mais, pour qu'elles soient gagnantes dans cette course implacable, nos écoles doivent mobiliser toutes leurs ressources. Qu'il doive aussi y avoir des perdants dans cette course, cela attire beaucoup moins l'attention. Si nous, éducateurs, ne prenons pas fait et cause en leur faveur, qui le fera?»

#### • Le plan de développement comme outil d'organisation du devenir

La prise de conscience du rôle déterminant joué par l'éducation implique, au niveau postsecondaire, que les éducateurs soient sensibles à leur responsabilité sociale et qu'ils l'assument en n'hésitant pas à emprunter les voies les plus contraignantes. Le premier outil dont doit se doter un établissement public de l'envergure d'un cégep, est un **PLAN DE DÉVELOPPEMENT**.

Ce plan traduit l'effort analytique d'un établissement qui, entreprenant une démarche prospective, prévoit l'utilisation la plus rationnelle et la plus efficiente possible de toutes ses ressources humaines, matérielles et économiques, organisant ainsi, par cette pratique, son propre devenir qu'elle infléchit plutôt que de s'y soumettre.

Un tel plan intègre les données essentielles suivantes:

— La détermination des priorités dont la qualité se reflétera à travers un indicateur essentiel constitué d'un état représentatif des forces et des faiblesses du collège.

— La détermination des secteurs institutionnels à haut degré de performance qui se déduira des indicateurs suivants: le degré d'expansion des secteurs d'emploi correspondants; la courbe de croissance de la population étudiante; la position concurrentielle du cégep dans la région; la disponibilité des ressources financières; le degré de polarisation du collège.

— L'élaboration d'un concept de qualité de vie au travail intervenant comme facteur de motivation et dont la qualité se reflétera par les indicateurs suivants: le degré du sentiment d'appartenance du personnel au collège; la qualité de l'image projetée par le collège en rapport avec le degré d'implantation réelle dans le milieu, matérialisée dans des contacts et échanges avec les employeurs, ainsi qu'avec les niveaux d'enseignement (secondaire et universitaire), les associations professionnelles, les groupes socio-économiques, etc.); le mode d'intervention face au vieillissement des ressources humaines; le perfectionnement différencié des ressources humaines coïncidant avec de nouveaux besoins d'ordre pédagogique, technique ou administratif. Les indicateurs de qualité se lisent dans le mode, la nature et le nombre de sessions de perfectionnement de groupe, ajusté aux besoins du collège, de perfectionnement individuel et de perfectionnement individuel envisagé dans le cadre d'un plan de carrière; la qualité de la relation associative avec les diverses composantes (groupes et individus) du collège repérable au type de relations basées sur la communication et la coopération avec les administrateurs, les gestionnaires, le personnel enseignant et non enseignant, les syndicats, les étudiants, etc.; le degré d'engagement du personnel enseignant, secteur professionnel en particulier, dans leur champ de compétence professionnelle: stage dans l'industrie, projets conjoints avec l'industrie, recherche appliquée, etc.; le degré et le mode de motivation, de valorisation et de mobilisation des ressources humaines (exemple: programme de développement des ressources humaines); le degré d'engagement du personnel (administrateurs, gestionnaires, personnel: enseignant et non enseignant, etc.) dans des activités de niveau provincial (Fédération, Direction générale de l'enseignement collégial (D.G.E.C.), Conseil des collèges, etc.).

— L'élaboration de politiques, de procédures et d'un plan d'évaluation institutionnel: évaluation institutionnelle; évaluations sectorielles visant les services, les programmes, les apprentissages, le personnel, le champ mésologique, les relations collège-milieu, etc.; l'inscription d'une politique d'évaluation institutionnelle est un indicateur de qualité dans la mesure où des mécanismes sont mis en place en vue de la rendre opérationnelle, car se doter d'un outil ne présuppose pas nécessairement son utilisation.

— Le rayonnement du collège dans la région dont la qualité se reflétera dans les indicateurs suivants: le degré de polarisation ou le type de vocation locale ou régionale du cégep; le degré et le mode d'utilisation des infrastructures du collège par la population locale et régionale; la qualité du leadership du collège dans le milieu socio-économique; le degré de participation du collège dans des activités complémentaires à sa mission première qui consiste à assurer une formation fondamentale, de nature préuniversitaire ou professionnelle.

— La visée novatrice du collège dont la qualité se reflétera dans les indicateurs suivants: le type de stratégie pédagogique privilégié dans la formation: stages et cours optionnels ajustés aux besoins du milieu pour les programmes professionnels, projets de fin d'études ou projets de recherche dans le cadre de certains cours (enseignement général et enseignement professionnel) réalisés en collaboration avec des entreprises ou

<sup>8</sup> Cité par Arthur Marsolais, Conseil supérieur de l'éducation, dans *Le curriculum et les exigences de qualité de l'éducation*, Québec, Études et documents 4, p. 57.

des organismes du milieu; le degré d'équilibre entre les programmes d'enseignement général et ceux de l'enseignement professionnel de même qu'entre les programmes «lourds» et les programmes «légers» des secteurs de l'enseignement professionnel; le degré d'engagement du personnel enseignant et la qualité du support fourni par la direction ou les cadres dans les activités de recherche appliquée: recherche libre à caractère disciplinaire, recherche pédagogique, recherche technologique; le degré d'adéquation des services offerts et des attentes; le mode de gestion pour conquérir ou préserver un leadership dans le réseau ou dans la région.

#### • Mécanismes d'évaluation de la formation

L'obtention d'un diplôme ne permettant plus nécessairement d'avoir accès au marché du travail, les populations s'interrogent désormais, et de plus en plus, sur les moyens de mesurer la réussite scolaire. La méfiance des employeurs s'accroît face aux diplômés et aux capacités réelles des détenteurs. Sur le marché du travail, la valeur académique du diplôme se résorbe dans une valeur marchande déterminée par la qualité de la formation repérable au niveau de la performance.

Les établissements ne sauraient acquérir de réelle crédibilité sans introduire davantage de clarté dans leur fonctionnement et leurs résultats. La transparence exige donc la mise en place de mécanismes simples de contrôle de la qualité de la formation dont, à un premier niveau, l'utilisation d'indicateurs aisément identifiables tels que:

— taux d'étudiants diplômés dans les délais prévus par rapport au taux d'étudiants impliqués dans les changements de programmes;

— la nature des débouchés réels offerts par le diplôme: taux de diplômés accédant au marché du travail, aux études supérieures ou au chômage;

— le degré de spécificité du diplôme: taux de diplômés dotés d'un emploi coïncidant avec la formation ou passant au cycle d'études supérieures;

— délais d'accessibilité à un emploi pour les diplômés ayant bénéficié de stages en entreprises durant leur formation par rapport aux délais pour les diplômés n'ayant pas bénéficié de stages;

— analyse comparative des demandes d'admission déterminant le degré d'attraction du collège dû à la spécificité de certains programmes offerts par l'établissement, au taux de placement des étudiants dans un programme, à la réputation du collège pour la formation dans un programme, aux services connexes particuliers offerts par le collège, à la position géographique du collège...

En ce qui concerne l'éducation des adultes, les indicateurs spécifiques de qualité de la formation sont repérables dans le degré de spécificité attribué à ce secteur de formation et par conséquent à la volonté de le doter de ressources spécifiques: formation spécifique des formateurs, ratio approprié de conseillers andragogiques (encadrement des formateurs et des étudiants), formation pertinente et diversifiée (formation «sur mesure», éducation populaire); le degré de participation des adultes aux décisions du collège dans le champ de l'éducation des adultes; le degré d'accessibilité des adultes aux ressources éducatives du cégep: disponibilité des formateurs, des laboratoires durant le jour, de la bibliothèque, des services d'accueil, de référence, de reconnaissance des acquis, de «counseling»...

le degré de participation du collègue (service d'éducation aux adultes) dans la réalisation de programmes de formation offerts dans le cadre des programmes gouvernementaux visant la main-d'oeuvre.

Il s'agit là d'une gamme d'indicateurs objectifs renseignant, à un niveau relativement superficiel, sur les effets bénéfiques ou négatifs de la formation. Mais c'est l'ensemble du champ éducatif qui devrait être couvert et, pour ce faire, il importe de procéder à des études approfondies afin d'identifier des critères d'évaluation et des indicateurs objectifs permettant de mesurer l'acquisition, aux différents niveaux de l'enseignement, des connaissances dans les disciplines fondamentales et des aptitudes de base, personnelles et intellectuelles<sup>9</sup>; d'évaluer le fonctionnement du système d'après l'opinion publique constituée des principaux intéressés, soit: étudiants, parents, enseignants, administrateurs, employeurs<sup>10</sup>; d'être informé sur le devenir des diplômés à l'intérieur du système éducatif et sur le marché de l'emploi<sup>11</sup>.

#### • Mécanismes d'évaluation des modes de gestion

On évaluera la qualité de la gestion par:

— le degré de cohérence entre les décisions des administrateurs et les réalisations des gestionnaires;

— le dynamisme et la volonté d'innover repérables dans l'attitude à rechercher des financements en dehors des voies traditionnelles;

— le degré de conformité des réalisations au plan de développement;

— la volonté d'obtenir la participation des diverses instances et composantes à la vie du collège, repérable dans le degré et le mode de participation des acteurs visés;

— le degré de collaboration entre les gestionnaires et le personnel, repérable dans l'efficacité de mécanismes souples de contrôle non assimilables à des brimades;

— la mise en place de mécanismes promotionnels internes;

— le degré de transparence du fonctionnement et des résultats de la gestion administrative: la facilité d'accès aux documents, la disponibilité de l'information;

— le degré de disponibilité des personnes: facilité d'accès au collège pour les personnes de l'extérieur, facilité d'accès aux gestionnaires et au personnel administratif;

— le degré d'efficacité du processus de diffusion de l'information: politique et procédure d'information et des communications; mécanismes de repérage, de valorisation et de diffusion des réalisations du collège.

#### Conclusion

S'inspirant de l'expérience des cercles de qualité dans les entreprises, le Conseil économique et social français souhaite, dans un rapport intitulé «Les perspectives d'évolution des rapports de l'école et du monde économique face à la nouvelle révolution industrielle», que le système éducatif adopte une stratégie de qualité totale.

<sup>9</sup> Frédéric Gaussen, *Le Monde*, 28 octobre 1987, p. 12.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

Le concept de la qualité totale, qui détermine les modes actuels de gestion, a révolutionné la notion de contrôle de la qualité au sein des entreprises les plus performantes, contraintes d'améliorer continuellement leur compétitivité pour soutenir une concurrence nationale et internationale qualitativement et quantitativement de plus en plus importante.

Quatre caractéristiques essentielles se dégagent de ce concept, soit:

- la conformité parfaite des produits ou des services à la demande et aux besoins du client;
- la participation de chacun des employés à l'égard de la qualité;
- la mobilisation de l'intelligence du personnel;
- la qualité élevée des approches et des systèmes de gestion<sup>12</sup>.

Le principe du management de la qualité totale qui s'illustre en Allemagne, au Japon et aux États-Unis commence à être appliqué dans certaines entreprises québécoises dont IBM-Bromont, Cascades, Celanese, CAMCO (filiale de General Electric), etc. L'entreprise qui choisit de s'inscrire dans le champ de la concurrence n'a d'autre choix que d'élaborer un plan offensif basé sur une démarche cohérente et structurée impliquant: l'élaboration d'un diagnostic pour déceler les zones de non-qualité nécessitant une intervention; l'établissement d'une cible, d'un produit ou d'un service dont on veut améliorer la qualité; l'identification des coûts de la non-qualité visant un ou plusieurs produits ou services; l'introduction de cercles de qualité; la précision du projet d'entreprise; l'obtention du concours du fournisseur pour améliorer la qualité de ce qu'il fournit à l'entreprise; l'identification des moyens qui seront privilégiés par l'entreprise pour atteindre ces objectifs<sup>13</sup>.

Ce concept de management de la qualité totale est une nouvelle façon de penser, une philosophie qui propose des valeurs très concrètes et non une technique proprement dite. Son inculcation est subordonnée au changement des mentalités des personnes au sein de l'entreprise et elle suppose: l'adhésion et la confiance des personnes; la mobilisation des ressources humaines, leur valorisation par des mécanismes de mise en relief de leur compétence et de leur influence; l'élaboration d'éléments de mesure.

Déjà ce concept s'est infiltré dans des entreprises de services telles que les centres hospitaliers. Il faut donc prévoir et souhaiter qu'un éveil des consciences favorise, le plus rapidement possible, son implantation dans les établissements d'enseignement qui ont un fonctionnement analogue à celui des entreprises du secteur privé, occupés qu'ils sont à une production, figurée par la diffusion de connaissances et la formation destinée à une clientèle étudiante, et constitués qu'ils sont de services de soutien à la production.

<sup>12</sup> Management de la qualité totale. Fixez-vous des objectifs de qualité totale en 1987. R. Tremblay — Journal «Les Affaires» — 18 octobre 1986.

<sup>13</sup> Ibid.

Communication de  
Roland ARPIN  
Directeur général  
Musée de la civilisation

## À QUOI RECONNAÎTRA-T-ON QU'UN CÉGEP EST DE QUALITÉ?

### Introduction

Les années passent, les cégeps ont maintenant 20 ans, et certaines questions importantes les concernant sont toujours sans réponse définitive. Ainsi en est-il de cette question qu'on nous pose une fois de plus: À quoi reconnaître qu'un cégep est de qualité?

En préparant ces réflexions, j'ai retenu la voie la plus simple, celle du sens commun; je devrais plutôt dire les voies, puisque j'en ai exploré trois. Je ne suis donc pas retourné à tous ces savants écrits qui ont justifié l'existence du Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (C.A.D.R.E.) pendant plusieurs années ou à tous ces rapports qui, depuis 1966, ont enrichi le fonds de nos Archives nationales.

### Le sens des mots

Le thème de notre atelier nous renvoie à cette parabole évangélique qui a pour thème l'arbre et ses fruits, le sarment stérile et la terre improductive.

Une première réponse me vient donc spontanément: on reconnaît la qualité du cégep à la qualité de ses fruits. En voulant m'en tirer à bon compte et ne pas revenir aux vieux démons de mes années de cégep, je me suis dit qu'il me restait simplement à définir le terme principal de la phrase. Je me suis donc adressé au grand Robert, au mot FRUIT:

- produits de la terre qui servent à la nourriture des hommes;
- production des plantes qui fait suite à la fleur;
- produit de l'union des sexes (l'enfant);
- résultat avantageux que produit quelque chose.

Le sens des mots est souvent utile pour briser l'écale de la pensée et nous faire avancer, mais je ne me sentais pas très inspiré par ces diverses acceptions. Continuant mon exploration, j'ai découvert un sens technique au mot fruit:

Diminution d'épaisseur qu'on donne à un mur à mesure qu'on l'élève.

Comme ce sens spécifique servait mon dessein, je l'ai retenu. Les synonymes qu'on peut y rattacher sont fort suggestifs, puisqu'ils désignent des critères de reconnaissance du principal produit des cégeps qui est la formation et l'éducation des jeunes;

affiner, raffiner, polir, dégrossir, épurer, purifier, dresser, roder...

Une première conclusion s'impose: on reconnaît un cégep à la qualité de ses fruits.

— Le fruit premier du cégep, c'est la formation et l'éducation qu'a reçus le jeune durant les années où il l'a fréquenté. Ce fruit, c'est aussi le jeune lui-même, produit du travail des