

# *La place de l'enseignant dans la réforme : expression d'un malaise*

### *UN MALAISE*

Nous vivons dans une ère de soumission, librement consentie, mais dont certaines sphères de l'activité humaine constituent des zones de protection de l'identité personnelle. Pour certains groupes, dont nous sommes, la vie professionnelle représente une telle zone de liberté tolérée où l'esprit d'initiative, le contrôle sur la tâche, l'autoévaluation du travail, le partage avec les pairs, une supervision souple reposant sur la reconnaissance de l'expertise mutuelle et le statut social reconnu garantissent un certain contrôle sur le travail et sur la satisfaction de participer à une mission sociale valorisée.

Mais, depuis quelque temps, une impression se dégage de plus en plus nettement à l'effet que ce qui rendait notre travail intéressant et satisfaisant s'amenuise au profit de nouvelles préoccupations à caractère principalement administratif qui grugent nos énergies, nous incitent à des démarches extrêmement laborieuses, alourdissent notre tâche, assombrissent l'avenir de notre profession, sans garantie d'un meilleur rendement. Plusieurs personnes ont la vision d'un rouleau compresseur qui s'avance sur elles, d'autres manifestent une certaine fatalité devant les changements qui s'imposent, enfin les dernières affichent une résistance passive s'accompagnant quelquefois de soupirs de résignation ou d'un haussement de ton impuissant. Bref, plusieurs d'entre nous ne reconnaissent plus le dynamisme qui régnait il y a quelques années dans notre collège.

Pourtant, plusieurs collaborateurs s'agitent et semblent très occupés. Beaucoup de textes circulent, plus que nous ne pouvons en lire, comme si la « machine » s'était affolée. La vérité semble être dans le mouvement. Mais la prudence, la rigueur, l'efficacité et l'efficience y trouvent-elles leur compte ? Faisons-nous les bons choix ou obéissons-nous à des envolées administratives commandées d'en haut ?

Où se situe notre place dans cet engrenage qui semble encercler notre institution, vient chambouler le cadre de notre travail, veut nous faire parler de compétences plutôt que d'objectifs, instaure des politiques d'évaluation tous azimuts, affiche des slogans d'imputabilité en même temps que de décentralisation, affirme l'autonomie des établissements en même temps qu'il impose une commission d'évaluation de l'enseignement collégial ?



*Marcel Faulkner*  
*Professeur de sociologie*  
*Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu*

L'objectif de ce texte n'est pas de dégager une logique manifeste ou implicite à tout cela. Son but est plus modeste. D'abord, exprimer un malaise latent mais qui se manifeste de plus en plus souvent à l'occasion d'une conversation, d'une rencontre départementale, ou autrement. Ensuite, soulever des questions parce que les réponses manquent. Des questions sur ce qui se met en place actuellement, mais par-dessus tout, sur notre rôle de professionnel de l'enseignement et des objectifs que ce rôle nous amène à poursuivre. Enfin, ce texte ne vise personne en particulier, ni aucune des instances et composantes du collège, convaincu que je suis que chaque personne qui y œuvre tente du mieux qu'elle peut de « livrer la marchandise ».

### *L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE*

À la suite de la création de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, les collèges, et notre établissement ne font pas exception, se sont lancés dans la production d'une série de politiques d'évaluation portant tantôt sur les élèves, tantôt sur les programmes, tantôt sur les employés. D'abord justifiés au nom de l'imputabilité des établissements et du droit de regard de l'autorité publique sur la gestion de ses programmes et de l'utilisation des fonds publics, ces éléments d'une politique d'évaluation institutionnelle devenaient l'outil de mesure ou de contrôle de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Plusieurs craignaient une possible comparaison des établissements mais, finalement, il est apparu que ces évaluations devaient plutôt servir à une décentralisation des responsabilités du ministère de l'Éducation vers les collèges qui pourraient émettre éventuellement leurs propres diplômes. Pour les collèges moins méritants, le Ministère les

émettrait lui-même. Les diplômés du ministère auront-ils, dans un tel scénario, une valeur moindre ? Et qu'en serait-il de l'équivalence des diplômes entre les collèges ? Veut-on substituer à un réseau national, des établissements à vocation différenciée et de qualité inégale ? Bref, on semble assister à une décentralisation des responsabilités et à une centralisation du pouvoir de sanctionner... les collègues.

*On semble assister  
à une décentralisation des responsabilités  
et à une centralisation  
du pouvoir de sanctionner...  
les collègues.*

## COMPÉTENCES ET PROGRAMMES

Après maints balbutiements, vint l'approche par compétences qui, en se greffant à l'approche programme, devait marquer une ère nouvelle et une meilleure qualité de l'enseignement. Sans reprendre les débats sur les avantages ou inconvénients de l'une ou l'autre des approches, il n'en demeure pas moins qu'elles furent imposées quasi d'autorité. N'aurait-il pas été sage de procéder à une validation de ces démarches avant de les appliquer dans l'improvisation ? Certains experts affirment que cette validation a déjà été faite ailleurs. Alors quels en sont les résultats ? Sont-ils exportables ? Si oui, à quelles conditions ?

Mais, encore aujourd'hui, beaucoup d'entre nous attendent la démonstration de la supériorité de ces approches. Avec un peu de recul, celles-ci apparaissent souvent comme un système d'agencements formalisé et une contrainte sur nos pratiques professionnelles, où l'importance de la structure et de sa cohérence théorique semble l'emporter sur celle du contenu. N'est-ce pas une forme de taylorisation de l'enseignement par le découpage et la segmentation que ces approches impliquent ? Si tel est le cas, en quoi sont-elles avantageuses ? Et pour qui ?

## LA RÉUSSITE SCOLAIRE

Avant même l'implantation généralisée de ces approches présumées prometteuses, le ministère de l'Éducation lance une campagne de promotion de la réussite scolaire assortie d'un financement conditionnel à l'acceptation des plans de réussite que commissions scolaires, collèges et universités doivent lui soumettre. Déjà, avant son annonce, presque tous les collèges avaient mis en place des services de support à l'enseignement,

voire des programmes de mise à niveau. Sans que l'on ait eu l'occasion d'évaluer l'efficacité de l'ensemble de ces mesures de soutien, certaines d'entre elles apparaissaient coûteuses aux yeux de plusieurs eu égard aux résultats obtenus. Qu'importe, il faut aller de l'avant. Conscients que nous ne pouvons agir sur les véritables facteurs de la réussite scolaire qui sont essentiellement de nature socioculturelle<sup>1</sup>, d'autres moyens sont proposés ou mis en place pour assurer une meilleure performance des élèves ..., tandis que de son côté, le ministère de l'Éducation normalise les résultats à ses propres tests de français ! Et pourtant, aux dires mêmes de la Fédération des cégeps, un grand nombre d'élèves ne savent pas écrire.

L'élaboration de ces nouvelles mesures a été l'occasion de l'éclosion d'une approche de plus en plus « psychologique » de la réussite scolaire, où un nouveau langage médical sert de caution à l'absence de garantie de résultat. On parle de plus en plus de dépistage précoce, de diagnostic, de plan d'intervention, de pronostic, où l'enseignant-médecin devient le principal responsable de la guérison de l'élève-malade. Et si le mal était ailleurs ?

Parce que notre approche-client envoie un message de prise en charge de l'élève par l'établissement qu'il fréquente, il me semble que l'on assiste à une déresponsabilisation de plus en plus prononcée de l'élève à l'égard de sa propre réussite scolaire. Les exemples ne manquent pas d'élèves en situation d'échec qui s'adressent aux services pédagogiques ou à nous-mêmes en affirmant : « Il faut que je passe, qu'est-ce que tu peux faire ? ».

## PLANS DE RÉUSSITE ET PLANS DE REDRESSEMENT

Au même moment, le collège annonce au ministère de l'Éducation que son taux moyen de réussite augmentera de 10 % environ ! L'objectif visé deviendra-t-il le nouveau barème de nos évaluations ? Cela risque fort d'arriver puisque des subventions y sont assorties. Déjà, des professeurs affirment devoir justifier les taux d'échec de leurs élèves ! Incidemment, le Ministère a indiqué à notre collègue que ses objectifs de réussite « manquaient d'ambition » !

Les plans de réussite scolaire s'accompagneront éventuellement de plans de redressement pour les établissements moins performants aux yeux du ministère qui se donne ainsi un nouveau moyen de contrôle tout en parlant de décentralisation. Et gare aux collèges récalcitrants qui pourraient être confrontés à des comparaisons défavorables susceptibles de faire fuir sa clientèle. Qui, et en vertu de quoi, a décidé d'introduire un principe de compétition entre les collèges ?

1. Campeau, R., « La réussite scolaire au collégial : entre la solution politique et l'acharnement pédagogique », *Pédagogie collégiale*, vol. 14, n° 4, mai 2001, p. 27-31.

*Qui, et en vertu de quoi,  
a décidé d'introduire  
un principe de compétition  
entre les collègues ?*

### *PLANS CADRE DE COURS*

Enfin, dernière découverte bureaucratique à voir le jour : un document traitant des plans cadre de cours et des plans de cours. Quiconque ayant parcouru le document est saisi de vertige à la vue de la démarche proposée et de la multiplicité des niveaux d'autorité suggérés. Mais, par-dessus tout, se profile une déresponsabilisation des enseignants et des départements au profit d'une volonté exacerbée d'harmonisation et d'une uniformisation assortie d'une forme de contrôle extra-départementale. On répondra qu'il est normal que les départements perdent de leur autorité puisque nous avons adopté une approche programme. C'est une vision des choses parmi d'autres possibles. Il suffirait de statuer que les disciplines contributives sont précisément des disciplines contributives à un programme, dont les disciplines de base regroupées en département demeurent responsables et maîtres d'œuvre. Cela éviterait beaucoup de problèmes dont les tensions inter-départementales qui se manifestent déjà. Cela aurait pour effet également d'assurer aux départements et aux enseignants le maintien de leurs responsabilités collectives et professionnelles.

### *DE SOMBRES PRÉDICTIONS*

Nul administrateur en gestion des ressources humaines n'ignore le fait qu'une organisation confrontée à de trop nombreux défis, étant assujettie à des orientations multiples – surtout lorsqu'elles semblent contradictoires – se place dans une situation de vulnérabilité. Des orientations ou des valeurs mal fondées ou faiblement partagées ne peuvent assurer une adhésion suffisante à l'atteinte d'objectifs ambitieux. Sans rechercher une unanimité impossible, un large consensus sur des orientations claires demeure un gage de réussite. Sinon, des comportements ou des attitudes dysfonctionnels apparaîtront et compromettront la mission véritable de l'établissement. À la fatigue, à l'anxiété et au stress déjà visibles chez certains d'entre nous, s'ajouteront des comportements de retrait, de démotivation et de désengagement. À vouloir trop encadrer, on risque de tuer l'esprit d'initiative ; à vouloir trop normaliser, on risque d'oublier la finalité à poursuivre. À y regarder attentivement, plusieurs de ces symptômes ne sont-ils pas déjà manifestes ? D'où le malaise...

### *CONCLUSION*

À la lecture partielle et imparfaite de notre situation se dégagent deux mouvements de centralisation. Un premier mouvement vers le ministère de l'Éducation qui se donne de plus en plus d'outils de contrôle sur les collèges, tout en proposant une décentralisation de certaines responsabilités. Un deuxième mouvement comparable se dessine au collège où l'on assiste à un renforcement des services administratifs et à la multiplication des politiques de gestion et de procédures d'encadrement au détriment de nos responsabilités départementales et professionnelles.

Ce texte ne présente qu'une vision incomplète et personnelle de notre situation de travail. Il n'a pas la prétention d'être objectif ni exhaustif. Plusieurs autres aspects n'ont pas été pris en compte et d'autres perspectives d'analyse pourraient être aussi pertinentes. À la relecture, il m'apparaît comme un cri du cœur. Mais enfin...

*À vouloir trop encadrer, on risque  
de tuer l'esprit d'initiative ;  
à vouloir trop normaliser, on risque  
d'oublier la finalité à poursuivre.*

Compte tenu de la fuite en avant qui me semble être enclenchée depuis quelques années, n'y a-t-il pas lieu de s'accorder quelques moments de réflexion ? Pourquoi pas une journée pédagogique syndicale ? À la gestion au jour le jour, n'est-il pas temps de nous donner l'occasion d'une reprise en mains de nos responsabilités ? À l'uniformisation qui s'annonce, aux mécanismes de contrôle qui se mettent en place, à un système bureaucratique qui alourdit notre travail sans garantie de meilleurs résultats, n'est-il pas temps de réaffirmer notre volonté de conserver le contrôle collectif sur notre travail, facteur essentiel au maintien d'une motivation suffisante à l'exercice de notre profession... qui demeurera toujours un art qui s'exerce dans une classe avec des élèves... ?

marcel.faulkner@cstjean.qc.ca

*Marcel FAULKNER enseigne la sociologie depuis 27 ans au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu. La sociologie du travail et les disciplines connexes constituent son centre d'intérêt professionnel. Il a œuvré pendant quelques années à la direction de son syndicat local d'enseignant-e-s et il consacre ses loisirs à présider un organisme sans but lucratif dans le secteur des services de la santé et des services sociaux.*