

L'approche-programme

Enfin, un quatrième élément, qui marquera la phase que nous allons vivre au cours de la prochaine décennie (on peut parler ici de deux décennies), ce sera l'implantation de l'approche-programme.

Les cloisonnements disciplinaires et départementaux vont s'ouvrir à une dynamique de formation intégrée qui ne sera plus centrée sur la discipline, mais sur l'élève, via un programme. Ce sera, croyez-moi, un changement considérable, mais que nous n'aurons pas le choix de faire ou de ne pas faire.

Mais comment allons-nous pouvoir changer tout ce système «balisé, ficelé et verrouillé au plan national par les parties négociantes», pour reprendre les images de M. Pierre Leduc, directeur général du cégep de Maisonneuve? Comment allons-nous pouvoir instaurer provincialement et localement une véritable gestion des programmes en dehors des lieux de pouvoir disciplinaires qui occupent présentement à peu près tout l'espace (les coordinations provinciales et les départements)? Comment allons-nous pouvoir amener les gens à revoir leurs droits acquis dans une nouvelle perspective de programme et non plus dans une perspective de discipline? Comment allons-nous pouvoir retisser de véritables liens avec l'université sans passer par les habituelles contraintes des préalables disciplinaires?

Ce ne sont là que quelques-unes des choses que nous pourrions et devons faire pour actualiser la nouvelle conception de la formation fondamentale.

La seule façon d'y arriver, ce sera de briser les cloisonnements réducteurs et étouffants; de créer de nouveaux lieux centrés sur les programmes; de se centrer sur l'élève et sur l'intégration de ses apprentissages; de trouver le moyen de favoriser l'indispensable engagement des professeurs; en un mot, il nous faudra, pour reprendre le thème du présent colloque, être tous et toutes ensemble «partenaires pour l'avenir».

Communication de
Nicole CÔTÉ
Psychologic inc.

LE DÉCLOISONNEMENT

Poser un regard de psychologue sur l'évolution d'une institution, c'est considérer que les organisations vivent des cycles comme les personnes et qu'à chaque époque de leur développement elles ont des thèmes précis à aborder.

Les cégeps ont vingt ans, l'âge auquel beaucoup d'étudiants sortent du cégep. C'est la fin de l'adolescence, le début de la vie adulte. La vingtaine est une époque de l'existence dont le thème central est l'intégration au monde adulte. Plein d'énergie, le système est impatient de se donner la forme qui lui convient et de trouver sa manière de vivre dans le monde, son identité. Le jeune adulte doit somme toute se fabriquer un rêve, une vision de lui-même et du monde qui générera de l'énergie, de la vitalité, de l'espoir. Et, à mon avis, c'est là que sont rendus les cégeps.

Le défi des cégeps

Si les tâches de la vingtaine sont passionnantes, elles n'en comportent pas moins des tensions, des prises de conscience et des remises en question. Pour trouver son identité propre, la personne de vingt ans doit réaménager sa manière de vivre avec elle-même, sa famille et la société en général. Il en est de même pour les institutions qui doivent réviser leur fonctionnement et leurs modes relationnels internes et externes.

Pour les cégeps qui ont depuis longtemps favorisé des stratégies de communication hyperrationnelles, compartimentées, la crise d'identité de la vingtaine nécessitera certainement un décroisonnement à plusieurs niveaux. En effet, c'est en laissant tomber les cloisons que le système d'éducation collégial retrouvera ses fondements.

Décloisonner implique de faire des divisions et en même temps ouvrir et réunifier. Et là, il faut faire attention de ne pas tomber dans les vieux pièges comme ceux de la participation et de la concertation. La réunification n'est pas une valeur en soi. Il faut réunifier pour quelque chose, autour de quelque chose. Ce quelque chose en éducation, c'est l'étudiant. Ainsi, si on veut projeter l'avenir des cégeps, il faut prévoir qui seront les jeunes de l'an 2000.

L'étudiant de l'an 2000

Au cours des années soixante, le système d'éducation visait à préparer les jeunes à intégrer à la perfection les connaissances véhiculées par les adultes. L'étudiant à qui on proposait des cheminements linéaires et du Descartes amélioré devait devenir habile à lire son environnement et à s'y adapter. En langage de psychologue, on peut affirmer que l'on développait à cette époque de beaux «cerveaux gauches», c'est-à-dire des personnes très capables de répondre aux pressions de leur environnement et peu enclines à tenir compte de leurs besoins.

La révolution tranquille avec tous ses remaniements, dont sont d'ailleurs issus les cégeps, a modifié en profondeur les valeurs et les méthodes éducatives. Ainsi, les étudiants des années quatre-vingt diffèrent-ils énormément de leurs prédécesseurs. L'école encourage systématiquement l'expression personnelle, la créativité, la spontanéité. Les adolescents sont beaucoup moins dociles, face à l'adulte. Par contre, ils sont conditionnés, imprégnés par la culture de masse. Les enfants de la technologie et de Passe-Partout ont un folklore bien à eux. En passant de la soupe de maman au «Big Mac», de la conservation du patrimoine au jetable, du «je sais» au «je me sens bien», on en est arrivé à privilégier la formation du cerveau droit. Les étudiants sont maintenant plus près de leurs besoins personnels, mais beaucoup moins habiles à lire leur environnement.

Qui seront donc les étudiants de l'an 2000? Assistera-t-on à un retour du cerveau gauche? Si on se fie à la tendance naturelle de la vie à s'améliorer, on peut prévoir que le système d'éducation retiendra le meilleur de ses expériences passées et apprendra à former des cerveaux à la fois analytiques et analogiques, émotifs et rationnels, des cerveaux intégrés.

L'adolescent de l'an 2000 devra être capable de s'intégrer à un monde où il y aura surabondance d'informations et de choix. Il devra apprendre à calculer les enjeux, à établir ses priorités et à adopter des stratégies simples et faciles. Pour s'orienter dans un monde complexe, la personne aura besoin d'une identité forte, d'une approche personnalisée. Alors que les enfants de 1960 conjugaient le «je sais» et ceux de 1980, le «je me sens bien», le jeune de l'an 2000 maîtrisera le «je veux». Avec l'universalisation croissante des communications et l'abolition des frontières, il sera au courant des performances mondiales et vivra le défi permanent de s'intégrer à la planète. Alors que les thèmes étaient «apprendre, survivre en m'instruisant» en 1960, et «être mieux dans sa peau, m'intégrer à la société» en 1980, le thème de l'an 2000 sera «prendre ma place dans l'univers, me surpasser».

L'évolution du système d'éducation

Pour préparer des jeunes à s'adapter au contexte mouvant de l'an 2000, le système collégial aura à se transformer de deux manières.

- D'une part, il devra fournir une formation générale étoffée et donc ne pas exiger que les étudiants se spécialisent trop tôt. Il sera de plus en plus difficile de se donner une orientation précise et précoce. Tout bouge trop vite. La mission des cégeps consistera plutôt à donner de bonnes bases d'apprentissage, de préparer ses clients à s'engager dans le processus d'éducation permanente.

- D'autre part, il s'agira de construire des curriculum vitae personnalisés. C'est dire qu'à l'évaluation quantitative de la performance il faudra ajouter des commentaires qui aideront les étudiants à mieux comprendre leurs résultats, à se réajuster et à s'améliorer. À l'heure actuelle les jeunes ont trop d'informations sur l'extérieur et pas assez sur eux-mêmes. Le collègue doit les aider à se structurer une identité personnelle à partir de l'évaluation qualitative de tous ceux qui interviennent dans leur formation. Pour répondre aux exigences d'approfondissement des connaissances de base et de constitution d'un curriculum vitae personnalisé, les cégeps devront s'unifier davantage et se personnaliser. Et c'est uniquement en se décloisonnant qu'ils y arriveront.

Le décloisonnement

Pour s'unifier en fonction de leur clientèle, il importera que les cégeps entreprennent de se décloisonner à tous les niveaux.

Le décloisonnement vertical

Actuellement, le lien entre les systèmes secondaire, collégial et universitaire est bien peu articulé. Chacun donne sa formation sans se préoccuper des autres. C'est l'étudiant qui doit s'adapter au système plutôt que l'inverse. C'est l'envers du bon sens. Si on veut bien se mettre au service du client, il faudra proposer aux étudiants des programmes intégrés en

continuité. À cet égard, l'avis du Conseil supérieur de l'éducation est éloquent.

Le décloisonnement horizontal

L'approche disciplinaire bien ancrée dans les cégeps en fait des supermarchés de l'éducation. L'hermétisme des disciplines occasionne un manque de dialogue entre les intervenants qui n'ont aucune action concertée pour accompagner les étudiants dans leur cheminement académique et personnel. Il n'y a qu'à regarder les horaires décousus de plusieurs élèves pour constater que le système a été structuré beaucoup plus en fonction des intérêts des professeurs et des administrateurs que de celui des clients. Il n'est pas conçu pour assurer une vie étudiante organisée et vivante.

S'il veut préparer les jeunes à s'ouvrir sur l'humanité, le système devra devenir plus humain. S'il veut former des cerveaux intégrés, il lui faudra une organisation de programmes et du temps plus intégrée.

Le décloisonnement des relations du travail

Pour transpirer l'intégration et la personnalisation il sera nécessaire d'abandonner des luttes idéologiques stériles et de réunifier professionnels et gestionnaires dans la poursuite de leur mission commune. C'est ainsi que chaque éducateur se verra comme une personne à part entière et se sentira totalement responsable de son cégep, de ses étudiants. Le retour du dialogue et de sa collaboration permettra de rehausser la teneur du discours des différents intervenants qui cesseront de projeter une image de prisonniers des règles et des conventions qu'ils ont eux-mêmes fabriquées pour devenir des libres penseurs et des promoteurs du développement de l'intelligence.

Le développement des esprits

Il est certain que les acteurs du système seront incapables de s'unir entre eux s'ils restent divisés à l'intérieur d'eux-mêmes. La bureaucratisation patronale et syndicale a technicisé la vocation de l'enseignant, du cadre, du professionnel et de l'employé de soutien. Plusieurs personnes en sont venues à se percevoir comme des fonctionnaires et ont perdu graduellement leur enthousiasme et leur idéal. Le centre de l'énergie vitale des cégeps se réanimera à l'intérieur de tous les individus qui y oeuvrent. Plus les éducateurs retourneront à l'essentiel, plus ils communiqueront l'essentiel à leurs élèves.

En conclusion

Pour affronter les défis de la vingtaine, les cégeps ont besoin de reprendre contact avec les fondements même de leur identité. Et ce sont des individus qui retrouveront ces sources d'énergie et non pas des structures, des règlements.

Pour s'épanouir pleinement, les collègues devront devenir encore plus des lieux: où les étudiants s'épanouissent plutôt que de passer à travers des exigences; où les professeurs

accomplissent une vocation plutôt que de remplir une tâche; où les cadres rendent service à leurs employés plutôt que de chercher à les organiser; où les gens du Ministère deviennent de plus en plus missionnaires et de moins en moins fonctionnaires.

Dans un tel contexte, les ruades de la vingtaine seront vigoureuses, joyeuses et créatrices. Elles assureront un an 2000 empreint de maturité, d'harmonie et de sérénité.

Communication de
Paul INCHAUSPÉ
Directeur général
Cégep Ahuntsic

L'AVENIR DES CÉGEPS EST DANS LA QUALITÉ

Le fonctionnement du panel veut que soient exprimés sur un même sujet des points de vue divers sinon différents. Mais les organisateurs de ce colloque n'ont pas pris de chance: pour s'assurer un tel résultat, ils ont imposé à chacun des membres de ce panel un thème différent. Celui que j'ai reçu, pour terminer ces exposés, est le suivant: l'avenir du cégep est dans la qualité.

C'est, vous en conviendrez, un sujet impossible à traiter: le discours de la qualité — tout comme celui de l'excellence — est piégé de toutes parts.

Qualité et excellence sont des mots-valise renfermant le sens que chacun veut. D'ailleurs on les emploie toujours, ou presque, sans déterminant. L'avenir du cégep est dans la qualité? Oui, sans doute, mais la qualité de quoi? La qualité de l'éducation, évidemment. Oui, mais la qualité de quelle éducation? Celle de Summerhill pour qui la qualité et l'excellence à rechercher est d'être bien dans sa peau, tout de suite, sans plus attendre, ou celle de l'empire du concours japonais pour qui la qualité de l'éducation est dans la conquête ascétique et différée des places rares de la compétition sociale?

Ce discours est piégé de plus, pour une autre raison. La vague, et la vogue, du recours à ce thème trahit souvent l'absence de valeurs propres, de projets mobilisateurs. Les personnes et les institutions qui y recourent le font souvent sous forme incantatoire, pour lutter contre la morosité ou la concurrence. Et cette vogue est reprise par l'univers médiatique qui est aussi l'univers du spectacle et du paraître. L'apparence de la qualité ou sa simple proclamation en tiennent alors lieu. La publicité et la promotion — même celles des collèges et des universités — sont construites sur cette logique. Et la logique du cirque, lequel montre des performances exceptionnelles, vient alors compléter la perversion de ce discours. La qualité devient ainsi l'objet de spectacle et la mise en scène de ces spectacles est devenue une des fonctions essentielles des médias. On distribue les Coq, les Oscar, les Génie, les Meritas, les Prix de la Fédération des cégeps, les Prix du Ministre... Et le besoin de spectacle est tel que l'on crée des formes d'excellence mettant en relief des hiérarchies inédites, comme

faire le plus long mot avec neuf lettres («Les chiffres et les lettres»)! Et dans les institutions scolaires, les distributions des prix d'antan renaissent, mais selon la mise en scène des spectacles télévisés. La boucle est bouclée!

Si on ne peut échapper complètement à l'air du temps, vous conviendrez facilement que l'avenir des cégeps ne dépend pas de notre habileté à organiser cette mise en scène de la qualité. D'autres tâches plus importantes nous attendent qui, elles, ont comme horizon la recherche de la qualité et non celle de son apparence. Ce sont deux d'entre elles que je voudrais indiquer ici.

Nous sommes une institution d'enseignement. La raison d'être de toute institution est instrumentale, elle existe parce qu'elle a des fonctions à réaliser. Et la qualité première d'une institution est de répondre adéquatement et avec pertinence aux besoins qui l'ont fait créer, ou à de nouveaux besoins. Sinon, avec le temps elle disparaît. Cette approche de la question de la qualité nous renvoie donc aux problèmes du rôle et des missions du cégep. Nul doute que c'est le champ dans lequel se jouera l'avenir des cégeps.

La qualité réfère aussi à la manière dont les rôles et les missions sont remplies. Et en ce sens la qualité s'oppose à la médiocrité. Cette question doit aussi être abordée, même si les cégeps publics sont dans une situation de quasi-monopole. Et peut-être même à cause de cela.

Ce seront là les deux axes de mon intervention.

Première partie

• La réalisation des missions des cégeps: les contraintes dans lesquelles elles doivent se réaliser

Les missions du cégep sont connues. Elles sont d'importance inégale mais nombreuses: formation dans les programmes préuniversitaires, formation dans les programmes techniques, formation des adultes, formation dans les entreprises, recherche appliquée, service à la communauté, etc. Que l'avenir des cégeps se joue dans ces champs, c'est évident. Que des défis nous y seront posés, c'est aussi évident: un certain nombre d'entre eux sont d'ailleurs connus et beaucoup d'interventions lors de ce colloque les ont déjà signalés. Que nous voulions les relever, c'est aussi évident et de plus j'ai conscience de m'adresser ici aux forces de développement du réseau collégial. Je ne m'attarderai donc pas sur l'énumération des défis et sur des encouragements à les relever; mon intervention portera plutôt sur les contraintes de système dans lesquelles s'inséreront nos actions. Car une action de développement qui n'est pas basée sur une vue claire des jeux et régulations qui gouvernent un système a du mal à se réaliser. Tenir compte de la force des choses est la condition nécessaire pour faire, même des difficultés et des contraintes, des atouts. Comme dans la navigation à voile, il faut pouvoir aller aussi contre le vent par la force même du vent.

Les contraintes dans lesquelles nous agissons sont nombreuses, mais certaines d'entre elles sont des contraintes de système. Elles n'ont rien à voir avec la mauvaise volonté des acteurs. Nous devons toujours nous attendre à les rencontrer. Ce sont trois d'entre elles que je voudrais ici signaler.

• Le cégep n'est pas une réalité homogène: c'est une institution qui regroupe des sous-systèmes qui auraient pu être confiés à des institutions différentes. C'est là une première contrainte.

Ceci était voulu dès sa création. Le cégep a succédé à un réseau scolaire marqué par l'existence d'écoles parallèles. Cette fragmentation apparaissait aux auteurs du rapport Parent comme l'éclatement culturel du monde moderne. Aussi, pour traduire ce pluralisme, mais empêcher l'éclatement, le cégep devait faire coexister dans une structure scolaire unique deux réalités différentes, celles des Instituts techniques, celle des collèges universitaires qu'étaient de fait les dernières années de scolarité des collèges classiques. Par la suite, se sont greffés d'autres sous-systèmes: ici ou là celui des centres spécialisés, partout celui de l'éducation des adultes dont la logique de système correspond de fait à celle des collèges communautaires et qui, à son tour, est en train d'éclater en deux sous-systèmes visant ou la scolarisation ou le recyclage de la main-d'oeuvre.

Ces réalités mises dans les mêmes établissements sont dans une situation de tension, car leur développement propre n'obéit pas en tous points à la logique et aux valeurs propres du développement des autres sous-systèmes. Le syncrétisme et la synthèse de ces réalités différentes sont des rêves. Ainsi, malgré les similitudes, les problèmes de développement d'un programme professionnel ou d'un programme préuniversitaire ne peuvent être les mêmes quand la perspective du marché du travail est proche ou différée. Ainsi, comme cela s'applique dans la reconnaissance des acquis, étendre à des acquis de formation non scolaire l'équivalence qui s'appliquait déjà aux acquis scolaires, c'est pour le moins déranger ceux qui oeuvrent dans des sous-systèmes visant essentiellement la scolarisation. Car accepter que l'on puisse avoir un diplôme sans aller à l'école est difficile pour ceux dont le métier est d'enseigner. On peut multiplier ainsi les exemples de tensions potentielles ou réelles: centre spécialisé et programme technique correspondant, formation sur mesure et formation en établissement, etc. Vous les connaissez, elles constituent l'horizon journalier de ceux qui travaillent dans les dossiers de développement des collèges.

Spinoza disait que la perfection d'un être, sa qualité, ne se mesure pas par rapport à une norme extérieure, elle est dans la réalisation et le développement de son être propre. «Il y a ainsi, disait-il, une perfection de l'homme et une perfection du cheval», et il ajoutait: «l'homme n'a pas besoin de la perfection du cheval». L'oubli de cette vérité élémentaire peut amener l'éclatement du cégep: les sous-systèmes dont la logique est niée voudront se réaliser ailleurs.

• Le cégep est en position charnière entre l'ordre secondaire et l'ordre universitaire: c'est là une deuxième contrainte qui tient à la position stratégique même du cégep. Et comme l'existence d'un quatrième ordre n'est pas commune dans les systèmes d'enseignement, on peut même dire que cette position charnière est perçue par quelques-uns comme une position d'empiètement de territoire: le cégep est alors vu comme à cheval sur l'ordre secondaire et l'ordre universitaire. Or, être à cheval c'est aussi s'exposer à être désarçonné!

Pierre Lucier, dans la conférence d'ouverture, a parlé de l'intérêt stratégique de cette position charnière pour les cégeps, et il est réel. Mais ce que je voudrais éclairer ici, c'est l'autre face de la lune, les difficultés d'une telle position. Antoine Baby¹ a beau nous inciter à «débrancher le malade pour qu'il vive», il est dans la nature même d'une position charnière d'avoir de la difficulté à se ménager un espace propre.

C'est une loi connue dans la géologie: tout glissement de terrain crée du remue-ménage aux extrémités. Ainsi, l'augmentation de la scolarité entraîne dans tous les pays occidentaux un phénomène de dérive qui conduit à tendre à dispenser la formation professionnelle après l'enseignement obligatoire: le déplacement actuel de la formation professionnelle du secondaire au Québec va dans ce sens et donc nous touche. Ainsi, l'augmentation du niveau général de scolarisation va déplacer au niveau du cégep la problématique de l'école obligatoire vécue déjà au secondaire: admettre et faire réussir, d'où l'importance que prend le problème du succès scolaire au cégep. Ainsi, les préoccupations actuelles des universités relativement à la formation du premier cycle sont dues à l'augmentation de la demande pour des études universitaires, ce qui conduit à repousser plus loin la spécialisation. Ces préoccupations conduiront nécessairement à questionner, en amont, la formation préuniversitaire des cégeps.

C'est là la contrainte de toute position charnière. Mais il y a plus, et cela est douloureux mais inéluctable: toute position charnière tend à être niée par les pôles limitrophes. Et quand — c'est notre cas — la position charnière n'est pas commune dans d'autres systèmes d'enseignement, c'est sa légitimité même à exister qui est remise en cause. Et parfois avec rage! Les agressions de cet ordre, surtout de la part de certains universitaires, ont toujours existé, mais elles prennent de nos jours plus d'importance. En particulier depuis que les cégeps sont entrés — et pourtant combien modestement — dans le champ de la recherche, domaine réservé des universités, depuis aussi que les objectifs de scolarisation de masse de haut niveau ont été substantiellement atteints au Québec, on se demande si la béquille de la structure intermédiaire qu'a été le cégep est encore nécessaire. À l'autre bout, des commissions scolaires font dans les journaux la promotion de leurs programmes professionnels en opposition avec ceux du cégep selon les techniques de promotion des lessives («Lavo lave plus blanc») ou du duel Pepsi contre Coca-Cola. Et par le biais de l'ouverture d'écoles internationales qui, après un secondaire VI, conduisent à l'université, elles tendent à faire l'économie de cette charnière que nous sommes.

Vous avez sans doute à l'esprit maints exemples de cette agression anti-cégépienne, parfois brutale, primaire (comme on dit anticommunisme primaire), parfois plus feutrée. D'ailleurs une de ses caractéristiques est qu'elle est sournoise, elle ne s'expose pas sur la place publique. Il ne faut pas nous laisser faire, mais il ne faut pas sombrer dans la paranoïa. Il faut en prendre notre parti avec flegme, car n'est-ce pas la preuve que nous existons? Et puis notre lot est celui de toutes les

⁽¹⁾ Antoine Baby, Il faut débrancher le patient pour qu'il vive ou Comment on pourrait faire du cégep le maître d'oeuvre de la formation fondamentale des jeunes Québécois et Québécoises, Actes du colloque CEQ sur l'Avenir des cégeps, Centrale de l'enseignement du Québec, Montréal 1988.