

pourrait mériter. Je vous entretiendrai successivement des questions suivantes qui, je l'espère bien, susciteront la réflexion sur le thème de notre atelier: le climat dans lequel baigne le collège, les relations du travail, la question d'argent et les priorités qui s'expriment dans les choix budgétaires, les rapports avec le Ministère et le professionnalisme des enseignants.

La sensation que j'ai ressentie lors des premiers contacts véritables avec les différentes instances, ou composantes du collège est celle d'un climat de malaises qui traduit un manque de confiance réciproque. Ce constat se confirme chaque jour, même si, ici et là, on tente certaines actions, on fait part d'attentes que l'on pourrait qualifier de désespérées. Comment peut s'exprimer la liberté dans de telles situations? S'il y a liberté, elle semble surveillée de toute part. Un tel climat risque de mener à l'inaction qu'on prendra volontiers pour de la sagesse, la crainte en étant le début, tout au moins du côté dit patronal. De l'autre côté, on traitera les administrateurs d'incompétents et de toqués parce qu'ils auront refusé ceci ou cela qui aurait constitué un gain pour tout le monde. Il faut entendre par là qu'on aurait sans doute réussi, localement, à aller au-delà du «livre».

Comme de fil en aiguille, j'ai abordé la grande question des relations du travail ou plutôt celle des rapports de force et de luttes de pouvoir. La convention collective des enseignants compte de plus en plus de pages; celle du personnel professionnel et celle du personnel de soutien suivent de près, sans compter les ententes locales qui ont la même force de droits acquis et indiscutables ainsi que les plans de classification qui ont tendance à préciser toujours davantage les fonctions de ces personnels.

Ces conventions, négociées par le Conseil du trésor qui s'associe parfois le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science, lequel consulte parfois la Fédération des cégeps, laquelle s'associe maintenant les collèges... laissent bien peu de place à la créativité locale et à sa liberté qui permettraient l'établissement d'un climat un peu détendu.

L'application de ces livres de recettes donne régulièrement lieu à des contestations qui prennent la forme de griefs. Je n'ai pas fait le décompte de ceux qui ont été logés depuis le 15 février, mais il y en a sans doute une bonne douzaine sur la table du directeur du personnel, sans compter ceux qui en sont au rôle d'arbitrage. Où est sa liberté d'action, si bien surveillé qu'il est? Heureusement, la désaffection de la base offre quelques espoirs, notamment chez les enseignants. Cependant, l'idée d'une négociation continue mise de l'avant par les protagonistes a ses effets dans le quotidien des établissements. De constantes tentatives pour «défoncer» les conventions collectives tiennent constamment les administrateurs locaux en alerte. Si cela ne convainc pas du fait que la liberté est surveillée, on peut sans doute trouver autre chose pour s'en assurer.

La question d'argent détermine les priorités des collèges. Elle est au coeur de toute l'action, de toutes les discussions, surtout en ce moment où se déterminent les budgets de l'année qui vient. Dans cette opération, j'entends régulièrement le rappel que nous sommes d'abord là pour les élèves, pour leur assurer la meilleure formation possible. J'ai parfois le sentiment que c'est une façon de se déculpabiliser, le discours étant sauf. On se donne bonne conscience. Dans les faits, les limites budgétaires font que le chauffage passe avant les besoins pédagogiques. S'il reste de l'argent, on favorisera le développement

des ressources pédagogiques, à la condition toutefois qu'on ait assez d'imagination pour recycler les vieilles choses et assez de créativité pour faire quelque chose de rien. Cela ressemble à de la caricature, mais où peut-on trouver place à l'expression de la liberté dans les contraintes qu'imposent les choix historiques qui se sont souvent imposés?

L'évocation de cette question d'argent ne peut m'empêcher de dire quelques mots de l'éducation des adultes. Tout peut sembler affaire de gros sous dans un collège. C'est doublement vrai dans les services d'éducation des adultes obligés de pourvoir à leur autofinancement. Ceci justifie une certaine liberté d'action, mais quelle liberté? Celle de se travestir en marchand de tapis? Celle de s'activer à un point tel que la cible essentielle est perdue de vue? Un financement inadéquat, des concertations interministérielles mal assurées, des acrobaties constantes pour se soustraire à l'élargissement de l'application des conventions collectives, voilà autant d'éléments qui font de ces services des otages qui luttent pour la survie...

Les rapports avec le Ministère offrent aussi de nombreux exemples de liberté surveillée. Pour n'en citer qu'un, prenons celui de la politique administrative et salariale des cadres et gérants qui se discute présentement. Cette réglementation qui touche l'argent qui sort du trésor de l'État est objet d'une surveillance étroite dans son application. Ce n'est là qu'un exemple qu'on peut généraliser à l'ensemble du financement des collèges qui est objet de contrôles serrés lors de l'analyse des états financiers. Si les contrôles de l'État sont importants, ils semblent avoir généré des contrôles internes ou plutôt des appréhensions locales qui risquent souvent de paralyser l'exercice de la liberté et de la créativité.

Ce tableau est bien sombre et il devrait me désespérer. Comment peut-on souhaiter oeuvrer à la cause si noble de la formation dans un tel contexte? Les principaux oasis que j'ai trouvés sont les moments de rencontre avec mes collaborateurs immédiats et avec les enseignants. J'ai la conviction qu'ils sont, les uns et les autres, dévoués à cette cause et que leurs efforts quotidiens en sont inspirés. Ils arrivent pour ainsi dire à surnager, à ne pas se laisser happer par la grisaille des conflits d'intérêts, des luttes de pouvoir, des mesquineries omniprésentes. Ils retrouvent des aires de liberté dans l'exercice de leur profession d'enseignants et d'administrateurs pédagogiques. Une complicité semble se construire comme dans un mouvement de conspiration. N'est-ce pas là une lueur d'espoir qui viendra lentement transformer nos carcans et entraves en un chant de liberté?

En terminant, j'aimerais vous laisser une question qui m'interroge au plus haut point et qui nous ramène au thème de notre atelier. Comment expliquer que l'essentiel de la vie des collèges ne soit pas vraiment objet de contrôle, de surveillance, ou plutôt de soutien. Je veux parler de la qualité de la formation, du respect des programmes d'État et du règlement sur le régime pédagogique... Peut-être, comme je l'ai entendu hier, ne faut-il pas laisser davantage aux établissements le soin de gérer leurs propres programmes de formation? Cela ne semble pas l'orientation ministérielle...

Communication de
Benoît LAUZIERE
Directeur du journal *Le Devoir*

NOS COLLÈGES SONT-ILS EN LIBERTÉ SURVEILLÉE?

Pour répondre intelligemment, avec un souci de réalisme, à quelques-unes des questions qui sont posées — le genre de questions pièges qu'habituellement un journaliste pose, mais pas un animateur de colloque — je pense qu'il faut revenir à l'acte de création des collèges.

Il faut regarder ce que les créateurs en ont fait. Il faut également repérer quelques conditions théoriques à ce que serait une autonomie plus poussée pour se dire ensuite qu'on va cesser de faire des structures et qu'on va voir ce qu'on peut faire, étant donné ce que nous sommes.

Pour poser la question de l'autonomie des collèges, il n'est pas inutile de revenir à la base. L'autonomie se conçoit à travers une mission originelle et originale, reflétée et décrite dans son acte constitutif. L'acte de création des cégeps s'appuyait sur le principe du caractère public de l'enseignement. Il faut se souvenir que pendant longtemps le service public ne valait que pour l'école primaire. Le fait de prendre ainsi position, politiquement, est relativement récent dans notre histoire.

On a accrédité l'enseignement collégial comme service public, c'est-à-dire une activité d'intérêt général que le Gouvernement entend assurer. Ce qui est particulier dans le cas des collèges, c'est que le Gouvernement avait décidé de déléguer une partie non négligeable de ses pouvoirs à des corporations publiques, personnes morales qui avaient un patrimoine, jouissaient d'un certain pouvoir et de la capacité d'accomplir un certain nombre d'activités, dont l'enseignement de niveau collégial.

Deux traits dominants découlaient de ce statut juridique d'institutions et de corporations publiques:

— l'appartenance au milieu — qui se concrétisait, se monnayait dans la composition de leur conseil d'administration et dans leur vocation propre, encore à définir;

— le partenariat avec l'État. Cela a toujours été un petit peu difficile à démêler dans la pratique, mais il n'en demeure pas moins que les cégeps n'ont pas été des boîtes privées à qui l'on a confié l'enseignement public.

On a assimilé à un service public une activité que l'État assurait d'une façon très originale en en confiant la mise en oeuvre et le développement à des corporations relativement indépendantes. Ces dernières ont ensuite beaucoup parlé d'autonomie en essayant de la situer dans leur mission fondamentale, celle de partager avec l'État des responsabilités d'intérêt général.

Il est intéressant de revenir aux origines, que ce soit dans le domaine de la littérature, de la politique ou de l'histoire juridique. Un texte m'a toujours hanté, séduit: le chapitre IV du document d'éducation no 3, où ce que je viens de dire est merveilleusement bien décrit avec une grande économie de mots. Ce n'est pas du chinois, on ne parle ni de «s'éduquant» ni «d'apprenant», on parle de ce qu'on a envisagé avec beaucoup de foi, d'enthousiasme et d'espérance, en mots simples.

Ce qui est d'une belle naïveté dans ces textes-là, c'est qu'on prévoyait une tendance à l'élargissement de l'action des collèges. On précisait que ce qui n'est pas explicitement dévolu à l'action du Gouvernement relève de l'action autonome du collègue. «La réalité vivante se chargera, dans une bonne mesure, de définir progressivement les modes de collaboration entre les collèges et le Gouvernement», écrivait-on. On n'a pas tout à fait reflété dans la loi 21 tout ce bel idéal. La réalité s'est passée un peu différemment. Les résultats ont été parfois merveilleux, parfois désastreux. Il ne s'agit surtout pas de pointer le responsable: chacun y a mis du sien pour que ça aille un peu plus mal.

Deux conditions contre l'autonomie

Deux conditions ont, d'entrée de jeu, joué contre une prise en charge plus forte, par les collèges, de leur mission, de l'organisation de l'enseignement et des services de formation.

La première chose qui frappe dans le régime administratif et financier, c'est le régime particulier du groupe 2 A, c'est-à-dire toute la gestion du portefeuille «enseignants». L'essentiel du personnel, les enseignants, constitue un budget à part. On gère ces institutions comme si une partie qui constitue à peu près les deux tiers du budget de fonctionnement ne pouvait relever du pouvoir local.

Un autre facteur a joué massivement: une politisation presque immédiate de tout le processus de négociation des relations de travail, une centralisation poussée qui allait contre toute possibilité d'un développement singulier, et la pollution de tous les champs d'activité par celui des relations de travail. On peut l'évoquer avec une certaine distance, parce que je crois comprendre à plusieurs signes, dont ce qui se déroule dans des activités comme celle-ci, que, sans que ce soit complètement dépassé, il existe un goût de faire autre chose.

Cette centralisation a des effets pervers. Le premier est l'éclipse des instances et des acteurs locaux. Vous passez un an et demi sur trois à préparer, à vivre et à appliquer une convention collective. Toutes ces grandes choses-là se font au-dessus des acteurs locaux. J'ai toujours pensé que l'État a, comme Dieu le Père, créé immédiatement quelque chose à son image et à sa ressemblance, qui s'appelait des centrales. C'est comme si — je sais bien que ce n'est pas le cas — les syndicats avaient machiavéliquement planifié ce genre de centralisation. C'était dans l'air, appelé par ce qui constituait l'environnement de la création de ces institutions-là tant sur le plan sociologique que de l'évolution des forces en présence.

Autre effet pervers: la perte d'énergie dans une pratique souvent épuisante et laborieuse et même un peu insignifiante (qui ne donne pas de sens aux choses que l'on fait). Revenus chez eux, dans l'institution, les gens avaient perdu le goût et le sens de faire quelque chose ensemble tellement les troupes avaient été épuisées dans les guerres de frontière.

Je pourrais résumer en disant que l'inscription de tous et de toutes choses dans la dialectique des partis a engendré les fruits que l'on connaît. Je les énumère parce que je pense qu'ils caractérisent bien une situation presque dépassée, du moins je le souhaite: le narcissisme des groupes, quels qu'ils soient, leur enfermement, la raréfaction de l'air, l'asphyxie de l'initiative locale, l'occultation des finalités et des valeurs, l'étouffement

des aspirations professionnelles et l'impossibilité d'une concertation interne sur des démarches fondamentales.

Car c'est bien cela l'effet principal de tout ce régime: les acteurs quotidiens finissent par désapprendre à penser par et pour eux-mêmes les problèmes auxquels ils sont confrontés. C'est le carcan dans l'action, le désert dans les idées. C'est intéressant de pouvoir en parler un peu plus au passé qu'au présent.

Agir sur les contenus

Quelles conditions faut-il pour assurer l'autonomie locale? D'abord il faudrait que le groupe 2 A ne soit pas «réservé» si je puis dire. Il faudrait qu'un établissement puisse mettre ensemble les ressources humaines nécessaires aux services qu'il veut rendre et aux besoins qu'il veut combler. Par ailleurs, tout ce qui est enchâssé dans les conventions collectives et qui définit la pratique professionnelle des différents groupes — je ne parle pas de la grammaire syndicale, inutile de penser qu'on va revenir là-dessus — mais tout ce qui regarde l'organisation du contenu devrait être laissé à la dynamique non pas seulement des parties mais aussi des différents groupes et forces qui agissent au niveau local.

On peut continuer ces batailles et penser que les choses peuvent débloquer, mais je finis par être d'avis que la meilleure façon d'exercer le plus possible l'autonomie, au sens le plus réel, le plus réalisable et le plus fécond possible, c'est de le faire sur des contenus plus que sur des structures ou des formes. C'est-à-dire investir tous azimuts dans la marge qui reste aux institutions, l'ordre du contenu.

Ça ne voudrait pas dire faire n'importe quoi comme programme. À l'intérieur de programmes qui sont largement définis en fonction de contraintes d'ordre externe, il reste leur application, l'évaluation du personnel, la mise à jour, le contrôle intelligent, partagé, concerté... Prenez les mots qu'il faut pour éviter de penser qu'il s'agit juste d'une question de pouvoir des uns sur les autres.

Il y aurait tout de même des critères: on pourrait se demander comment la marge d'autonomie sur les contenus gérables

au niveau local a été exercée réellement par les acteurs locaux. Il serait relativement facile de dire que sur telle partie du programme de physique ou telle partie d'acquisition d'immeubles, l'autonomie n'a pas été fameuse. Il y aura toujours des exemples où, par définition, les contraintes seront grandes: les universités, le marché du travail, les impératifs financiers.

Mais l'autonomie locale peut se développer dans l'évaluation des personnels, celle des étudiants, dans la multiplicité des initiatives locales, de projets qui font des passerelles entre les personnes, les groupes, les instances et les services. C'est là qu'elle a joué. C'est là que les collèges ont le plus réussi, c'est là qu'ils ont exercé leur autonomie.

Je termine là-dessus. À première vue, une initiative comme celle d'aujourd'hui, qui réunit des gens qui vivent le cégep quotidiennement, me semble plus féconde pour l'exercice responsable de l'autonomie que des batailles gagnées au prix d'un quart de vie ou de deux gallons de sueurs et qui finissent par décrocher une virgule dans un texte dont on ne s'est jamais servi par la suite. Les discussions sur les conditions d'organisation de l'acte d'enseigner devraient être davantage prises en charge par les acteurs locaux.

Il est plus exigeant de négocier localement que d'envoyer la facture, de remplir les colonnes ou de s'assurer que tous ceux qui doivent être en poste le sont.

En regardant ce qui s'est passé au début, on peut mieux comprendre ce qui a été défavorable à un exercice d'autonomie. On n'exerce pas un pouvoir, on ne prend pas des initiatives par vertu. Il faut qu'il y ait un intérêt senti, un plaisir évident. Il faut moins se battre pour des éléments structurels que sur des contenus, ceux que l'on connaît, ce qui met le monde ensemble.

Parler de tel type de service, parler d'amélioration de l'enseignement dans un tel programme fait naître une dynamique qui met les gens ensemble. Les autres voies, elles, sont souvent atomisantes. Si l'autonomie veut dire être soi-même sa propre norme ou son propre gouvernement, encore faut-il avoir le goût et la capacité de faire des choses ensemble. Et celles qu'on peut faire ensemble, c'est celles qui concernent les missions premières d'une maison d'enseignement.