

**Le Livre Blanc sur l'enseignement collégial?
Un projet de réforme de gestionnaire**

Texte de la conférence prononcée par Paul Inchauspê devant l'A.D.A.E.

18 janvier 1979

Je ne vous le cacherai pas. Ma première impression à la lecture du Projet du gouvernement à l'endroit des collèges fut la déception. La longue attente d'un livre annoncé au moins une fois l'an depuis plusieurs années y était sans doute pour beaucoup, mais aussi la facture même du livre.

J'avais devant moi

- un livre qui ne proposait pas de projet éducatif global; modestement, il se plaçait dans la suite du grand projet éducatif des années 60, reprenant, parfois en mineur, quelques-unes des idées généreuses et souvent visionnaires des réformateurs du Rapport Parent: égalité des chances, accessibilité, polyvalence;
- un livre qui évitait les questions de fond soulevées lors des débats accompagnant la parution des rapports qui ont marqué la courte histoire des cégeps (Rapport Roquet, Nouveau régime pédagogique, Rapport Nadeau): formation générale et spécialisation, formation initiale et formation continue, objectif et cours, adéquation entre la demande socio-économique et la formation à dispenser;
- un livre qui présente une panoplie de mesures de nature très diverses justifiées ici où là par le diagnostic d'une situation, le tout enrobé de quelques grands principes d'action sans que l'on trouve nécessairement une cohérence entre les principes avancés et les changements proposés.

Je ne pouvais rester sur cette déception et j'ai lu et relu le livre et il m'est apparu tout autre, car c'est

- un livre qui sait que les propositions de réforme de technocrates, d'intellectuels ou de fonctionnaires ont moins de force convaincante qu'un projet pris en charge par un gouvernement mandataire élu par la population et qui, les choses ayant été longuement discutées, décide et tranche;

- un livre qui sait que les questions de fond (finalités et objectifs) devant pourtant logiquement éclairer et guider les actions deviennent souvent des objets de guerre de religion renforçant les blocages et empêchant toute réforme;

- un livre modeste qui sait que les meilleures intentions des réformateurs produisent parfois (et souvent dans le monde de l'éducation) des effets qu'on a appelés pervers, soit parce que le résultat obtenu est l'inverse du résultat escompté (ex: la polyvalence supposée permettre l'autonomie réalisant l'anomie) soit parce que les changements heureux sont ceux dont la mise en oeuvre aboutit à remettre en question les objectifs premiers (ex: enseignement professionnel lié à l'enseignement général). Ces deux exemples d'effets prévus seront analysés plus loin;

- un livre dont les auteurs ont une connaissance précise et juste des acteurs en présence dans le réseau collégial, des blocages et des jeux qui gouvernent le système, même et surtout si ces jeux et blocages ne sont pas étalés, car toute identification trop nette pourrait être considérée comme jugement et dénonciation. De ce point de vue, certains silences sont éloquentes car ici le silence n'est pas ignorance. La preuve? Je n'apprendrai pas à des administrateurs qu'une action de changement qui n'est pas basée sur une appréciation suffisamment raisonnable des jeux et régulations qui gouvernent le système sur lequel on veut agir entraîne naturellement des réactions de défense. Or, je lève la tête et je ne vois guère de grandes batailles s'engager à propos de ce projet de réforme.

Avec cette nouvelle façon de voir ce livre, j'étais loin de ma première impression. J'étais en présence d'un document subtil faisant appel à la sagacité pour analyser les situations à transformer et pour déterminer le moyen capable de réaliser de façon optimum le changement escompté. Il me fallait sans arrêt inférer l'analyse supposée de la situation à partir de la mesure proposée, dégager la trame sous-jacente qui n'est pas dite. Il me fallait imaginer quels effets les mesures proposées pouvaient avoir, non pas comme réponse à une question, mais comme éléments dynamiseurs permettant d'atteindre par dérivation les effets escomptés.

Pour rendre justice à ce livre, il faut se placer non du point de vue du philosophe ou du sociologue de l'éducation, mais du point de vue du gestionnaire. Pour un gestionnaire, un changement n'est pas l'application d'un modèle préétabli; le changement et la manière de le réaliser sont plus proches de cette entreprise vague et confuse que constitue le guidage d'un système que l'on veut faire évoluer malgré les blocages qui le paralysent. Et contre toute logique, dans le changement, ce qui est premier c'est la mise en œuvre et non les finalités et les objectifs.

Ayant ainsi dégagé une perspective de lecture du Livre Blanc, je voudrais la mettre en pratique concernant trois questions abordées dans ce livre : le programme, l'évaluation, l'enseignement professionnel.

Le choix de ces sujets n'est pas innocent. Il correspond à différents types de mesures proposées :

- changement mineur (en tant qu'investissement) pouvant entraîner des transformations importantes : le programme;
- mise en place d'un système complexe et d'éléments susceptibles d'assurer les régulations nécessaires : l'évaluation;
- train de mesures qui ne prendront leur sens que quand d'autres projets, d'autres livres blancs verront le jour : l'enseignement professionnel.

J'aborderai chacune de ces questions suivant des points de vue qui correspondent à la perspective choisie :

- analyse de la situation supposée par la mesure proposée, analyse qui doit être évidemment inférée;
- propositions du Livre Blanc;
- chances de réussite de ces mesures.

L'étude ici présentée n'est évidemment qu'une simple esquisse. Elle demanderait des analyses serrées et fines pour reconstituer toute la trame ou plus exactement pour reconstituer le système d'action supposé. Il faut bien que je vous laisse exercer aussi votre sagacité.

I - Le programme de formation du cégep

Dix ans de pratique ont amené un certain nombre de malaises ou problèmes que l'on peut regrouper sous trois chefs:

- polyvalence et programmes;
- place des cours communs et obligatoires dans les programmes;
- programme de formation et demande socio-économique de compétences.

Le Livre Blanc propose des mesures concernant l'ensemble de ces questions. Seule la première sera ici abordée.

A - Quelle est la situation ?

Les auteurs du Rapport Parent tenaient à la polyvalence, car elle permettait l'organisation du programme à partir de choix de l'étudiant. Dans la perspective de la polyvalence, le programme comme ensemble cohérent de cours proposés à l'étudiant n'existe pas. Ce qui est important c'est d'offrir des cours nombreux et divers à travers lesquels l'étudiant pourra découper son programme (cf. tome II, page 272).

Dans les faits, seuls les programmes généraux (à l'exclusion des programmes en sciences) permettent une telle pratique de la polyvalence. Or, quels sont les effets produits par une telle situation? Évidemment, l'émiettement et l'éparpillement dus à la formation en mosaïque. Mais il y a peut-être plus grave. L'étudiant inscrit dans ce type de programme choisit dans un ensemble non organisé de façon cohérente, sans être informé du contenu réel des enseignements correspondants. Aussi, les choix faits se font à partir de rationalités à courte portée. Cette situation empêche le sentiment d'identification au programme : en croyant augmenter l'autonomie, la faculté d'autodétermination de l'étudiant, on a surtout augmenté l'anomie du système. Or, on sait depuis DURKHEIM qu'intégration et anomie s'opposent : l'appartenance ne peut se développer dans des programmes dont les finalités et les obligations sont aussi floues pour l'individu et la collectivité. D'où les taux importants d'abandon et de réorientation. D'où aussi démoralisation ou cynisme à l'égard de l'institution : on fait ses études en amateur et on reporte ailleurs l'essentiel de ses intérêts.

La généralisation de l'enseignement polyvalent a créé aussi un renforcement des structures administratives : un restaurant proposant une carte étendue a nécessairement une organisation très différente d'un restaurant qui offre un menu unique.

B - Propositions du Livre Blanc

Ce sont là quelques-uns des effets entraînés par la polyvalence. Le Livre Blanc propose essentiellement trois choses :

- tous les programmes préuniversitaires comporteront 32 crédits dans leur champ de concentration: cela revient à alourdir les exigences de la majorité de ces programmes pour les mettre au même niveau que les programmes de sciences;
- sur ces 32 crédits, 24 seront des cours obligatoires prédéterminés à partir des exigences du programme comme programme préuniversitaire;
- il y aura des programmes locaux pour ceux qui ne veulent pas aller à l'université.

C - Évaluation des dispositifs proposés

Ce sont là des changements en apparence minimes, mais qui sont appelés à produire des effets importants pour les étudiants et pour l'organisation des collèges. Pour les étudiants, c'est assez évident si on a saisi l'influence d'ancrage que peut avoir ou non un programme par sa seule structure. Mais, de plus, la structuration des programmes préuniversitaires de façon assez analogue à celle des programmes professionnels va probablement entraîner des déblocages permettant la réalisation de regroupements administratifs autour des programmes, ce qui était une des idées les plus intéressantes du Rapport Nadeau.

II - L'évaluation des apprentissages au Cégep

A - Quelle est la situation ?

Lorsque le Rapport Parent aborde la question, il le fait dans la perspective d'une mise en garde contre les abus des contrôles centralisés (cf. tome II, page 298). Or, quelle est la situation de l'évaluation dans les cégeps, dix ans après?

La forme de vérification que constituait dans le temps l'examen final, une véritable institution avec ses rites, a presque entièrement disparu. En quelques années, on est passé de l'examen provincial (le Bac), à la semaine collective d'examen local, à l'examen de fin de session organisé par chaque professeur, aux examens périodiques dans le cadre de l'évaluation continue, à la disparition de l'examen remplacé par le travail dit personnel.

La transformation si rapide de cette institution d'évaluation qu'est l'examen ne s'est pas faite dans tous les cas à partir d'une critique de ses déviations (et dans ce cas il a été remplacé par la forme plus exigeante de l'évaluation continue), mais à partir d'un salmigondis d'idées disparates où on trouve de la part du professeur le refus de juger et d'exiger et de la part de l'étudiant la revendication au droit à la réussite par le seul fait qu'il est inscrit au cours.

Ce reflux de la responsabilité de l'évaluation vers chaque professeur ne s'est pas accompagné, tant au niveau des départements qu'au niveau des directions de collège, de règles de jeu nouvelles mais exigeantes remplaçant la norme uniforme d'antan. L'évaluation est devenue le lieu du secret, du privé (opposé à public).

Parallèlement à cet affaiblissement de l'ancien système d'évaluation des étudiants, on voit se développer dans les collèges (est-ce une forme d'exorcisme?) l'évaluation des personnels — parfois même des professeurs — et cette évaluation prend la forme d'un processus de régulation et non celui d'un contrôle normatif.

Aussi, on comprendra facilement que l'effondrement d'une institution n'aille pas sans crise de crédibilité, surtout dans une situation où le diplôme est décerné par l'État et où un même diplôme peut recouvrir des réalités bien différentes. Dans ces conditions, tout diplôme peut être suspecté. Quand de la fausse monnaie est mise en circulation, toute monnaie est suspectée.

B - Propositions du Livre Blanc

C'est l'établissement d'un véritable système d'évaluation qui est ici proposé. C'est un système, en ce sens que ce sont tous les éléments de l'organisation qui doivent être objets d'évaluation : étudiants, pédagogie et enseignement, programmes d'enseignement, personnels. Les conseils d'administration sont responsables, entre autres, de l'établissement des politiques nécessaires à ces évaluations et de l'examen de leur application. De plus, un observateur extérieur examine lui aussi les politiques d'évaluation des collèges et leur mise en œuvre. C'est le Conseil des collèges, dont c'est l'une des fonctions.

Le fonctionnement de ce système repose sur les différents acteurs et partenaires de l'organisation, mais deux ressorts sont montés pour que les partenaires jouent le jeu. Ces deux mécanismes de régulation sont le droit des étudiants à une éducation de qualité (et on sait ce que la revendication du droit a permis d'atteindre dans la consommation et a-t-on pensé aux effets dévastateurs sur la clientèle du recours à la nouvelle loi de la protection de la jeunesse?) et l'obligation dans laquelle se trouve une institution publique de rendre des comptes au public (et on sait que l'*accountability* et l'accréditation ne sont pas seulement des concepts pour bien des établissements scolaires américains.

C - Évaluation des dispositifs proposés

Je me contenterai de deux remarques.

a) Contrairement au cas précédent, nous sommes ici en présence d'un système dont la mise en place requerra un lourd investissement en temps et en administration. Cependant, le jugement porté doit tenir compte des autres choix possibles, lesquels sont au nombre de trois :

- le maintien de la valeur nationale du diplôme et des examens nationaux;
- ou bien la valeur locale du diplôme déterminé par le marché;
- ou bien l'entrée à l'université et dans les corporations conditionnée par la réussite à un examen d'entrée (l'examen terminal qu'est le D.E.C. est alors une condition nécessaire, mais non suffisante).

b) On ne peut privilégier la voie ici choisie pour la seule raison qu'elle se réfère à une philosophie de l'évaluation visant plus l'amélioration que le contrôle. Ce qui doit nous préoccuper, ce sont les chances de réussite du système et les conditions permettant son fonctionnement. De ce point de vue, il ne faudrait pas sous-estimer la nécessité de la mise en place de l'encadrement juridique et réglementaire déterminant les règles et obligations permettant aux différents partenaires de jouer, *nolens volens*, le jeu de l'évaluation.

III - L'enseignement professionnel au cégep

A - Quelle est la situation?

Si on essaie de dégager à larges traits quelques-uns des éléments qui caractérisent la situation concrète de l'enseignement professionnel au collégial, que trouve-t-on?

Un enseignement professionnel lié à l'enseignement général. Tous les pays isolent dans leurs établissements l'enseignement postsecondaire professionnel de l'enseignement postsecondaire préuniversitaire. Le Québec, lui, les unit et ça marche.

Mais cette liaison est un bon exemple de ces situations où le changement qui réussit est celui dont la mise en œuvre aboutit à remettre en question les objectifs premiers. Les réformateurs du Rapport Parent demandaient cette liaison des deux formes d'enseignement dans un même établissement parce qu'ils y voyaient la garantie du développement de l'enseignement professionnel arrimé qu'il était à un tuteur, l'enseignement général (tome II, page 264). Or, si cette union est l'un des acquis les plus originaux de la réforme, c'est l'inverse qui s'est passé : l'enseignement professionnel est, de façon générale au collégial, le tuteur indispensable qui assure l'équilibre et l'arrimage de nos établissements.

De plus, la jonction de ces deux types d'enseignement entre le niveau secondaire et le niveau universitaire dans des établissements isolés de ces deux niveaux — ce qui était clairement voulu par le Rapport Parent — a résolu, sans que la chose soit elle consciemment voulue, un des problèmes auxquels sont confrontés bien des pays occidentaux, celui de la régulation des flux. Ce problème est le suivant : dans des situations où la demande scolaire de niveau post-obligatoire augmente, comment faire pour que cette demande ne s'engouffre pas dans certaines filières de l'enseignement universitaire qui deviennent des culs-de-sac, vu le nombre de ceux qui s'y inscrivent et vu que ces filières sont davantage adaptées à une utilisation par le système d'enseignement que par le système économique dans son ensemble? Ce qui est préoccupant dans une situation d'augmentation de demande scolaire et de libre accès à l'université, c'est moins la grandeur de la demande globale que le problème de répartition de cette demande selon des filières. Il faut donc créer un enseignement supérieur court, mais encore faut-il qu'une partie de la demande s'y dirige. Les solutions utilisées pour régler ce problème recourent soit au contrôle direct des flux (système planifié avec orientation forcée, système d'orientation méritocratique où l'examen d'entrée a plus d'importance que le diplôme de fin d'études du niveau inférieur) soit au contrôle indirect des flux (création de deux filières assorties d'avantages différents, création d'un réseau d'établissements nombreux et différenciés

tant pour le niveau que pour la qualité, jonction dans un même établissement de deux filières et présentation d'un grand éventail de programmes). Ce type de problème est le même que celui de la régulation des flux automobiles ou de l'entrée ou la sortie dans un stade de 70,000 places.

Enfin si l'enseignement professionnel dans les cégeps est une réussite, il n'a cependant pas échappé aux débats. Des questions ont été soulevées sur l'adéquation quantitative et qualitative entre la demande socio-économique de compétences et l'offre des cégeps (problèmes de contingentement et d'orientation de programmes). La formation professionnelle pour qu'elle exige la concertation des différents partenaires sociaux, la coordination des moyens publics et privés, implique une dimension politique et est de ce fait l'objet des tensions sinon des luttes politiques des deux niveaux de gouvernement.

B - Propositions du Livre Blanc

Les principales sont les suivantes :

- la création dans certains cégeps de centres spécialisés dans certains secteurs clefs de la technologie québécoise et ayant des fonctions de recherches appliquées et/ou d'enseignement de niveau post-collégial;
- un lot de mesures incitatives destinées à diriger le flux des étudiants dans certains programmes professionnels : programmes d'information, bourses spéciales pour ceux qui s'inscrivent dans des programmes désignés, bourses d'excellence;
- l'importance qui sera accordée à la relation collège-région tant pour l'établissement de liens organiques entre ces deux entités que pour revoir la distribution des programmes offerts dans les cégeps;
- la volonté d'aborder de façon globale les problèmes posés par l'enseignement professionnel : annonce d'élaboration de politique en ce domaine, création au sein du Conseil des collèges d'une commission de l'enseignement professionnel.

C - Évaluation des dispositifs proposés

Mis à part quelques mesures d'incitation, nous ne sommes pas ici en présence de mesures immédiatement et facilement réalisables. Nous sommes davantage en présence d'intentions générales dont les concrétisations sont à venir. Les lignes de force de ces intentions sont les suivantes :

- renforcement de l'aspect organique de l'enseignement professionnel au delà de la segmentation par niveaux;

- importance donnée à cet enseignement comme moteur du développement technologique du Québec, utilisation de la position stratégique du cégep (après l'enseignement obligatoire, réparti dans les régions) dans ce développement.

De plus, la nature même des intentions fait que ces mesures doivent être évaluées en relation avec d'autres mesures annoncées dans d'autres livres blancs (parus ou à venir) et en fonction de leurs effets synergiques. Ainsi « La politique québécoise de développement culturel » aborde la place du cégep comme lieu d'éducation permanente dans la région; ainsi également l'importance accordée par le gouvernement à la réalisation d'un projet de décentralisation comme réaménagement des pouvoirs et responsabilité entre les comtés et les municipalités.

Nous sommes ici en présence de vastes perspectives recueillant facilement l'adhésion à cause de leur ampleur et de leur cohérence. Mais l'expérience nous a appris qu'une simple mesure de détail peut faire dévier des projets ambitieux. Ainsi, dans les perspectives ici annoncées, l'enseignement professionnel des cégeps est appelé à jouer un rôle important de pivot et de ressort, mais encore faut-il que certaines mesures ne marginalisent pas cet enseignement.

Le Livre Blanc sur la culture insiste beaucoup sur l'importance plus grande à accorder à la formation générale dans la formation professionnelle. On peut être d'accord sur un principe qui s'énoncerait ainsi: la liaison de savoirs et de savoir-faire avec les tâches professionnelles ne peut être qu'indirecte et non univoque. Mais si pour appliquer un tel principe on regroupe les programmes professionnels sous la filiation de programmes généraux correspondants, de façon telle par exemple que la formation strictement professionnelle n'interviendrait que la 3^e année, on fera vivre l'enseignement professionnel à cause des effets qu'une telle mesure aura nécessairement sur la régulation des flux. On peut vouloir une formation plus générale dans les programmes professionnels, mais ceci ne doit pas en faire des voies de sortie de programmes généraux. Pour que l'enseignement professionnel demeure vivace, les deux filières doivent être distinctes et la différenciation des programmes professionnels entre eux doit être le plus possible maintenue, quitte à aménager des passerelles.

En conclusion

J'ai été bien long, aussi je conclus rapidement.

Le seul objectif de cette causerie était de dégager une perspective de lecture du Livre Blanc. J'ai essayé une hypothèse que j'ai voulu tester auprès de trois sujets traités par le Livre Blanc. Vous jugerez vous-même si elle est fondée, et si vous la jugez intéressante vous pourrez toujours l'appliquer aux autres points.

Ceci m'amène à une remarque plus générale concernant la typologie des Livres Blancs. L'actuel gouvernement inonde le public de livres de cette couleur sans nous donner pour autant les recettes de lecture. Ainsi, le Livre Blanc sur la culture est un livre de même nature que le Rapport Parent : il dégage des principes d'action, il énonce des perspectives et des orientations. Le Livre Blanc sur l'enseignement collégial lui, est un livre de gestionnaire qui propose des aménagements et des réajustements. En tant que tel, il risque de n'intéresser que les gens du milieu et non le grand public. De plus, il risque même d'endormir les différents partenaires s'intéressant au développement collégial. Livre habile, il nécessitera pour ceux qui y ont à réagir beaucoup de sagacité, à la fois pour découvrir l'analyse qui a mené les ajustements proposés et pour imaginer les effets que peuvent provoquer ces mêmes changements. C'est dire que nous avons du pain sur la planche.

