

# Les enseignants de cégep, aujourd'hui et demain \*

**Gaston Faucher\*\***

Conseiller pédagogique  
Cégep François-Xavier-Garneau

Lors du *Forum en Éducation* tenu en octobre 1990 à l'Université de Montréal, plusieurs intervenants ont fait valoir que la condition essentielle pour réussir la mise en place de nouveaux projets et moyens de formation, c'est que les enseignants s'y engagent. L'une des conférencières disait d'ailleurs : « Inutile de parler de formation fondamentale s'il n'est pas possible de concentrer notre attention sur ceux qui ont charge de transmettre la culture, [...] et sur le processus à travers lequel cela se fait ». On pourrait ajouter qu'il en va de même pour tout projet de formation. Les enseignants, auxquels, soit dit en passant, je m'identifie grandement étant donné la fonction que j'exerce dans mon collège, constitueront le moteur, l'énergie et le véhicule de ce que l'école doit faire pour remplir sa mission.

## Certains éléments de la conjoncture collégiale

Nous avons un peu plus de vingt ans d'expérience et de compétence accumulées comme enseignants. Nous avons autour de quarante-cinq ans d'âge. C'est à la fois la force de l'âge, la maturité et la sagesse, et aussi la quasi-certitude de terminer notre carrière comme enseignants, pour le meilleur et pour le pire, sans beaucoup de possibilités de changer de trajectoire.

D'ici dix ans, selon les prévisions de la Fédération des cégeps, environ 50 p. cent du corps enseignant sera renouvelé. Dans un certain collège de la région de Montréal, il semble que ce renouvellement aura lieu d'ici cinq ou six ans.

Plusieurs changements sont en implantation ou en expérimentation dans les collèges : de nouvelles pratiques de gestion des programmes, l'implantation de l'approche-programme comme mode institutionnel de gestion ou d'encadrement des programmes, de nouveaux modes de financement et de gestion financière, des politiques d'évaluation des apprentissages, bientôt d'évaluation des programmes, puis de l'enseignement, puis sans doute du personnel, etc.

Depuis bon nombre d'années les enseignants souffrent d'une dévalorisation, réelle ou perçue, de leur fonction et du groupe de travailleurs qu'ils constituent. Par ailleurs, on peut sentir à plusieurs endroits que les administrateurs des collèges ainsi que plusieurs autres intervenants, généralement identifiés à la partie patronale, ont des vues nouvelles sur le personnel enseignant. Ils souffrent eux-mêmes de la dévalorisation de la

profession enseignante et de la difficulté qui en résulte d'amener les enseignants à s'engager dans les projets des collèges ou du réseau. Ils expriment la volonté et le besoin de voir ceux-ci s'engager et disent vouloir contribuer à revaloriser l'emploi. Il m'est arrivé à plusieurs reprises, dans mes démarches pour l'AQPC, d'être témoin d'un tel souci, d'une telle volonté. Il semble que certaines attitudes belliqueuses ou vindicatives qui ont déjà caractérisé les relations de travail et les relations professionnelles sont en voie sinon d'extinction, du moins d'apaisement relatif.

## Quelques réflexions sur la gestion des ressources humaines

On croit et on dit<sup>2</sup> que la majorité des employés des collèges arriveront à la retraite au cours de la prochaine décennie.

### Le développement des ressources humaines

Ceci suggère plusieurs réflexions concernant les ressources humaines en relation avec les exigences du développement des collèges et la capacité de ceux-ci de faire face à l'avenir. Un corps enseignant aussi expérimenté est une ressource précieuse qu'il faut respecter et utiliser judicieusement. Il faut donc dès aujourd'hui mettre en place des mécanismes pour d'abord s'assurer que l'expérience des enseignants ne quittera pas le réseau avec eux. Il faut aussi prendre des moyens pour que les personnes qui s'acheminent vers l'autre versant de leur carrière ne soient pas, dans cinq, dix ou quinze ans, des poids lourds dont on souhaite se départir rapidement. Cela suppose qu'on investisse dans le perfectionnement, la mise à jour pédagogique et disciplinaire, dans les facteurs qui soutiendront la santé et la motivation, bref, dans tout ce qui maintient et alimente la vie, l'énergie et la compétence.

Dans notre mentalité actuelle, il semble bien que c'est la perspective d'une retraite massive qui nous amène à réfléchir sur la gestion des ressources humaines. Or, je crois que nos vues sont à réviser. À titre d'exemple et de justification, pensons seulement à l'une des conséquences d'un départ massif, soit une entrée massive de personnel pour remplacer les partants. N'est-il pas aussi important de bien faire l'embauche de nouveaux professeurs ou d'autres intervenants que de penser à planifier le départ et la retraite des plus âgés ? C'est mon avis qu'il faut penser plutôt à une politique de développement des ressources humaines qu'à une politique de gestion de ces mêmes ressources et qu'une telle politique concerne autant l'embauche et le soutien tout au long de la carrière que les questions de départ, de retraite ou de remplacement.

### La mobilité d'emploi

Au chapitre du contenu d'une telle politique, il nous faudra inventer un savant dosage de possibilités d'études et de perfectionnement, de mécanismes de congés variés, de possibilités nouvelles de mobilité. Sur ce dernier point, il me semble qu'il est plus que temps de faire sauter certaines

\* Extrait d'une conférence prononcée lors du 8<sup>e</sup> colloque pédagogique annuel du cégep de Limoilou, en janvier 1991.

\*\* L'auteur est président de l'Association québécoise de pédagogie collégiale.

barrières et d'être inventifs. Il est étonnant que les divers employeurs des services publics aient une gestion aussi cloisonnée de leur effectif. Pourquoi, alors que le secteur public et parapublic compte plus de trois cent mille postes de travail, est-il impossible pour un employé d'un collège d'accéder temporairement à des emplois dans la Fonction publique ou dans le secteur de la Santé ? Les politiques de gestion interne de chacun des réseaux du public et du parapublic, de même que les conventions collectives qui régissent les relations de travail, doivent être révisées pour fournir les avantages d'une certaine mobilité. Il ne faut pas tout abandonner ce qu'elles contiennent de prudence. Mais il en va de l'intérêt de tous les employés. La difficulté de l'entreprise ne doit plus nous arrêter dans la recherche de nouvelles possibilités où tout le monde y gagnerait : l'institution d'accueil, l'institution d'origine et l'employé en mobilité.

J'appliquerais un raisonnement analogue à la gestion interne de chacun des collèges. Nous sommes parmi les seuls établissements où il est impossible d'aller un jour occuper un poste d'administrateur cadre et de revenir dans son emploi d'origine ou dans un emploi analogue après quelques années. Les conséquences de ces politiques sont évidentes : plusieurs personnes compétentes s'abstiennent d'aller exercer des fonctions de cadre à cause du caractère irrémédiable de ce mouvement ; d'autres, qui ont un jour fait ce choix, sont prisonniers de leur décision et il en va de même pour l'établissement qui a accepté de les embaucher. Pourquoi un enseignant ne pourrait-il pas agir comme adjoint ou directeur des finances pendant trois ou quatre ans et revenir à son métier si la tâche ne lui plaît pas, ne lui convient pas ou si son rendement est insatisfaisant. Encore une fois, il ne faut pas faire de l'angélisme et croire que ce fonctionnement ne comporte pas d'inconvénients ou de difficultés. Mais il me semble que les avantages pour toutes les parties compensent amplement les inconvénients.

### Les exigences de la revalorisation de l'enseignement

C'est bien connu, l'enseignement collégial souffre d'une maladie de l'image publique et d'une maladie interne qui s'attaque à l'estime de soi. Le mal a plusieurs noms apparentés : dévalorisation, non-reconnaissance, sentiment de mépris, d'incompréhension, etc.

Ses manifestations les plus visibles sont : le désengagement, le repliement sur soi, sur son département, sur ses cours, un sentiment d'injustice et d'impuissance à changer quoi que ce soit à la perception de l'entourage, une certaine gêne face à l'extérieur, une certaine agressivité ou une colère sourde à l'endroit de toute critique, une attitude défensive de façon générale.

#### **Une valeur à la baisse**

Si l'on s'arrête à l'étiologie du mal, les choses se compliquent. Il est clair que nous portons le poids, dans l'opinion publique, de certaines conséquences des conflits virulents des années 70. Les échecs des projets sociaux de la décennie 70, dont nous avons souffert dans notre âme collective plus que d'autres groupes de la société, ont modifié le poids politique et

stratégique, si l'on peut dire, du groupe des enseignants et de tous les employés de l'État. Au tournant des années 80, dans une conjoncture de crise économique, un gouvernement en panique s'est comporté de façon irresponsable en discréditant publiquement et systématiquement les serviteurs de l'État, dont les enseignants de cégep. Dans la même foulée, ici comme dans le reste de l'Occident, l'importance de l'éducation et de la mission sociale s'est vue réduite considérablement au profit de la mission économique. En termes pratiques et concrets, le gouvernement a coupé les vivres et a forcé les enseignants et tous les travailleurs du public à prendre une charge plus lourde.

Ces causes du mal ont comme caractéristique d'être hors de nous, hors de notre contrôle. Nous en sommes les victimes en quelque sorte. Si nous en restons là, tout se passe comme si nous n'avions rien à voir dans la situation, si ce n'est que d'en subir les conséquences. À cet égard, j'ai acquis la ferme conviction que nous ne sortirons pas de la situation si nous-mêmes, de l'intérieur, même si nous jugeons ne pas en être responsables, ne prenons en charge de revaloriser l'enseignement collégial. Seuls les enseignants de collège peuvent revaloriser l'enseignement collégial, ou en tout cas, j'exagère à peine. Et j'ajoute que je suis aussi convaincu que les enseignants sont aussi, pour leur part, responsables de la situation décriée et déplorée.

Soyons clairs ! Je n'ai pas de comptes particuliers à régler, je ne me vois pas comme anti-syndical, je ne suis pas en guerre contre les patrons ou les administrateurs de collèges. J'essaie d'énoncer tout haut un certain nombre d'idées afin qu'après les avoir critiquées, triées et complétées, on arrive à mieux comprendre la réalité et à améliorer une situation non seulement déplorable mais nettement inacceptable. Car il est inacceptable que le métier d'enseignant ne soit pas l'objet d'une considération et d'un respect minimal dans notre société et que ceux et celles qui l'exercent ne s'en sentent pas fiers.

#### **La responsabilité des enseignants**

Qu'avons-nous donc comme responsabilité à cet égard ? Je dirai d'abord qu'il s'agit dans l'ensemble d'une responsabilité collective, donc diffuse, distante de la responsabilité de chaque individu. Le premier tort que nous avons eu, c'est d'avoir compté un peu trop sur les autres pour s'occuper de nous accréditer socialement et pour régler certains de nos problèmes. Nous avons trop attendu que nos gouvernements ou les administrations des établissements prennent en charge la mise en valeur de la profession d'enseignant. Tout comme d'ailleurs nous avons eu un peu trop tendance à considérer que les abus ou les comportements déviants n'étaient pas de notre responsabilité. Aux patrons de régler les problèmes, disions-nous.

Je crois aussi que nous avons eu le tort de ne pas nous occuper de notre image publique si ce n'est pour nous en plaindre quand elle ne nous satisfait pas, c'est-à-dire presque constamment. À cet égard, il est facile de tomber dans la démagogie ou, tout au moins, il est difficile de trouver le ton juste. Mais c'est un fait bien connu des sociologues que la survie d'une profession repose sur sa capacité de se légitimer socialement, entre autres choses en convainquant la population de son utilité et de sa compétence. Or, la partie visible du

travail de l'enseignant de collège, même si elle ne correspond pas à la réalité des choses, comporte des dangers évidents. Il est vrai, même si cela est pénible à entendre et semble injuste à plusieurs, qu'une partie de la population a l'impression que les enseignants de collège travaillent seulement quand il y a des cours, c'est-à-dire, grosso modo, de septembre à juin. Il est vrai que plusieurs enseignants ont le temps de donner des cours aux adultes, des cours d'été, qu'ils suivent des cours de toutes natures, font des maîtrises et des doctorats tout en continuant d'enseigner à temps complet. Personne, individuellement, n'a rien à se reprocher dans cette situation, mais socialement, il faut au moins constater qu'aucune autre occupation n'offre de telles possibilités. Il faut accepter que les autres travailleurs utilisent l'étalon de leurs propres exigences de travail pour se faire un jugement sur la nôtre.

Mais nous pourrions discuter longtemps du bien-fondé de telles affirmations, de la véracité des faits, des raisons pour lesquelles il en est ainsi. L'entreprise me paraît futile pour l'instant. Deux choses demeurent : tout le monde souffre de cette image publique, surtout les personnes qui travaillent le plus et le mieux et il faut trouver des façons de revaloriser la profession.

Pour ma part, il n'y a qu'une voie pour revaloriser l'enseignement, c'est de professionnaliser la fonction.

## Parlons de profession et de professionnalisation

Parmi les choses qui caractérisent une profession, on doit mentionner :

- l'existence d'un besoin ou d'un objectif social auquel la profession cherche à répondre ;
- la définition de la profession et du travail des professionnels en fonction de ce besoin ou des objectifs poursuivis plutôt qu'en fonction des paramètres techniques de l'exercice du travail quotidien ;
- l'existence d'un corpus commun de connaissances ;
- l'existence d'éléments de socialisation professionnelle communs : des valeurs, des croyances, des attitudes, des façons de penser et de faire qui sont partagées par les personnes concernées et qui constituent en quelque sorte les caractères distinctifs de la profession par rapport à d'autres, ainsi que les éléments auxquels s'identifient ceux qui la professent ;
- une identité définie plutôt par la profession que par l'emploi ou l'employeur d'un moment de la vie de travail ;
- une autonomie assez grande sur les méthodes et procédés de travail ;
- des mécanismes internes et externes d'autorégulation ainsi que de contrôle des attitudes et comportements déviants ou nuisibles à la profession.

Qu'en est-il maintenant et que devrait-il en être de la profession d'enseignant de collège ? Comment tenir compte de ce qui est spécifique à ce corps de travailleurs ? Quels sont les

enjeux principaux dans le devenir de cette occupation et de ses praticiens ?

### Les besoins

Commençons d'abord par l'objet de la profession, le besoin social auquel elle cherche à répondre. Il semble qu'il soit facile de s'entendre là-dessus : assurer la formation des élèves dans des institutions sociales définies, les écoles, les cégeps. Voilà qui prête peu à controverse. Il n'est pas rare cependant de trouver des enseignants qui n'ont pas intégré à leur arsenal de réflexion leur mandat précis de socialisation et de formation dans le cadre d'une institution sociale. Le mandat des cégeps est défini dans une loi, les études et les programmes sont encadrés par un règlement ministériel qui fait obligation de travailler à la formation fondamentale, d'évaluer les élèves, etc. À l'occasion de travaux récents sur l'implantation du nouveau programme en sciences humaines, on a pu constater combien était méconnue la signification de la notion de programme d'études au collégial et combien d'enseignants n'avaient aucunement conscience d'intervenir dans le cadre d'un programme. Pour professionnaliser, il faudra avoir une vision plus juste collectivement du rôle précis qui nous est confié dans une société et dans cette institution spécifique que constitue le cégep.

### Des connaissances, des croyances, des valeurs...

Ce qui est surtout discriminant, lorsqu'on se demande si l'on est en face d'une véritable profession, c'est l'existence d'un corpus de connaissances communes et d'un système de croyances, de valeurs et d'attitudes communes aux professionnels. Les avocats, les médecins, les ingénieurs, les professeurs du primaire ou du secondaire disposent d'un ensemble de connaissances, plus ou moins spécifiques à leur métier, qui les identifient par rapport aux autres. Dans l'enseignement collégial, il est essentiel que les enseignants disposent d'une solide formation dans une discipline particulière. Mais il est évident que cela ne peut constituer le bagage commun à tous les enseignants. Si un tel corpus de connaissances doit exister, il ne peut se trouver que du côté des théories et modèles d'éducation, des connaissances, habiletés, attitudes et valeurs *pédagogiques*. Seules les connaissances sur l'enseignement, l'éducation et l'apprentissage peuvent définir ce qu'il y a de spécifique ou de caractéristique à la profession.

Beaucoup d'enseignants du collégial ont fait un cheminement en pédagogie par des voies diverses. Les résultats de ce côté sont impressionnants. Les recherches produites dans le cadre de PAREA, les très nombreuses et impressionnantes productions de matériel didactique de tout genre, les multiples expériences pédagogiques, tout ce que *Pédagogie collégiale* et les colloques de l'AQPC ont montré de la vie pédagogique des collèges témoignent d'une vie intense et de grande qualité en matière pédagogique. Je suis profondément convaincu qu'à ce chapitre notre réseau, pris dans son ensemble, a atteint un niveau de qualité et de consistance qui n'a pas d'égal. Mais (il y a toujours des mais) il y a encore de nombreux enseignants de collège qui n'ont jamais lu un livre de pédagogie, qui n'ont pas suivi de cours en ce sens, qui se sentent légitimés de persister dans une orientation et un intérêt strictement disciplinaire et qui croient même exercer encore un métier de chimiste, de mathématicien, de poète, etc.

Considérons cette autre caractéristique des professions : l'existence d'un mode de pensée relativement commun. La chose existe dans l'enseignement. Il ne faut pas longtemps pour que deux personnes, qui ne se connaissent pas, se comprennent quand elles s'identifient comme enseignants de collège. Mais on ne peut pas encore dire que des visées communes sont consolidées sur l'objet de l'intervention pédagogique et les stratégies pour faciliter l'apprentissage des élèves. Il me semble aussi qu'il faut souligner le cloisonnement disciplinaire et départemental des collèges. Quelques études récentes nous ont montré que les enseignants s'identifient d'abord à leur département et à leur discipline d'enseignement. Cela n'est pas en soi un problème. Cependant, il faut constater que les enseignants sont isolés, parfois même dans leur département mais surtout entre départements. Et cette méconnaissance n'est pas pour faciliter l'éclosion de visions partagées ni la cohésion dans l'action.

D'énormes différences de nature et de quantité existent entre les départements, tant sur la question de la tâche que sur les exigences de la pratique quotidienne de l'enseignement. Le moins qu'on puisse dire, c'est que les contenus changent moins souvent en mathématiques qu'en électrotechnique ou en informatique. Or, il n'est pas rare que des enseignants, d'ailleurs pleins de bonne volonté, ignorent ces différences et que les politiques d'ensemble, par exemple celles du perfectionnement local, ne tiennent pas compte des adaptations particulièrement difficiles demandées à certains d'entre nous. Les cloisonnements s'accompagnent parfois d'ignorance mutuelle et de décisions disfonctionnelles.

### **Tâche ou fonction ?**

Il est par ailleurs remarquable que dans le réseau, il n'existe pratiquement aucun texte définissant la fonction d'enseignant autre que celui définissant la tâche dans la convention collective. Les enseignants ne sont pas les seuls responsables de cet état de fait. Mais on ne peut clarifier la nature et la portée professionnelle de la fonction si l'on s'en tient à une formule mathématique où tous les paramètres sont quantifiés. Je crois d'ailleurs que la valorisation de l'enseignement pourra commencer à se faire le jour où l'on parlera de la fonction ou du rôle plutôt que de la tâche.

Mon expérience m'a convaincu qu'enseigner constitue un travail parmi les plus difficiles et les plus exigeants qui soient. Je crois aussi que les spécifications des conventions collectives ont leur raison d'être, surtout compte tenu de notre histoire. On pourrait les réduire, les simplifier, peut-être, mais elles sont nécessaires.

Ce qui fait problème, c'est qu'on ait réduit la définition de la fonction à ces quelques stipulations quantifiées. C'est un peu comme si, pour décrire le travail d'un médecin, on décrivait son horaire de travail, le nombre et le type de ses clients ainsi que la durée et le type des relations qu'il doit entretenir avec eux. On ne sait toujours pas ce qu'il fait mais on sait « combien » il en fait. On n'a pas tout dit quand on a parlé de la tâche. Il n'est pas vrai non plus que la tâche est la même pour tout le monde dans les collèges. De plus, ce réductionnisme contribue à figer l'image publique qui veut que le professeur ne travaille pas quand il n'y a pas de cours à l'horaire. Certains enseignants ont eux-mêmes cette conviction.

### **L'autonomie**

L'autonomie caractérise aussi les professionnels et à cet égard, les enseignants de collège ne sont pas en reste. Là où le bât blesse, c'est que, dans le réseau collégial, l'autonomie coïncide souvent avec l'isolement. Quand il prépare et dispense son cours, l'enseignant est seul au monde, du moins s'il le désire.

Or, il le désire trop souvent, sans doute pour protéger sa marge de liberté. Ce faisant, il élimine évidemment les regards évaluateurs mais il ferme aussi la porte aux ressources de collègues qui pourraient partager son fardeau et lui venir en aide à l'occasion. Il lui arrive aussi de ne pas tenir compte de ce que font ses collègues, d'introduire de la confusion chez les étudiants parce qu'il refait ce qui a déjà été fait, parce qu'il propose de faire autrement ce qui a déjà été appris, etc. Ici encore, il me semble qu'on irait plus efficacement dans le sens d'une professionnalisation véritable si l'on collectivisait certaines responsabilités et si l'on se concertait pour les assumer. De toute façon, dans la mesure où l'idée de programme va faire son chemin, où l'approche-programme va devenir autre chose que des mots, le discours qui consiste à dire « C'est mon cours » ne pourra pas survivre. Et c'est tant mieux !

### **Des mécanismes d'autorégulation**

Chaque profession dispose aussi de mécanismes d'autorégulation des comportements de ses membres. Il y en a aussi chez les enseignants. Mais en matière pédagogique, ils ne sont pas efficaces. Quand on parle de ces moyens d'autorégulation ou de contrôle, la plupart des intervenants ont tendance à proposer soit la création d'une corporation professionnelle, soit l'élaboration d'un code de déontologie. Je ne propose ni l'une ni l'autre. Je ne crois pas aux corporations professionnelles parce qu'elles ont tendance à se fermer sur elles-mêmes et à ériger des systèmes d'autodéfense qui produisent le contraire de la recherche du bien collectif. Quant aux codes de déontologie, il faut des associations ou des organisations accréditées pour les écrire, ce qui n'existe pas encore sur le plan professionnel pour les enseignants et il faut une expérience sociale plus longue d'une profession pour qu'on puisse en formuler un qui ait une certaine valeur. Et puis, il faut les faire appliquer. Qui le fera ? Dans l'état actuel de nos formes de regroupement local, on en serait sans doute réduit à demander à des administrations de collèges de le faire pour nous. Ce serait un comble.

Je crois pour ma part qu'il faut plutôt valoriser continuellement, soutenir au jour le jour le travail de qualité, à tous les paliers où cela est possible, et qu'il faut responsabiliser collectivement les enseignants à l'égard des comportements jugés non conformes aux exigences de l'éthique de la profession. Il faut créer des mouvements dont la force élimine progressivement, en les sanctionnant quotidiennement, les comportements de qualité douteuse. Il faut tenir des activités pédagogiques dix mois par année, il faut demander la disponibilité à plein temps, il faut faire en sorte que la norme soit progressivement établie à l'étalon de ceux qui investissent plus et exclusivement pour leur profession d'enseignant. Il faut surtout ne pas attendre que des directions de collèges établissent pour les départements des standards ou des exigences à caractère disciplinaire. Cela produirait au contraire dévalorisation et déqualification.

## **Le développement professionnel et institutionnel**

Pour construire ce mouvement, je crois qu'il faut passer par le perfectionnement, la recherche, l'embauche de nouveaux professeurs et par l'évaluation. Le perfectionnement et la recherche doivent à la fois être rendus plus facilement accessibles et être orientés vers le développement professionnel et institutionnel. C'est-à-dire que ces activités doivent prendre leur sens dans le développement qu'elles génèrent et poursuivre des retombées plus qu'individuelles. À cet égard, il me plaît de penser qu'il est plus intéressant et valorisant, dans la plupart des cas, de consacrer des efforts à se perfectionner si ce perfectionnement est attendu, désiré, souhaité et utilisé par l'établissement qui nous emploie. Le sentiment d'être utile constitue un élément de valorisation parmi les plus intéressants surtout quand on a atteint un certain âge, celui de la maturité et du besoin de donner un sens aux énergies investies dans le travail. Pour créer ce sentiment d'être utile, il y aura intérêt pour les collègues à exprimer leurs besoins et leurs projets de développement et à chercher à y insérer leur personnel pédagogique ; du côté des enseignants, il y aura avantage à développer un plus grand sentiment d'appartenance à l'établissement où ils œuvrent et à prendre en charge une part de responsabilité dans son évolution. Cela doit être vrai individuellement et collectivement.

### **Recruter des professionnels**

Une façon de professionnaliser l'enseignement consisterait aussi à introduire, dès maintenant dans le recrutement des nouveaux professeurs, des critères du type de ceux qu'on recherche dans la profession. Dans la plupart des disciplines, il ne manque pas de candidats pour occuper les postes d'enseignants. Pourquoi n'introduirions-nous pas immédiatement des exigences de formation pédagogique dans nos concours de recrutement, pourquoi, en cette époque où nous cherchons des développeurs, ne chercherions-nous pas des candidats qui s'intéressent à la recherche pédagogique, au développement de matériel didactique ? Pourquoi, puisque nous voulons décloisonner nos pratiques, établir la concertation dans nos collèges, ne chercherions-nous pas des personnes intéressées et habilitées au travail d'équipe ? En annonçant ainsi nos couleurs, nous lancerions du même coup un message clair à notre environnement social, aux universités qui forment nos futurs professeurs et nous accrédi-terions certainement un peu plus notre profession dans le public.

### **... et il faut bien parler de l'évaluation**

Où alors vaut-il mieux se taire ? Car le sujet est tabou, du moins dans certains cercles du collégial.

J'en parlerai pour deux raisons. Qu'on le veuille ou non, de l'évaluation il y en aura et il faudra en parler, voilà la première. La seconde, c'est que je crois que dans ce processus d'implantation de politiques et de pratiques d'évaluation qui s'amorce dans le réseau collégial, il y a ce qu'il faut pour contribuer grandement à revaloriser et à requalifier l'enseignement ou alors pour le déqualifier et le technocratiser un peu plus.

En effet, de l'évaluation il y en aura. Les collègues, conformément aux exigences de la loi des collèges pour le cas où on l'aurait

oublié, se sont dotés ces dernières années de politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages. Le Conseil des collèges prépare présentement un cadre d'élaboration de politiques institutionnelles d'évaluation des programmes. Ce cadre doit déboucher sur l'évaluation de l'enseignement. Le saut ne sera pas grand, du moins théoriquement, pour arriver ensuite à l'évaluation du personnel. Ajoutons à cela que déjà nos établissements ont commencé à se préparer à l'évaluation des programmes au plan local. Nous serons pour, nous serons contre, mais nous devons en parler, nous en parler entre nous. Les pressions sont de plus en plus fortes pour forcer les collègues à rendre des comptes sur leur gestion et sur leur performance et cela dans tous les domaines, y compris celui de la qualité de la formation.

Dans ce contexte, les enjeux deviennent de savoir qui fera l'évaluation, avec quels objectifs et intentions et comment elle se fera. Je crois que le tout se résume à deux possibilités. Ou les enseignants seront présents à toutes les étapes et à tous les niveaux pour non seulement s'y engager et y participer mais pour la prendre véritablement en charge collectivement et comme une matière professionnelle qui les concerne au premier chef, ou, au contraire, ils laisseront les collègues en tant qu'administration la mener, quitte à résister et à en réduire la portée et l'efficacité par tous les moyens.

Dans le premier cas, les possibilités de développement professionnel sont évidentes : contrôle par la profession elle-même des mécanismes d'évaluation de la qualité de ses pratiques, riches débats et concertation nécessaires sur les objectifs de l'enseignement, sur la pédagogie, sur la formation des élèves, sur les processus d'évaluation eux-mêmes, valorisation sociale, etc. Dans l'autre cas, le résultat principal sera sans doute le développement d'une technocratie et même d'une bureaucratie à l'intérieur de chacun des collèges, bureaucratie dont le rôle sera d'encadrer et de contrôler étroitement un personnel enseignant réduit de plus en plus à l'exécution de protocoles de planification et à la prestation de l'enseignement. Les gains en professionnalisation et en valorisation se trouvent du côté de la prise en charge, attitude justement typique des professions par comparaison avec les occupations caractérisées par l'exécution contrôlée de procédés de travail.

### **En guise de conclusion**

Je n'ai rien dit ou presque sur les enseignants en tant qu'individus. La chose n'est pas accidentelle, Je crois que l'avenir et le salut de l'enseignement se trouvent du côté de la prise en charge collective, concertée, insérée dans les établissements, des problèmes d'enseignement et d'apprentissage de nos étudiants, dans la responsabilisation des départements, la création de nouveaux lieux de concertation, de débats, de développement de tous les outils nécessaires à la formation des élèves.

Je crois aussi que les dossiers de développement des programmes, de l'approche-programme, de la formation fondamentale sont des occasions privilégiées pour que les enseignants décloisonnent leurs pratiques, s'approprient les fondements pédagogiques et éthiques de leur profession en plus de prendre en charge, à leur mesure, le développement des

établissements où ils œuvrent. Et l'évaluation peut être traitée dans la même optique.

En terminant, je crois qu'il faut recommencer à débattre d'idées et de valeurs dans nos murs et à l'intérieur de nos rangs. Nous sommes à une époque où les valeurs sont en crise. Nous n'avons jamais tant manqué de l'apport de la philosophie, de la sociologie, des sciences de l'homme en général ; ces disciplines n'ont jamais été aussi muettes sur les questions qui préoccupent les femmes et les hommes d'aujourd'hui. Depuis les années que nous disputons sur des détails techniques, des manières de faire, il serait rafraîchissant de remettre les idées, les utopies et les questions éthiques à l'honneur. Cela serait sans doute particulièrement pertinent au moment d'approfondir le sens de la profession. Et en plus, nous pourrions faire œuvre utile surtout dans la mesure où c'est nous qui devons aider les étudiants à se définir une âme pour les prochaines décennies.

Il faut aussi débattre des objectifs sociaux. Voulons-nous toujours d'une société égalitaire ? Voulons-nous une société à la japonaise ? à la coréenne ? à l'américaine ?

Quel est l'objet de notre travail, de notre œuvre sociale ? Donner des cours ? Enseigner la chimie, la mécanique ? Former des citoyens ? Des travailleurs ? Quoi qu'il en soit, les véritables questions sont dans les idées, les valeurs, les perspectives, qu'on pense à la société, à la formation, à la profession enseignante... 

---

#### RÉFÉRENCES

1. GAUTHIER, Madeleine, « Le temps d'agir en formation fondamentale : réflexion sur le pourquoi et le comment », *Rapport : Forum en éducation. Pour une formation fondamentale au primaire et au secondaire*, Montréal, CPIQ, Octobre 1990, p. 74.
2. FÉDÉRATION DES CÉGEPS, *Priorités d'action de la Fédération des cégeps*, 1990-1991, p. 19.