

des organismes du milieu; le degré d'équilibre entre les programmes d'enseignement général et ceux de l'enseignement professionnel de même qu'entre les programmes «lourds» et les programmes «légers» des secteurs de l'enseignement professionnel; le degré d'engagement du personnel enseignant et la qualité du support fourni par la direction ou les cadres dans les activités de recherche appliquée: recherche libre à caractère disciplinaire, recherche pédagogique, recherche technologique; le degré d'adéquation des services offerts et des attentes; le mode de gestion pour conquérir ou préserver un leadership dans le réseau ou dans la région.

• Mécanismes d'évaluation de la formation

L'obtention d'un diplôme ne permettant plus nécessairement d'avoir accès au marché du travail, les populations s'interrogent désormais, et de plus en plus, sur les moyens de mesurer la réussite scolaire. La méfiance des employeurs s'accroît face aux diplômés et aux capacités réelles des détenteurs. Sur le marché du travail, la valeur académique du diplôme se résorbe dans une valeur marchande déterminée par la qualité de la formation repérable au niveau de la performance.

Les établissements ne sauraient acquérir de réelle crédibilité sans introduire davantage de clarté dans leur fonctionnement et leurs résultats. La transparence exige donc la mise en place de mécanismes simples de contrôle de la qualité de la formation dont, à un premier niveau, l'utilisation d'indicateurs aisément identifiables tels que:

- taux d'étudiants diplômés dans les délais prévus par rapport au taux d'étudiants impliqués dans les changements de programmes;
- la nature des débouchés réels offerts par le diplôme: taux de diplômés accédant au marché du travail, aux études supérieures ou au chômage;
- le degré de spécificité du diplôme: taux de diplômés dotés d'un emploi coïncidant avec la formation ou passant au cycle d'études supérieures;
- délais d'accessibilité à un emploi pour les diplômés ayant bénéficié de stages en entreprises durant leur formation par rapport aux délais pour les diplômés n'ayant pas bénéficié de stages;
- analyse comparative des demandes d'admission déterminant le degré d'attraction du collège dû à la spécificité de certains programmes offerts par l'établissement, au taux de placement des étudiants dans un programme, à la réputation du collège pour la formation dans un programme, aux services connexes particuliers offerts par le collège, à la position géographique du collège...

En ce qui concerne l'éducation des adultes, les indicateurs spécifiques de qualité de la formation sont repérables dans le degré de spécificité attribué à ce secteur de formation et par conséquent à la volonté de le doter de ressources spécifiques: formation spécifique des formateurs, ratio approprié de conseillers andragogiques (encadrement des formateurs et des étudiants), formation pertinente et diversifiée (formation «sur mesure», éducation populaire); le degré de participation des adultes aux décisions du collège dans le champ de l'éducation des adultes; le degré d'accessibilité des adultes aux ressources éducatives du cégep: disponibilité des formateurs, des laboratoires durant le jour, de la bibliothèque, des services d'accueil, de référence, de reconnaissance des acquis, de «counseling»...;

le degré de participation du collège (service d'éducation aux adultes) dans la réalisation de programmes de formation offerts dans le cadre des programmes gouvernementaux visant la main-d'oeuvre.

Il s'agit là d'une gamme d'indicateurs objectifs renseignant, à un niveau relativement superficiel, sur les effets bénéfiques ou négatifs de la formation. Mais c'est l'ensemble du champ éducatif qui devrait être couvert et, pour ce faire, il importe de procéder à des études approfondies afin d'identifier des critères d'évaluation et des indicateurs objectifs permettant de mesurer l'acquisition, aux différents niveaux de l'enseignement, des connaissances dans les disciplines fondamentales et des aptitudes de base, personnelles et intellectuelles⁹; d'évaluer le fonctionnement du système d'après l'opinion publique constituée des principaux intéressés, soit: étudiants, parents, enseignants, administrateurs, employeurs¹⁰; d'être informé sur le devenir des diplômés à l'intérieur du système éducatif et sur le marché de l'emploi¹¹.

• Mécanismes d'évaluation des modes de gestion

On évaluera la qualité de la gestion par:

- le degré de cohérence entre les décisions des administrateurs et les réalisations des gestionnaires;
- le dynamisme et la volonté d'innover repérables dans l'attitude à rechercher des financements en dehors des voies traditionnelles;
- le degré de conformité des réalisations au plan de développement;
- la volonté d'obtenir la participation des diverses instances et composantes à la vie du collège, repérable dans le degré et le mode de participation des acteurs visés;
- le degré de collaboration entre les gestionnaires et le personnel, repérable dans l'efficacité de mécanismes souples de contrôle non assimilables à des brimades;
- la mise en place de mécanismes promotionnels internes;
- le degré de transparence du fonctionnement et des résultats de la gestion administrative: la facilité d'accès aux documents, la disponibilité de l'information;
- le degré de disponibilité des personnes: facilité d'accès au collège pour les personnes de l'extérieur, facilité d'accès aux gestionnaires et au personnel administratif;
- le degré d'efficacité du processus de diffusion de l'information: politique et procédure d'information et des communications; mécanismes de repérage, de valorisation et de diffusion des réalisations du collège.

Conclusion

S'inspirant de l'expérience des cercles de qualité dans les entreprises, le Conseil économique et social français souhaite, dans un rapport intitulé «Les perspectives d'évolution des rapports de l'école et du monde économique face à la nouvelle révolution industrielle», que le système éducatif adopte une stratégie de qualité totale.

⁹ Frédéric Gaussen, *Le Monde*, 28 octobre 1987, p. 12.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

Le concept de la qualité totale, qui détermine les modes actuels de gestion, a révolutionné la notion de contrôle de la qualité au sein des entreprises les plus performantes, contraintes d'améliorer continuellement leur compétitivité pour soutenir une concurrence nationale et internationale qualitativement et quantitativement de plus en plus importante.

Quatre caractéristiques essentielles se dégagent de ce concept, soit:

- la conformité parfaite des produits ou des services à la demande et aux besoins du client;
- la participation de chacun des employés à l'égard de la qualité;
- la mobilisation de l'intelligence du personnel;
- la qualité élevée des approches et des systèmes de gestion¹².

Le principe du management de la qualité totale qui s'illustre en Allemagne, au Japon et aux États-Unis commence à être appliqué dans certaines entreprises québécoises dont IBM-Bromont, Cascades, Celanese, CAMCO (filiale de General Electric), etc. L'entreprise qui choisit de s'inscrire dans le champ de la concurrence n'a d'autre choix que d'élaborer un plan offensif basé sur une démarche cohérente et structurée impliquant: l'élaboration d'un diagnostic pour déceler les zones de non-qualité nécessitant une intervention; l'établissement d'une cible, d'un produit ou d'un service dont on veut améliorer la qualité; l'identification des coûts de la non-qualité visant un ou plusieurs produits ou services; l'introduction de cercles de qualité; la précision du projet d'entreprise; l'obtention du concours du fournisseur pour améliorer la qualité de ce qu'il fournit à l'entreprise; l'identification des moyens qui seront privilégiés par l'entreprise pour atteindre ces objectifs¹³.

Ce concept de management de la qualité totale est une nouvelle façon de penser, une philosophie qui propose des valeurs très concrètes et non une technique proprement dite. Son inculcation est subordonnée au changement des mentalités des personnes au sein de l'entreprise et elle suppose: l'adhésion et la confiance des personnes; la mobilisation des ressources humaines, leur valorisation par des mécanismes de mise en relief de leur compétence et de leur influence; l'élaboration d'éléments de mesure.

Déjà ce concept s'est infiltré dans des entreprises de services telles que les centres hospitaliers. Il faut donc prévoir et souhaiter qu'un éveil des consciences favorise, le plus rapidement possible, son implantation dans les établissements d'enseignement qui ont un fonctionnement analogue à celui des entreprises du secteur privé, occupés qu'ils sont à une production, figurée par la diffusion de connaissances et la formation destinée à une clientèle étudiante, et constitués qu'ils sont de services de soutien à la production.

¹² Management de la qualité totale. Fixez-vous des objectifs de qualité totale en 1987. R. Tremblay — Journal «Les Affaires» — 18 octobre 1986.

¹³ Ibid.

Communication de
Roland ARPIN
Directeur général
Musée de la civilisation

À QUOI RECONNAÎTRA-T-ON QU'UN CÉGEP EST DE QUALITÉ?

Introduction

Les années passent, les cégeps ont maintenant 20 ans, et certaines questions importantes les concernant sont toujours sans réponse définitive. Ainsi en est-il de cette question qu'on nous pose une fois de plus: À quoi reconnaître qu'un cégep est de qualité?

En préparant ces réflexions, j'ai retenu la voie la plus simple, celle du sens commun; je devrais plutôt dire les voies, puisque j'en ai exploré trois. Je ne suis donc pas retourné à tous ces savants écrits qui ont justifié l'existence du Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (C.A.D.R.E.) pendant plusieurs années ou à tous ces rapports qui, depuis 1966, ont enrichi le fonds de nos Archives nationales.

Le sens des mots

Le thème de notre atelier nous renvoie à cette parabole évangélique qui a pour thème l'arbre et ses fruits, le sarment stérile et la terre improductive.

Une première réponse me vient donc spontanément: on reconnaît la qualité du cégep à la qualité de ses fruits. En voulant m'en tirer à bon compte et ne pas revenir aux vieux démons de mes années de cégep, je me suis dit qu'il me restait simplement à définir le terme principal de la phrase. Je me suis donc adressé au grand Robert, au mot FRUIT:

- produits de la terre qui servent à la nourriture des hommes;
- production des plantes qui fait suite à la fleur;
- produit de l'union des sexes (l'enfant);
- résultat avantageux que produit quelque chose.

Le sens des mots est souvent utile pour briser l'écale de la pensée et nous faire avancer, mais je ne me sentais pas très inspiré par ces diverses acceptions. Continuant mon exploration, j'ai découvert un sens technique au mot fruit:

Diminution d'épaisseur qu'on donne à un mur à mesure qu'on l'élève.

Comme ce sens spécifique servait mon dessein, je l'ai retenu. Les synonymes qu'on peut y rattacher sont fort suggestifs, puisqu'ils désignent des critères de reconnaissance du principal produit des cégeps qui est la formation et l'éducation des jeunes;

affiner, raffiner, polir, dégrossir, épurer, purifier, dresser, roder...

Une première conclusion s'impose: on reconnaît un cégep à la qualité de ses fruits.

— Le fruit premier du cégep, c'est la formation et l'éducation qu'a reçus le jeune durant les années où il l'a fréquenté. Ce fruit, c'est aussi le jeune lui-même, produit du travail des

jardiniers et de l'engrais qu'ils utilisent. C'est le produit de l'union entre l'adulte qui est un fruit mûr et le jeune qui arrive au cégep. Souvenez-vous de ce texte de Marie-Victorin qui se termine sur la résolution du jardinier amateur: «Je sèmerai à nouveau sur le renchaussage.»

Mais le fruit du cégep, c'est aussi «ce résultat avantageux que produit quelque chose» (Dictionnaire Robert). On parle par exemple de lire avec fruit les grands auteurs; du fruit de profondes réflexions; du fruit de l'expérience; d'une erreur qui porte ses fruits.

Cependant, les questions qu'on nous pose sont rarement neutres et c'est particulièrement le cas ici. La question ne fait pas état des conditions pour produire des fruits mais bien des conditions pour produire des fruits de qualité.

Demeurons simples et poussons l'allégorie jusqu'au bout: un bon fruit est essentiellement le produit de trois facteurs: un sol adéquat, un climat propice, un jardinier compétent et vigilant. Ce qui permet d'obtenir un plant vigoureux, une croissance rapide et, en dernier lieu, un fruit sain et savoureux.

Ces composantes laissent entrevoir que la bonne qualité d'un cégep ne se mesure pas seulement à partir de facteurs exogènes (qui se produisent à l'extérieur de l'organisme, dont les causes sont externes) mais aussi selon des facteurs endogènes (ceux qui naissent à l'intérieur d'un cégep).

Si j'utilise ces deux mots — exogène et endogène — qui peuvent paraître prétentieux dans la présente réflexion qui se veut à ras de la sémantique, c'est qu'ils évoquent les cellules qui maintiennent la vie ou qui y mettent fin, par extinction ou par autodestruction. Des fruits de belle et grande qualité, ce sont des fruits issus de la mystérieuse combinaison de ces cellules qui ont produit la pomme juteuse, à la chair savoureuse et au parfum sensuel.

On a parlé du cégep de tellement de manières! Je me souviens des années de bilan trop rapide: un an après, cinq ans après, dix ans après... et maintenant vingt ans. On commence aujourd'hui, à juste titre, à parler de maturité. Au cours de ces bilans successifs, souvenez-vous des diverses trouvailles: le cégep milieu de vie, le supermarché de la connaissance, le préuniversitaire (vanité quand tu nous tiens!)

Ne pourrions-nous pas, en ce 20^e anniversaire, parler du CÉGEP-JARDIN? Ce qui permettrait de fournir des éléments de réponse identifiant les indicateurs de qualité:

un sol adéquat: bien équilibré en minéraux, de bonne composante chimique, pas trop lourd, pas trop léger.

un climat propice: le soleil de l'après-midi, facilitant l'arrosage du matin et une orientation qui évite les vents froids en provenance des collines ou du fleuve.

un jardinier compétent: qui connaît les règles de l'émondage, les vertus et les dangers des pesticides et des engrais, qui décèle les oeufs ou les larves, qui aime ses plantes¹.

Vous pourriez autant et mieux que moi faire la traduction de ces termes en «langage éducatif» — si vous me permettez l'expression — ce qui donnerait un énoncé de ce genre: le jeune doit trouver au cégep une terre dont la méthode de culture, année après année, a enrichi la composition. On y trouve des règles du jeu claires, des rapports bien définis entre les groupes, des choix pédagogiques éprouvés, des mécanismes régulateurs visibles. L'organisme jouit d'une bonne santé qui s'exprime par des relations humaines harmonieuses, flexibles, définies plutôt que par des rapports de force. Les jeunes y jouissent d'une autonomie suffisante pour renforcer les muscles de

leur liberté, mais aussi d'un encadrement qui prévient les chutes trop douloureuses ou même mortelles. Les courants contre-culturels ou contre-éducatifs sont identifiés, dirigés et réfrénés si nécessaire. Les adultes doivent s'y comporter en se souvenant qu'«adulte» veut dire croissance, au sens de maturité. Ce qui suppose la capacité d'émonder, de redresser (le jardinier installe un «tuteur», c'est-à-dire celui qui regarde et qui surveille) mais, également, ce qui suppose surtout la capacité de prévenir la maladie, de pourchasser les parasites de l'intelligence et de l'effort intellectuel sous leurs diverses formes bien connues des éducateurs attentifs.

Ce sont ces conditions et ces précautions qui produisent un plant vigoureux, une croissance rapide, un fruit sain et savoureux. Donc, des jeunes adultes prêts pour la vie, capables d'affronter les rafales et la froidure, de croître avec vigueur et de développer des qualités de santé personnelle et professionnelle comme l'ouverture d'esprit, la flexibilité et l'adaptabilité, la profondeur intellectuelle, l'équilibre affectif et l'enthousiasme.

Ma première voie de réflexion me permettrait donc, si j'en avais le talent, d'écrire une fable qui pourrait s'intituler: «Le jardinier et l'éducateur, le fruit et l'adolescent».

Hommage à monsieur Taylor

Toujours à la recherche de réflexions dignes des 20 ans des cégeps et de ceux qui y vivent, j'ai exploré une seconde voie selon l'esprit de Taylor et du taylorisme, penseur et doctrine qu'on voue à la géhenne éternelle depuis qu'on prétend avoir découvert la vertu inépuisable de la personnalisation des tâches et de la motivation.

J'ai donc osé penser qu'on pouvait évaluer un cégep à partir des critères propres à l'évaluation d'un bien de consommation ou d'un service. J'ai joué encore du dictionnaire. Bien sûr, un produit c'est la résultante mécanique d'une multiplication mais c'est aussi le résultat d'un processus naturel, d'une opération humaine. On parle de produits de beauté mais aussi de produits de l'intelligence; de produits chimiques mais aussi de produits culturels; de produits polluants mais aussi de produits médicaux ou pharmaceutiques.

Ce qui m'amène à «torturer» un peu la question pour lui faire dire: en quoi reconnaît-on que le cégep développe un produit de qualité? Je pousse même un peu plus loin et je fais dire aux experts qui contrôlent la machine à colloques de la Fédération: en quoi reconnaît-on qu'un produit est de qualité? Et, ultime trahison, j'y appose quelques substantifs plus inspirants encore. Ce qui donne:

— en quoi reconnaît-on qu'une automobile est un produit de qualité?

¹ Ces notes étaient rédigées depuis quelques jours lorsque j'ai pris connaissance d'une déclaration de M. Robichaud, directeur de la polyvalente Louis-Riel, (Le Devoir 2 mai 1988) faite lors d'un colloque, au mont Orford: «Poursuivant l'analogie de l'école jardin, le directeur de Louis-Riel a insisté sur l'interdépendance de ces quatre réalités que sont le climat dans l'école, climat respectueux des valeurs humanistes, la qualité du sol que constitue l'école elle-même, la semence que sont les grandes oeuvres et le contact avec les choses de l'esprit et les grands esprits, enfin la culture elle-même, c'est-à-dire la pratique pédagogique qui se préoccupe des petites et des grandes racines, qui s'inspire non pas du comportementisme ou des droits des élèves mais des véritables besoins de l'âme humaine».

— en quoi reconnaît-on qu'un livre est un produit de qualité?

— en quoi reconnaît-on qu'un rapport de consultant est un produit de qualité?

• Une auto

Il faut entendre les «mordus» en parler: force du moteur, capacité d'accélération, vivacité de reprise, nervosité, souplesse, capacité de l'habitacle, clarté du tableau de bord, consommation, portée de route et que sais-je encore?

• Un livre

Voilà un produit plus difficile à apprécier car il établit un rapport d'intimité avec le lecteur. Un «bon livre» est une notion peu objective. Il y a le genre: essai, poésie ou roman; le domaine: littérature, histoire ou science; le traitement: scientifique, fiction ou vulgarisation; la langue qui peut être recherchée, savante ou populaire; l'atmosphère générale qui peut être gaie, optimiste, pessimiste, tragique...

Mais en bout de course, on peut apprécier un livre, en évaluer la qualité, et lorsqu'on déclare avoir aimé ou non un livre, on peut dire pourquoi.

• Un rapport de consultant

Un autre produit plus spécialisé, plus technique pourrait être un rapport de consultant dont nous aurions à apprécier la qualité. Les critères de définition sont alors plus clairs que pour l'appréciation d'un livre. Fidélité au mandat, clarté, précision, concision, justesse de l'analyse, originalité et applicabilité des recommandations.

D'un rapport d'expert on peut rapidement savoir s'il nous sera utile ou inutile, s'il nous aide ou non à trouver la solution à un problème ou s'il peut contribuer au développement d'une organisation.

Revenant à notre propos premier et aux indicateurs de qualité d'un cégep, on peut affirmer — contrairement à ce qu'on prétend souvent dans vos établissements — que non seulement le produit de consommation s'évalue mais qu'il en va de même pour le produit de l'intelligence, le produit culturel et l'acte d'enseigner.

Je me défendrai bien de reprendre tout ce débat dans lequel, lorsque j'étais à la direction d'un cégep, j'ai épuisé de longues heures de mes ardentes années. Des réflexions qui précèdent, je tirerai donc quelques conclusions provisoires. On juge de la qualité d'un cégep, notamment, selon les critères ou les indicateurs suivants:

— La capacité d'affirmation, de la part de la direction, de certaines grandes orientations institutionnelles;

— La capacité d'énoncer certains principes qu'on peut appeler la philosophie de gestion de l'institution et de les faire partager par le plus grand nombre, en s'y tenant avec détermination;

— La capacité d'adaptation à certains changements sans verser dans la «soft-idéologie»² selon laquelle les exigences et les convictions s'expriment à un si bas dénominateur commun qu'elles sont interchangeable et qu'elles permettent d'affirmer que l'interlocuteur dit comme nous, même lorsqu'il est d'avis tout à fait contraire;

— La clarté des messages et des règles du jeu émanant de la direction mais surtout des professeurs. Je pense ici à tout ce qui entoure les conditions de réussite: le «contrat moral», en quelque sorte, liant chaque enseignant à chacun de ses étudiants et qui s'exprime par le plan de cours et les règles en précisant les modalités d'application. Pour moi — et beaucoup de jeunes seraient de mon avis — il est scandaleux d'en changer les règles au gré de la fantaisie. Malheureusement, cela se fait trop souvent et cela entache la réputation des institutions et la crédibilité des professeurs;

— La capacité d'établir entre les groupes et les individus du cégep des rapports de confiance, des rapports qui ne génèrent cependant pas la confusion dans l'exercice des rôles, qui ne transforment pas la classe en commune et les relations entre adultes et jeunes en copinage.

— Serez-vous surpris si je fais intervenir un critère d'appréciation qui est de l'ordre de la dignité institutionnelle? Je dirai donc qu'une maison d'éducation, toute permissive qu'elle soit, doit appliquer dans ses règles de fonctionnement un critère que je qualifierai — à défaut d'un terme plus précis — «d'insoutenable». Le cégep ne saurait donc tolérer n'importe quoi, sous prétexte qu'il s'agit d'activités d'animation de la vie étudiante ou de l'application de formules pédagogiques dites d'avant-garde.

Des éducateurs doivent avoir le courage de refuser, de dire non et d'expliquer pourquoi. C'est dire que les administrateurs et les professeurs doivent privilégier certaines valeurs éducatives, morales, esthétiques même et s'y tenir. Ce qui peut susciter des discussions musclées, voire des tensions passagères, mais ce qui définit un lieu d'éducation par la délimitation des libertés, tant individuelles que collectives. La vraie vie, celle qui attend les jeunes à leur sortie du cégep, leur réserve de telles contraintes.

— Enfin, un cégep ne peut remplir sa mission, susciter estime et confiance, si la fonction évaluation n'y est pas clairement développée.

Les vertus que j'exigeais du travail d'un consultant s'appliquent donc notamment aux travaux et examens auxquels doivent être astreints les jeunes: clarté, concision, précision dans les idées et dans la langue; justesse de l'analyse, probité intellectuelle, organisation de la pensée. En disant cela j'ai l'impression de faire tourner un vieux 78 tours! Et pourtant, quels indicateurs de performance peuvent dépasser ceux-là lorsqu'on parle du travail intellectuel?

En explorant cette deuxième voie — celle de l'évaluation d'un produit — j'en suis venu à penser que ces fameux indicateurs de qualité qui entretiennent certains chercheurs depuis fort longtemps paraissent, somme toute, assez simples lorsqu'on les applique à autre chose qu'aux cégeps. Ce qui me fait croire que ce sont les cégeps, leurs administrateurs et leurs enseignants qui sont devenus des lieux et des gens si compliqués qu'il est impossible d'y faire germer le simple haricot de l'évaluation!

Finalement, je me suis dit que je ne saurais me réfugier dans la simple analogie que suggère la réflexion de sens commun puisqu'on m'avait mis en demeure de dire haut et fort à quoi on reconnaît qu'un cégep est de qualité. J'ai donc exploré une troisième voie, celle qui plonge au coeur même de la rai-

² L'expression est empruntée à François-Bernard Huyghe, *La soft idéologie*, Robert Laffont, 1987.

son d'être de l'institution, celle qui définit depuis toujours une école, un collège, une université même, comme un lieu d'éducation et de formation à la fois.

De l'éducation et de la formation

Je ne vous imposerai pas tout le résultat de mes cogitations, je retiendrai simplement quelques réflexions qui servent mon propos, me rappelant que j'ai souvent dit moi-même qu'on en demandait trop au système scolaire et à nos institutions.

Un cégep doit éduquer et instruire; il ne saurait échapper à cette mission et se défaire de l'une ou l'autre de ces deux responsabilités même s'il les partage avec les parents, les médias, les auteurs qui influencent les jeunes.

Éduquer veut toujours dire élever, donc tirer vers le haut. Tirer les jeunes des cégeps vers le haut est tout un défi, j'en conviens, car nombreux sont ceux qui les tirent vers le bas. Tirer vers le haut c'est armer l'âme comme le dit Allan Bloom, c'est mettre le jeune en situation de se cultiver, de trouver ou d'établir l'unité entre ses aspirations, ses valeurs et ses actions.

Dans son récent ouvrage *Éducation et société*³, Jacques Lesourne écrit ceci:

«une société nouvelle est peut-être en gestation, une société pénétrée d'information, imprégnée de science et de technique, ouverte sur le monde, caractérisée par la diversité des situations individuelles, marquée par la variété des rythmes temporels, une société avide de compétences en perpétuel renouvellement et où un grand nombre d'hommes et de femmes détiendront chacun une parcelle du savoir-faire collectif, une société qui s'interroge sur le sens de son existence et de sa destinée... Pour cette société nouvelle, va devoir émerger lentement un nouveau système éducatif, multiple dans ses lieux, ses parcours, ses contenus, ses acteurs» (page 23).

On voit bien que la mission proprement éducative de l'école n'est pas prête à céder la place aux «mécanicistes» de l'éducation qui ne rêvent que de systèmes, de rouages, de juxtaposition. «L'homme qui plantait des arbres» de Frédéric Back, est toujours source d'inspiration, à mon avis, pour ceux qui recherchent la voie royale en éducation.

La fonction éducative du cégep doit donc développer le sens des valeurs morales et civiques, l'ouverture à la culture, l'ouverture au monde et à la diversité, et disons-le clairement, la recherche de la transcendance et l'expérience de l'engagement personnel, le savoir-vivre et le savoir-faire en société. On ne saurait considérer que le développement de la personnalité et l'acquisition des vertus morales, sociales ou personnelles sont choses acquises et développées à leur niveau ultime lorsque les jeunes arrivent du secondaire.

Un cégep de qualité est donc un lieu d'éducation et non seulement une machine à cours ou un «super-parc» offrant piscines, gymnases, salle de spectacles et terrains de football.

En me livrant à ce genre de commentaires, je ne veux cependant exprimer aucun mépris à l'endroit de la fonction de formation et d'acquisition de connaissances impartie au cégep, j'insiste simplement sur la nécessité de former des capacités autant que des savoirs, de développer une certaine agilité intellectuelle qui rende adaptable et qui permette, tout au long de la vie, l'acquisition de techniques et de savoirs nouveaux.

L'éducation étant avant tout une affaire qualitative, le produit d'une manière, d'un environnement, d'une culture, il est

difficile d'en définir exactement le contour. D'où les affrontements d'écoles de pensée qui prétendent toutes atteindre la même fin d'une bonne éducation, en s'opposant parfois complètement sur le choix des moyens.

Il n'est donc pas beaucoup plus facile de définir la bonne formation que la bonne éducation bien que les résultats de cette dernière soient plus facilement vérifiables.

Former, c'est d'abord donner l'être et la forme. Donc rendre capable de discernement, d'utilisation de la raison, du jugement. «Tout homme, dit Michel Conche, a le pouvoir initial de bien juger, de discerner les bonnes et les mauvaises raisons. Encore convient-il d'en faire bon usage et de ne pas prendre pour un jugement ce qui n'en est que la caricature.»⁴

Former la raison c'est donner aux jeunes la capacité de parler et de parler avec justesse. Comme l'écrit Héraclite (fragment 19): «Ne sachant pas écouter, ils ne savent pas non plus parler.» On a beaucoup valorisé la fonction critique de l'éducation, d'accord, mais on ne saurait exercer cette fonction critique qu'en faisant d'abord des exercices, beaucoup d'exercices préalables. Ce qui suppose le contact prolongé de maîtres de la pensée et de la raison — ceux qui ont laissé des traces, qui ont transcendé les modes passagères, qui ont subi l'épreuve du temps — ce qui suppose une pédagogie du dialogue plutôt qu'une pédagogie du bruit et de l'agitation, qui suppose aussi un juste équilibre entre le recours aux penseurs actuels et le recours aux grands auteurs, ceux qui fournissent toujours le fondement de la pensée (voir Allan Bloom sur cette question).

Comme l'écrit Guy Brouillet⁵:

«... la vie intellectuelle a ses lois internes, transcendantes à n'importe quelle méthode pédagogique. Apprendre demande du temps et de la patience. Apprendre est difficile et suppose que l'on se plie à certaines exigences. Recommencer est une des conditions de la vie intellectuelle. On ne peut rien pour celui qui ne veut pas ou qu'on ne sait pas motiver.»

Former c'est aussi inviter à la conquête de la liberté, la vraie, celle qui passe par l'approbation et le contrôle d'outils et de moyens qui assurent l'autonomie tout le long de la vie. La première de ces conquêtes est incontestablement celle du langage, donc de la culture. Voilà un autre devoir impérieux du cégep. On ne saurait affirmer, sans se voiler la face, que cela est chose faite à la fin du secondaire. Acquisition en premier lieu du langage commun ou courant, celui qui permet d'accéder au quotidien immédiat. Le temps est alors venu d'ouvrir les portes de la découverte d'autres langages: la mathématique, les arts, l'informatique. Mais au-delà de l'acquisition de ces divers langages, le cégep doit développer des savoirs essentiels: l'histoire, cette mémoire de la mémoire, la langue, l'outil de la libération par excellence, la transcendance qui s'exprime notamment à travers l'enseignement de la pensée, des grands auteurs.

Je sais combien tout ce débat sur les savoirs fondamentaux a fait couler d'encre au cours des dernières années. Ce qui ne saurait justifier qu'on le mette sous le boisseau lorsqu'on traite des indicateurs de qualité. Il en est le coeur, l'essence

³ Jacques Lesourne, *Éducation et société, les défis de l'an 2000*, Paris, Le Monde de l'éducation, 1988, 357 p.

⁴ Michel Conche, *Le fondement de la morale*, Éditions du Megare, Paris, 1982, 148 p.

⁵ Grandeur et misères d'un cégep, *Prospectives*, février-avril 1982, pp. 8 à 12.

même puisqu'il détient la clef de la culture et de la formation. Parlant de culture on ne saurait ne pas souligner qu'un cégep c'est d'abord une équipe d'enseignants au service des jeunes, des enseignants dont le degré de culture est lui-même un facteur déterminant dans la qualité du cégep. Des hommes cultivés donc capables d'en éduquer d'autres.

On ne saurait vider une fois pour toutes la vaste question des apprentissages fondamentaux mais ce qui me frappe, c'est qu'elle est vaste, oui, mais qu'elle est aussi une affaire relativement simple. À condition qu'on cesse d'en faire un objet de contemplation et de colloque et qu'on passe à l'action.

Guy Brouillet, dans l'article déjà cité, renforce ce point de vue:

«Qu'est-ce que la pédagogie? Le mot l'indique bien, c'est l'art de conduire les enfants, l'art de guider les jeunes. Vers quoi? Voilà bien la question. Nous la compliquons inutilement. La réponse sera toujours la même. Vers les vérités admises de la science, vers les chefs-d'oeuvre de la littérature et de l'art, vers les normes de la moralité, vers la bonne doctrine religieuse pour qu'ils puissent réfléchir sur le sens de cette existence, vers la maîtrise d'une pratique, écriture, dessin, musique, vers la connaissance d'un métier. Le vrai pédagogue est un intermédiaire entre le «ciel», «le ciel» au sens platonicien du terme, le monde idéal des valeurs et le monde réel des hommes vivants. Il est l'intermédiaire pour les jeunes qui sont au commencement de leur vie.»

Formation, éducation, deux fils inséparables d'une même tapisserie qui présente avant tout l'harmonie des formes et des couleurs, la pureté de l'image rêvée, un chef-d'oeuvre de patience qui passe par la recherche de l'homme à la tête bien faite, au coeur généreux, à la sensibilité bien développée, au jugement juste, à l'émotivité bien équilibrée. Rien de neuf au royaume de l'école en ce qui a trait aux objectifs. Je dirais même, bien peu de neuf en ce qui a trait aux moyens qui s'appellent toujours rigueur, cohérence encadrement, adulte accompagnateur, action éducative personnalisée... Des étiquettes nouvelles pour décrire des valeurs éternelles.

Marie Lamarre le constatait dans une étude sur les priorités pour l'enseignement⁶:

«On s'inquiète de ce que le collégial soit devenu un vaste supermarché où les étudiants magasinent des cours sans se soucier de la cohérence de leurs choix et sans trouver ni organisation ni tuteur qui les accompagneraient personnellement dans leur démarche de formation.»

Un publiciste de génie n'avait-il pas trouvé ce slogan pour mousser une campagne publicitaire gouvernementale: «La personne avant toute chose». Dommage que cette trouvaille n'ait pas été réservée pour le 20^e anniversaire des cégeps!

Conclusion

Parler de formation et d'éducation comme de deux membres complémentaires d'une même réalité est donc la seule voie réaliste même si la formation est de plus en plus déterminée par des règles politiques et des contraintes économiques alors que l'éducation, elle, est avant tout le produit de la famille, de son environnement, de sa culture. Tout se joue avant deux ans, en tout cas, tout se joue sûrement avant l'arrivée au cégep, lorsqu'on parle de l'éducation aux valeurs pour les jeunes.

Associer formation et éducation, c'est donc dire que les indicateurs de qualité du cégep sont une mouture complexe qui se concrétise dans les connaissances acquises, les qualités intellectuelles développées et la solidité dans les modes de raisonnement, de culture et d'ouverture. Ce sont là des indicateurs positifs qui illustrent ce qu'on pourrait appeler le marché de compétences du Québec. Mais, la contrepartie existe, nous le savons tous, et s'exprime par cette pauvreté de la langue, par la dégradation de la rigueur dans le raisonnement, par la prolifération de cette pensée approximative qui confond l'opinion et la précision de l'information.

Ces constats ont été faits mille fois au cours des dernières années mais il semble que, tout à coup, il leur pousse des racines plus vigoureuses et qu'on assiste à une prise de conscience de la nécessaire rénovation de l'éducation. C'est ainsi que le dernier colloque de l'Alliance des professeurs de Montréal offrait à ses membres un menu centré sur les grandes questions de l'heure. En outre, les exhortations du ministre de l'Éducation vont toutes, dans les derniers mois, dans le sens d'un retour à l'essentiel, au solide, au permanent. Ajoutons que la Fédération des commissions scolaires rendait publique, il y a quelques jours, une étude dénonçant l'encombrement de l'école par toutes sortes d'initiatives, généreuses certes, mais dévoreuses de temps et d'énergie et finalement bien encombrantes.

Le dilemme entre conservation et novation ne saurait d'une part rendre compte de toute la réalité du cégep et d'autre part, susciter de nouvelles tensions. C'est un luxe dont les cégeps doivent faire l'économie tout en s'efforçant de trouver des réponses satisfaisantes à ces questions cruciales et toujours d'actualité que posait déjà Socrate:

— Que convient-il de prétendre enseigner?

— Qu'est-ce que la formation d'un homme pour un dessein singulier et pluriel?

Si, pour l'individu, s'éduquer c'est se remettre en question, pour le cégep, éduquer c'est remettre en question.

Depuis 1966, ce sujet des indicateurs de qualité a fait noircir bien des pages et a nourri bien des colloques et des cours universitaires. Le climat général d'affrontement et l'établissement de trop fréquents rapports de force ont souvent paralysé tout développement probant de cette notion. On ne saurait parler de liberté le fusil sur la tempe. Comme on ne saurait parler de qualité en rampant d'une tranchée à l'autre, pas plus qu'on ne saurait couvrir par la voix de la raison les cris de la passion.

Vingt ans plus tard, la maturité vient au moment sans doute où un certain enthousiasme connaît une baisse et que s'installent la routine du confort et une vitesse de croisière peut-être trop bien réglée par le pilote automatique. Par contre, les divers acteurs du collégial ont vécu nombre d'expériences qui ont sans doute amené le «mûrissement» de l'institution (mûrissement au sens du fruit qui est la synthèse du soleil, de l'eau, des minéraux...). Les établissements sont devenus graduellement des institutions et se sont donc installés dans la durée, sans laquelle la culture et la civilisation ne sauraient réellement se développer. Petit à petit, la préoccupation pour les indicateurs de qualité accompagne ce passage de l'enfance à l'adolescence, puis à l'âge adulte.

⁶ Marie Lamarre, Tendances de l'évolution de la société québécoise et priorités qui s'en dégagent pour l'enseignement, Document de travail pour usage interne, Conseil supérieur de l'éducation, 1986-02-21.

Il y a quelques années — et encore aujourd'hui — ceux qui avaient fréquenté certaines grandes institutions scolaires s'identifiaient par ces institutions et même à ces institutions. Être un ancien du Brébeuf était tout autre chose que d'être un ancien du Sainte-Marie, du Mont-Saint-Louis ou du Séminaire de Sherbrooke. Être une ancienne élève de Villa Maria était bien différent que d'être une ancienne du Pensionnat d'Outremont ou de Sophie-Barat... Des indicateurs de qualité c'est aussi cela et je dirais que c'est beaucoup cela: un mélange de for-

mation, de développement de la personne, de fierté et d'orgueil d'avoir fréquenté telle institution plutôt que telle autre.

Lorsque des jeunes en grand nombre diront fièrement, en relevant la tête avec une étincelle dans les yeux: moi je suis un ancien du cégep de Sainte-Foy, moi de Limoilou, moi de Rimouski, moi du Vieux Montréal et moi de Maisonneuve... alors on ne se demandera plus au cours de savants et fastidieux colloques, à quoi on reconnaît qu'un cégep est de qualité. On aura tout simplement reconnu l'arbre à ses fruits!