

Des programmes

L'approche-programme : dans les départements d'abord

Claude Roy

Professeur de philosophie
Cégep André-Laurendeau

Je voudrais faire partager mes réflexions à la suite de la journée du 6 mars dernier et de la lecture du *Projet de politique institutionnelle de gestion de programme*. On a beaucoup parlé, dans les ateliers, de concertation et de coordination. Ça semble être là les deux mots clés de l'approche-programme. On semble être venu à l'approche-programme en mettant au centre de nos préoccupations, ce que nous n'aurions jamais dû oublier, la clientèle étudiante ; les uns par un souci d'aide à l'apprentissage (Damien Gagnon, Vieux-Montréal), les autres pour limiter la baisse des inscriptions et « sauver des jobs » (Yvan Plante, Saint-Jérôme). Notre point de départ est donc que nous sommes un service et qu'il faut prendre en considération la clientèle à laquelle nous nous adressons. Ce qui oblige d'abord à la connaître, ensuite à s'adapter, dans la mesure du possible, à ce qu'elle est. Vu de l'extérieur, tout cela peut sembler une série de lapalissades. Vu de l'intérieur, nous savons bien que l'établissement et ceux qui y œuvrent, par le biais de leurs syndicats ou associations, se préoccupent surtout de gérer des équipements, du personnel, des horaires, dans la plus pure tradition bureaucratique, dans un rapport de force et d'équilibre constant entre les groupes de travailleurs qui sont ici pour rester (un temps relatif), parfois au détriment des étudiants qui ne font que passer. Se préoccuper des étudiants autrement que sur la base individuelle de la relation (de plus en plus furtive et aléatoire) que le professeur entretient avec eux, en faire la préoccupation institutionnelle, pourrait déjà constituer en soi une mini-révolution.

* Tiré de *En Prime*, cégep André-Laurendeau, vol. 12, n° 5, 22 mars 1990.

Malgré qu'il contienne quelques allusions au contexte local, le texte que nous présentons ici* a une portée suffisamment générale pour intéresser les lecteurs de tous les collèges.

Pour faciliter la compréhension, mentionnons que l'auteur, lors d'une journée pédagogique tenue au cégep André-Laurendeau le 6 mars dernier, participait à un atelier dont les personnes-ressources étaient M. Damien Gagnon, professeur de français au cégep du Vieux-Montréal et M. Yvan Plante, coordonnateur en techniques d'éducation spécialisée au cégep de Saint-Jérôme.

La journée pédagogique avait pour objet un projet de politique institutionnelle de gestion de programme qui, entre autres, propose la création de comités de programmes (voir à ce sujet : ROBILLARD, Mario, « Commission pédagogique ou commission de programme », *D'une liste de cours à des programmes d'études au collégial. Actes du 9^e colloque annuel de l'AQPC*, Montréal, 1990, p. 63-64).

Nécessité de la concertation

Tout le monde semble s'entendre sur les conséquences d'un tel changement : nous devons dorénavant coordonner nos efforts en fonction d'objectifs communs. En se mettant à la place de l'étudiant, on constate vite la faiblesse généralisée du système : tout le cheminement semble décousu, sans unité, sans liens entre les matières, entre les cours à l'intérieur d'une même matière, entre les activités à l'intérieur d'un même cours.

Cette coordination demande donc de la concertation : des départements les uns avec les autres, sur la base des programmes, mais peut-être plus encore à l'intérieur même des départements, car je vois mal comment une coordination pourrait exister à un échelon supérieur (entre départements) si elle n'a pas commencé d'abord à l'échelon précédent (dans les départements). C'est d'abord là que les résistances se trouvent. Résistances à échanger entre collègues sur les contenus de cours, sur les méthodes, sur les problèmes d'ordre pédagogique. Drapé du voile de la « liberté académique » (que je suis prêt à défendre mordicus, si on la comprend bien de la façon dont je la comprends), on s'isole inutilement, au détriment de l'enseignement.

Je dis bien « inutilement » car nous ne sommes absolument pas en « compétition objective » entre nous ; en effet, avec les mécanismes de sécurité d'emploi qui sont les nôtres, il n'y a aucun avantage réel à jouer un jeu fait sur mesure pour l'université. Nous n'avons, je le répète, que des avantages à retirer des échanges soutenus sur les objectifs, les méthodes, les contenus de cours.

Il existe, selon moi, un deuxième domaine d'intervention qui nécessite une concertation de la part des professeurs : c'est l'encadrement des étudiants. Je distingue donc deux types de concertation : l'une concernant les objectifs, les méthodes, les contenus de cours, qui est d'abord et avant tout l'affaire des professeurs à l'intérieur d'un département, ensuite des départements entre eux ; l'autre, que j'appelle « l'encadrement des étudiants », qui est un peu l'équivalent moderne de ce qu'on appelait autrefois « la discipline ». Les étudiants ont tendance à se jouer de mauvais tours en pensant les jouer à leurs professeurs. Ils ont chacun leur scénario, qui varie très peu d'un professeur à l'autre, et qu'il est utile de connaître. Il est utile de connaître les individus qui sont dans nos classes, en échangeant avec leurs professeurs. On

pourrait encore appeler ça « personnaliser » notre relation aux étudiants. Combien de fois ai-je été dans la situation de me demander : « Est-ce que je fais passer cet étudiant qui a obtenu 57 ou 58 p. cent ? Jusqu'où dois-je pousser la tolérance ? Comment pourrais-je l'aider à se prendre en main ?... » Je sais par expérience que des échanges avec des professeurs qui ont les mêmes étudiants me facilitent la tâche. Je n'ai pas besoin de ça pour tous les étudiants, mais ça aide énormément à gérer les cas d'exception, qui sont de plus en plus nombreux.

Ceci dit, pourquoi l'approche-programme ? Est-elle la seule forme de concertation possible ? Le *Projet de politique* insiste pour dire qu'il s'agit avant tout d'un « état d'esprit ». Je pense que l'approche-programme, comme son nom l'indique, est une approche qui vient tout naturellement à l'esprit des membres d'un département qui donne lieu à un programme. Elle est venue tout naturellement à l'esprit d'Yvan Plante et de ses collègues quand il s'est agi de juguler l'hémorragie des inscriptions à leur programme. Elle ne vient pas nécessairement à l'esprit des membres de départements comme Français, Philosophie, Éducation physique. Ce n'est peut-être pas pour rien qu'au Vieux Montréal, là où l'initiative a été prise par ces départements, on parle moins d'approche-programme que « d'approche-problème ». La raison saute aux yeux : la clientèle de ces cours est constituée d'étudiants de tous les programmes. Nous pensons davantage en termes d'étudiants forts et d'étudiants faibles, sans nécessairement lier ces difficultés à leur programme. Il faut peut-être ajouter qu'en arrière-fond se profile la toile des groupes homogènes. Il est extrêmement difficile de ne pas lier, pour les professeurs de cours communs, l'approche-programme à la formation de groupes homogènes. Comment tenir compte des programmes autrement ? Et même si on répète que l'approche-programme ne consiste pas à imposer des contenus spécifiques, quelle garantie avons-nous qu'il en sera ainsi ? Chacun connaît, par exemple, le projet du ministère de transformer un cours de philosophie obligatoire en cours spécialement conçu en fonction des étudiants de sciences et qui ne s'adresserait qu'à eux. Comment ne pas

imaginer qu'une chose pareille pourrait se généraliser ? Pourquoi se limiter aux étudiants de sciences ? Donc, petit à petit, se dessine l'équation « approche-programme/groupes homogènes/contenus spécifiques », où les cours communs deviennent des cours de service.

Je propose donc de distinguer « approche-programme » et « concertation du milieu ». Entendons-nous pour reconnaître qu'une concertation s'impose à l'intérieur des départements et entre les départements pour d'abord échanger les informations et ensuite coordonner les objectifs, les méthodes et les contenus.

Place du département dans l'approche-programme

Ici se pose la question : quelle est la place du département dans l'approche-programme et est-il nécessaire d'ajouter une structure de plus ? Tout le monde semble s'entendre pour maintenir la structure départementale. On parle plutôt de lui ajouter une structure parallèle, « comité de programme » dans notre projet, « table de concertation » à Saint-Jérôme, etc. Certains font la distinction entre la structure administrative qu'est le département et la structure pédagogique que serait le comité de programme. Cette distinction ne me satisfait pas. Le département doit demeurer une instance administrative et pédagogique. C'est en département que les échanges doivent d'abord se faire sur les contenus, les objectifs, les méthodes. D'autres font la distinction entre l'instance pédagogique qu'est le département, responsable des cours, et le comité du programme, responsable du programme. Une telle distinction est aussi difficile à manier parce qu'on ne connaît pas les pouvoirs de l'un ni de l'autre. Qui a priorité sur qui ? Quelle est la hiérarchie ? Est-ce qu'un programme définit ses besoins et les départements les assument (cours de service) ? Ou est-ce qu'un département offre ses cours et les comités de programme les intègrent ? Le projet actuel ne permet pas de trancher. En outre, l'expression « comité de programme de formation commune et obligatoire » n'aide en rien à clarifier la situation. Qu'est-ce qu'un « programme de formation commune et obligatoire » ? Voilà un nouveau concept qu'on aurait

avantage à préciser à mon avis.

Pour tenter d'être clair, résumons :

1. Je suis tout à fait favorable à la concertation à tous les niveaux de l'appareil scolaire en vue d'atteindre des objectifs communs visant la réussite des étudiants.
2. Je pense que cet « état d'esprit » ne peut commencer qu'au niveau du département (ce qui pose la question sur laquelle je reviendrai : pourquoi les départements, qui ont en main depuis des années tous les outils nécessaires à l'autogestion, n'en ont-ils jamais rien fait ?). Pour être plus direct encore, je ne vois pas comment je pourrais aller coordonner les cours de philosophie avec des professeurs d'autres disciplines si je n'ai pas d'abord coordonné mes cours de philosophie avec ceux de mes collègues.
3. Les échanges que doivent faire les professeurs des différentes disciplines présentes dans un même programmes doivent être coordonnés. Ces « comités de programme », ou « tables de concertation » comme je préfère les nommer, doivent être des lieux d'échanges interdépartementaux, relevant des départements plutôt que d'une « superstructure » relevant de la Commission pédagogique. S'il s'agit bien d'échanges d'information, de suggestions faites en vue d'uniformiser, par exemple, certaines méthodes pédagogiques, l'encadrement des étudiants en difficulté, etc., une telle structure souple devrait suffire. Rien encore n'a été dit, à ma connaissance, justifiant la mise en place d'une structure parallèle aux départements et qui relèverait de la CP. Si je me trompe, il faudra qu'on publicise rapidement ces raisons parce qu'il ne peut s'agir que de pouvoirs qu'on juge nécessaire de détenir face aux départements.

Ainsi donc, aucune approche-programme n'est possible sans coordination et concertation à l'intérieur des départements et entre les départements ; mais s'il y a une telle concertation, l'approche-programme n'est plus nécessaire. Par « approche-programme », j'entends évidemment une structure parallèle aux départements, relevant de la CP et ayant pour mandat de lui faire des recommandations, que la CP, à son tour, fait à la Direction des services pédagogiques qui, elle, en dispose.

La gestion des départements

Si l'on ne parvient pas à créer en département « l'état d'esprit » nécessaire à la coordination et à la concertation, rien ne se fera jamais ailleurs. Même en mettant en place la plus belle structure de programme qui soit, même avec des pouvoirs spéciaux, si l'on n'obtient pas la collaboration des professeurs, elle sera vouée à l'échec. Il faut donc d'abord et avant tout se pencher sur ce qui ne va pas dans les départements. Une fois cette question réglée, la structure du programme n'aura pas besoin d'être rigide : il suffira d'un lieu d'échange souple. Peut-être trouvera-t-on que je ramène à peu de chose l'approche-programme, ou que je gauchis ses intentions. Je voudrais simplement rappeler les questions par lesquelles Yvan Plante terminait son exposé et qui constituent, d'après lui, une justification de l'approche-programme :

1. Un professeur peut-il enseigner ce qu'il veut, comme il veut ?
2. Pourquoi un professeur changerait-il pour une approche qui exige plus de temps ?
3. Est-ce que les administrations peuvent imposer quelque chose ?
4. Les programmes collégiaux sont-ils connus et valorisés ?

Ce sont ces questions qui ont le plus fait réagir les participants. Pourtant, ces questions ne sont pas nouvelles. Ce sont, en réalité (du moins en ce qui concerne les trois premières), des questions qui se posent aux départements depuis des années. Rien ne permet de croire qu'en instituant des comités de programme on va résoudre ces questions. Ça me fait un peu penser aux raéliens qui règlent la question de

l'apparition de la vie sur terre en la faisant remonter à des extra-terrestres. Et l'apparition de la vie sur ces autres planètes, elle ? Je pense qu'au contraire il faut s'attaquer à ces problèmes de départements. Ensuite, on pourra passer à la deuxième étape qui est de participer à des structures de coordination et de concertation interdépartementales. Évidemment, la question reste entière : pourquoi les départements n'ont-ils pas profité de leur autonomie pour mettre en place de telles structures ? Pourquoi la plupart d'entre eux n'ont-ils pas su assurer la coordination et la concertation à l'intérieur de leur propre cadre ? La question est simple, mais j'avoue que la réponse ne l'est peut-être pas autant. ▀