

# Bilan et prospective du CÉGEP comme institution d'enseignement supérieur

**Paul Inchauspé**  
Directeur général  
Cégep Ahuntsic

**J**e voudrais tout d'abord préciser l'angle d'attaque de mon exposé: je vais tenter une esquisse du bilan et de l'avenir plausible du Cégep comme institution d'enseignement supérieur. C'est donc un point de vue plus large que celui qui était proposé: «*Quel bilan d'avenir faites-vous de la pédagogie au collégial?*»

Les raisons qui m'ont conduit à élargir ainsi la perspective sont doubles. Administrateur, je me dois par métier d'être plus sensible aux conditions qui favorisent, empêchent ou modulent la relation professeur-étudiant qui est au coeur même de l'acte pédagogique. L'expérience m'a appris – j'ai eu la chance d'occuper différentes fonctions (enseignement, recherche, administration), dans différents types d'institutions s'adressant à des jeunes du même âge (lycée, université, collège classique, cégep et même dans deux cégeps) – que si l'on ne tient pas compte de la nature différente des institutions d'enseignement, que si l'on n'analyse pas les conditions réelles de leur exercice, les jugements portés sur elles manquent de pertinence et les actions entreprises en leur sein, d'efficacité et surtout d'efficacité. SPINOZA, rappelant cette règle de réalisme, disait, à sa manière rude et abrupte: «*On ne peut demander à l'homme la perfection du cheval.*»

Le cégep est un type d'institution d'enseignement supérieur; il en existe d'autres. Il a été voulu tel pour atteindre certains effets; c'est relativement à cela qu'il doit être jugé. D'autres types d'institutions sont plausibles et elles existent en Occident; sur certains points, elles sont peut-être plus performantes que le cégep, mais ne le sont guère sur les problèmes que voulait régler le cégep. Le jugement porté doit donc tenir compte de ces réalités différentes. C'est ce que j'essaierai de faire dans le bilan, objet de la première partie de cette communication. Dans la deuxième partie, elle, prospective, j'essaierai de dégager quelques réalités nouvelles que le cégep devra affronter comme institution d'enseignement supérieur, mais j'indiquerai aussi un des points faibles du

système – après vingt ans, on l'aperçoit plus nettement – qu'il convient de contrecarrer, sans cesse, par des actions convergentes allant en sens contraire.

## BILAN

Suivant la pente de notre masochisme national, nous avons l'habitude de dénigrer le Cégep, cette institution qui est pourtant un des plus beaux fleurons de la révolution tranquille. À la source de ce dénigrement, il y a le malaise d'une société devant un type d'institution nouveau, sans référence connue, mais il y a surtout les difficultés vécues par les adultes avec leurs jeunes. Des mutations culturelles importantes entraînant des ruptures entre des générations, ont eu lieu chez nous au début des années 70. Elles ont été vécues par la jeunesse – et aussi par les professeurs – dans cette institution nouvelle avec l'amplification que permet le regroupement. Mais, dans ces matières, on confond souvent la cause et l'effet. Les ruptures et les excès inévitables qu'elles entraînent ne sont pas le produit du type d'institution qu'est le cégep. Les effets de telles mutations se sont fait sentir dans le cégep, mais ils auraient aussi joué dans le type d'institution qu'est le collège classique s'il avait encore existé. La sexualité dissociée de la procréation, l'exploration des limites par l'évasion, fut-elle celle de la drogue, la pédagogie libertaire, ce sont des phénomènes vécus à la même époque dans différents types d'institutions d'enseignement en Occident. Ils ne sont donc pas à mettre sur le compte du cégep en tant que tel.

Pour déterminer qui est cause de quoi, la bonne vieille méthode des variations concomitantes (quand l'ensemble  $A + B$  produit l'effet  $X$  et que l'ensemble  $A + C$  produit l'effet  $Y$ , il y a des chances qu'il y ait une relation entre  $B$  et  $X$  et  $C$  et  $Y$ ) est toujours efficace. C'est donc à elle que je recourrai pour faire ressortir des éléments qu'un juste bilan des cégeps doit prendre en compte. Or, cette année, j'ai eu l'occasion, dans le cadre de travaux de l'OCDE sur l'enseignement post-obligatoire, de confronter le modèle d'institution qu'est le cégep à des institutions d'enseignement de même niveau de douze autres pays occidentaux. Il n'y a rien de tel pour se connaître que de se regarder dans le regard de l'autre. Voici ainsi quelques traits spécifiques qui frappent l'observateur étranger.

## 1. Quand on regarde cette institution, on est frappé par l'audace de ses concepteurs et par l'ingéniosité de ses artisans

### 1.1 L'audace des concepteurs

Un jour, il faudra élever des statues aux concepteurs audacieux et avisés de ce type d'institution. Le cégep fait maintenant partie de notre paysage culturel, mais ce qu'il est comme réponse d'une collectivité à une demande accrue d'enseignement post-obligatoire n'allait pas de soi. Voici des choses qui n'allaient pas de soi et que, par accoutumance, nous ne voyons plus:

- le démembrement de toutes les institutions antérieures (collèges classiques, écoles techniques, instituts familiaux, écoles d'infirmières, etc.) et leur remplacement par un nouveau type d'institution. Audace qu'aucun pays occidental n'a eue, sauf peut-être l'Écosse, actuellement;
- la création d'un autre ordre d'enseignement entre le secondaire et l'université, à cheval sur ces deux ordres, car il y avait conscience que l'enjeu de la formation se jouerait dans les sociétés occidentales pour plusieurs décades dans la tranche des 17-20 ans et que ce niveau de formation était une des clefs du développement des sociétés modernes. Ce niveau conserve encore une importance stratégique: les ministres de l'Éducation des pays occidentaux, dans le cadre de l'OCDE, ont signifié que l'étude que devait privilégier, dans les années à venir, le comité d'éducation de cet organisme est le développement de l'organisation de l'enseignement supérieur court dans les pays membres. Or, le cégep est essentiellement cela, un enseignement supérieur court;
- la création d'établissements d'enseignement supérieur, passage unique entre le secondaire et l'université, et non comme alternative à l'université, comme le sont les collèges américains ou les collèges communautaires. Par ce choix, on réagissait contre la situation antérieure d'institutions inégales et de statut différent, mais c'était pour

permettre une plus grande démocratisation de l'institution. Comme l'a dit Jean-Paul Desbiens, dans une entrevue, c'est l'idéologie de l'École des Frères qui était sous-jacente à ce choix. Bien des pays occidentaux ont eu la même préoccupation, mais aucun n'a osé recourir à une solution aussi cohérente et aussi radicale ;

- la création d'établissements d'enseignement regroupant à la fois la formation préuniversitaire et la formation technique avec des professeurs ayant le même statut. C'est là une audace rare en Occident. On a souvent signalé les effets négatifs de cette cohabitation, mais qui en parlait ? et pourquoi ? L'observateur impartial, qui compare le système à d'autres qui ont opté pour la séparation, est frappé, lui, par au moins deux effets positifs de cette cohabitation : la stimulation des étudiants du professionnel vers des études plus longues, l'état des réflexions sur la nature de la formation nécessaire à ce niveau. Pour faire le bilan des cégeps, il faut tenir compte de ces faits. Imaginez un instant ce qu'aurait été, au Québec, la scolarisation accrue des 17-20 ans, et les problèmes que nous aurions aujourd'hui à affronter si des institutions diverses, de nature différente, restaient encore et si seules certaines catégories d'institutions étaient le passage obligé vers l'université ?

## 1.2 L'ingéniosité des artisans

Ce n'est pas tout de concevoir une telle institution, encore faut-il la mettre en oeuvre, créer et faire fonctionner des établissements. Sans doute avons-nous eu des ratés, mais je voudrais indiquer ici en vrac quelques réussites qui étonnent l'observateur étranger. Dans cette énumération beaucoup d'entre vous reconnaîtront leur oeuvre :

- *l'organisation qui permet la mise en oeuvre de la polyvalence.* Organiser l'espace et le temps pour aboutir à un horaire individuel a nécessité l'invention et la création de systèmes complexes. Rien dans la pratique du collège classique ou de l'école technique fonctionnant selon la promotion par année et par classe n'avait préparé à cela ;
- *la régulation des flux dans une économie de marché.* Comment, dans une situation de libre choix de programmes et d'établissement, dans une situation de diversifica-

tion de structure d'accueil (près de 150 programmes sont offerts au niveau collégial), dans une situation de fluctuation de la demande étudiante et de la demande du marché du travail, s'assurer que l'offre de places corresponde à la demande sans trop grande distorsion. Je dis souvent : un jour on fera des thèses sur le SRAM (Service régional d'admission de Montréal), sans lequel cette régulation n'aurait pu se faire dans la grande région de Montréal ;

- *la production et l'élaboration des cours de ce niveau.* L'effort phénoménal réalisé par les professeurs en ce domaine est peu connu et aussi peu reconnu jusqu'à ce que les prix consentis par le ministère pour le matériel didactique viennent éclairer la pointe de l'iceberg. Il a fallu se former, s'informer, inventer, adapter, et ce, dans toutes les disciplines, pour que se constituent les curriculum réels de ce niveau d'enseignement, et ce, dans une situation démographique qui ne favorise guère l'édition scolaire. L'ensemble des cours qui constituent le curriculum de l'ensemble des programmes de l'enseignement collégial est répertorié dans les cahiers de l'enseignement collégial, qui en donne une description succincte (environ 10 lignes) et une bibliographie. Savez-vous combien de pages cela représente dans le cahier IV ? 1 162 pages ! Vous voyez donc ce que peut représenter la production relative à ces cours faite par les professeurs ;
- *les techniques et pratiques pédagogiques.* Le plan de cours est une innovation des cégeps dans l'enseignement supérieur. Les travaux actuels relatifs à l'évaluation des étudiants sont plus importants que ce qui se passe en ce domaine dans les universités. Et que dire de la préoccupation constante de l'aspect pédagogique qui se manifeste, entre autres, par l'importance de la recherche menée en ce domaine par les cégeps ;
- *le programme PERFORMA.* Ce programme de perfectionnement pour les professeurs a mis en application, avant le temps et avant les mots, les principes d'un perfectionnement envisagé dans l'esprit du développement organisationnel ;
- *l'éducation des adultes.* Le développement de ce secteur s'est fait par quelques pionniers qui y croyaient alors que rien, ni dans les structures ni le financement, ne favorisait cela et alors que, durant ce

temps, les universités développaient, pour les adultes, des programmes de même niveau que les cégeps (certificats), en bénéficiant, elles, du même financement que pour leurs étudiants réguliers.

Comparé aux toutes premières années des cégeps, il est évident que, pour nous, l'effervescence des créations a diminué. Mais l'observateur extérieur est, lui, frappé, au contraire, par la capacité de ce système à permettre la créativité, l'invention de solutions originales. C'est même là une de ses caractéristiques spécifiques.

## 2. Quand, après vingt ans, on regarde les résultats produits, on constate que les objectifs pour lesquels le cégep a été créé ont été substantiellement atteints

Ces faits sont plus connus, aussi serai-je plus bref.

### 2.1 L'accessibilité aux études post-obligatoires

On a créé le cégep pour permettre à plus de jeunes d'accéder à des études supérieures, en évitant qu'ils s'engouffrent tous dans des filières universitaires.

Quant au résultat, les chiffres parlent d'eux-mêmes. Près de 50% des jeunes de 18 ans fréquentent le cégep. Ce taux est allé sans cesse en progressant. Au seul enseignement régulier, on constate les taux suivants : 11,9% en 1967, 26,2% en 1976, 40,5% en 1984, 42,5% en 1985. Le Québec a rattrapé une grande partie de son retard et a actuellement un taux de scolarisation universitaire analogue à celui de l'Ontario.

Certains prétendent que cette accessibilité n'a pas permis une véritable démocratisation, car toutes les classes sociales auraient dû bénéficier également de cette augmentation. Si on a un peu le sens de la rigueur et de la précision, on peut facilement mettre en doute les bases et les données de telles avancées. Mais personne ne peut contester que le cégep a permis une augmentation importante de l'accès aux études supérieures des femmes, des francophones, des personnes habitant loin des grands centres urbains.

### 2.2 L'élaboration d'un nouveau modèle de formation

Ce modèle recherchait une formation à la fois spécialisée et généra-

le, à la fois professionnelle et humaniste. Il voulait s'en assurer par la structure même des programmes de tout étudiant, qui distingue et maintient, dans tout programme, des catégories de cours à finalités différentes : cours communs, cours complémentaires, cours de concentration ou de spécialisation.

Beaucoup de débats, dont, un jour, il faudra faire l'histoire, ont eu lieu autour de ce modèle. Mais le modèle a résisté, il est confirmé par le nouveau règlement des études. Mais surtout, à travers ces débats, les problèmes spécifiques de la formation de ce niveau – et cela indépendamment des filières techniques ou préuniversitaires choisies par les étudiants – sont apparus. La notion de **formation fondamentale** cristallise ces questions.

Et quand on compare ces débats à ceux qui ont lieu dans d'autres pays occidentaux sur cette même question, il paraît évident que la recherche de ce que doit être la formation de ce niveau, indépendamment des orientations ou des filières choisies, ne serait pas aussi présente chez nous si la cohabitation entre l'enseignement préuniversitaire et l'enseignement technique n'existait pas à l'intérieur d'une même institution.

### 2.3 Le rôle du cégep dans le développement économique et social des régions

Ceci est incontestable. Il est très nettement visible dans les régions autres que celles de Montréal ou de Québec.

## L'AVENIR

Plutôt que de décrire l'avenir possible des cégeps, je voudrais, brièvement, indiquer trois situations auxquelles les cégeps auront à faire face. Ce sont des champs dans lesquels il nous faudra concentrer des actions, inventer des solutions. Le développement des cégeps, et sans doute leur persistance comme institution typique, passe par la manière dont nous relèverons ces défis, car ce sont des champs où les enjeux sont forts.

### 1. Contrer quelques effets négatifs générés par le système de la polyvalence

Vingt ans d'expérience du cégep doivent nous amener à une vue plus sereine de cette institution.

Ainsi, comme tout système, il génère des effets négatifs que nous sommes maintenant en mesure d'identifier plus clairement comme « effets de système » et non plus comme le produit de la mauvaise volonté des partenaires et des acteurs. Il en est ainsi de certains effets de la polyvalence.

Promotion par matière, conception modulaire du programme, rassemblement, dans un même établissement, de plusieurs programmes et de plusieurs disciplines, c'est le modèle choisi. Il présente à plusieurs égards des avantages certains (accessibilité, cheminement des étudiants, économie de ressources). Mais ce modèle, qui est celui de la polyvalence, nécessite, pour se réaliser, une forme d'organisation qui est essentiellement analytique : toute la réalité (voir les programmes) est divisée en sous-éléments pour que, si l'on a besoin de varier ou de changer, on ne soit pas obligé de tout reprendre. Ce système vise la flexibilité, mais sa faiblesse est le manque de cohérence. C'est un système plus moléculaire que molaire.

Je pense que le système est là pour rester : il a des avantages et on ne fait pas subir deux changements radicaux de modèle aux mêmes professeurs. Mais des contrepois sont possibles. Pour recourir à une image, dans l'industrie automobile, la division du travail y est aussi la règle, mais on peut l'organiser ou comme chez Ford ou comme chez Volvo.

Si on a clairement conscience de cette problématique, plusieurs champs d'action sont possibles. Je voudrais simplement nommer les suivants : la prise en compte des éléments socio-affectifs des étudiants (que ne favorise pas l'organisation même du cégep) par un renforcement de l'intégration et de l'appartenance, la prise en compte d'éléments favorisant la cohérence dans l'élaboration des programmes, la prise en compte d'éléments de renforcement de l'appartenance des professeurs à leur établissement. Je voudrais insister sur ce dernier point. Ces dernières années, on a beaucoup parlé du malaise des professeurs et du sentiment d'insignifiance professionnelle qu'ils ressentent. Or, comme toujours, le sentiment d'insignifiance dénote une crise d'identité professionnelle. En effet, que constate-t-

on chez ceux qui ont une identité professionnelle forte ? On constate qu'elle s'investit fortement dans trois champs de signification : le métier, l'organisation, la société. S'investir dans le métier, c'est donner et trouver un sens à ce métier, c'est aussi se donner une éthique professionnelle exigeante. S'investir dans l'organisation, c'est en partager les finalités, c'est en développer une vision idéale mais aussi prospective. S'investir dans la société, c'est, à travers la profession et l'organisation, se donner un rôle social. Or, si, pour le professeur de cégep, les investissements dans ces trois champs sont faibles, c'est aussi parce que le système et l'organisation qui sous-tendent la polyvalence ne les favorisent guère. C'est un système de nature analytique (le principe de regroupement des professeurs est lui aussi analytique, c'est la discipline) et bureaucratique. C'est un système ayant peu d'exigence, où l'autonomie engendre l'isolement et l'anomie. Pour bon nombre de professeurs, la seule médiation institutionnelle est devenue, par défaut, le syndicat.

Il faut donc agir en sens contraire de la pente du système. De même que nous avons trouvé, dans nos collèges, des mécanismes pouvant favoriser l'appartenance et l'intégration des étudiants, il nous faut trouver des mécanismes favorisant et renforçant cette identité professionnelle. Je vois trois endroits où cela doit être recherché plus systématiquement : le programme (j'ai vu cette année dans mon collège la dynamisation qu'a permis, pour des professeurs, des opérations de développement et d'évaluation de programmes), le pédagogique, car la référence à la discipline n'est plus suffisante (le professeur de cégep comme le professeur d'université est un professeur d'enseignement supérieur, mais sa marque distinctive – car ceci est requis par l'enseignement des 17-20 ans – est qu'il est un pédagogue), l'appartenance à l'institution (mais ici, beaucoup est à faire, car cette difficulté du système a été parfois alourdie par des contentieux).

Je voudrais ajouter ceci. C'est sans cesse et de façon convergente qu'il faut lutter contre les effets négatifs du système. Quelques actions sporadiques ne peuvent suffire et rien n'est jamais entièrement gagné. Les Hollandais qui, depuis des siècles, sont continuellement obligés

d'entretenir les digues qui leur ont permis de gagner des terres sur la mer sont l'illustration même des actions continues nécessaires pour contrecarrer certains effets de système.

## 2. Passer de la problématique de l'accessibilité à la problématique de l'augmentation de la scolarisation

Un des objectifs essentiels des systèmes d'éducation des pays occidentaux, les vingt dernières années, a été de créer des structures répondant à une augmentation de la demande d'enseignement post-obligatoire. La crise récente du financement public qu'ont vécue presque tous les pays n'a pas conduit à abandonner cet objectif, mais à lui donner une orientation plus qualitative : il faut que de plus en plus de jeunes atteignent et réussissent tel niveau d'étude.

Ainsi, on constate que, dans les deux pays qui ont le mieux résisté à la crise économique, l'Allemagne et le Japon, la scolarisation va de fait jusqu'à 18 ans, même si l'obligation scolaire est de 16 ans. La France veut que, vers l'an 2 000, 80% d'une classe d'âge donnée ait atteint le niveau du baccalauréat (12 années d'études). Aux États-Unis, 72% d'une classe d'âge donnée atteint déjà la douzième année.

Le Québec n'a pas encore atteint cette performance ; aussi, récemment, le Conseil supérieur de l'éducation rappelait qu'il ne fallait pas ralentir l'effort de scolarisation et proposait que ce pourcentage soit une cible que l'on se donne collectivement. Il est évident que cette préoccupation deviendra, dans les années qui viennent, celle des dirigeants politiques et des intervenants sociaux : ce qui place le cégep, comme institution, dans le colimateur même de la cible. Et la réussite scolaire ou non au tournant de la 12<sup>e</sup> année (elle correspond à la 1<sup>ère</sup> année de cégep chez nous, alors qu'aux États-Unis et dans les autres provinces canadiennes, la 12<sup>e</sup> année correspond à la dernière année du secondaire), deviendra le signe même de la réussite ou de l'échec de l'institution qu'est le cégep à cheval entre le secondaire et l'universitaire.

Nous le savons déjà, le point tournant de la réussite au cégep est la première année et même la première session. Or, cette situation deviendra encore plus problématique

que quand un pourcentage de plus en plus élevé d'une classe d'âge donnée sera incité à accéder au collégial. En effet, l'examen de certaines données du SRAM montre que, ces dernières années, l'augmentation du taux de « diplomation » au secondaire a entraîné une augmentation du taux d'étudiants accédant au collégial, mais non une augmentation proportionnelle de leur réussite.

Je ne peux, dans le cadre de cet exposé, déterminer ce qu'il faut faire. Je sais que certains cégeps sont déjà très sensibilisés à cette question. Mais il faudra toujours se rappeler que le postulat implicite des tenants de l'augmentation de la scolarisation est le suivant : l'on peut tout faire comprendre et acquiescer à une proportion de plus en plus grande d'une population donnée, le tout est dans la manière. Ce qui valorise et renforce l'aspect pédagogique du métier de professeur de cégep !

## 3. Ajuster nos établissements aux nouvelles données de l'éducation des adultes

La demande importante d'éducation par les adultes est un trait typique nord-américain. Même si le Québec avait du retard sur d'autres états américains ou canadiens, il s'est inscrit dans cette mouvance qui veut que l'éducation des adultes soit une pièce importante dans la stratégie d'éducation. Et, sans mandat particulier, les cégeps ont développé ce secteur. Mais c'est de plus en plus que des besoins se feront sentir à ce niveau : l'augmentation de la scolarisation, le vieillissement des populations peu scolarisées (l'enseignement est obligatoire au Québec depuis 1942) et leur sortie des circuits de production, les développements technologiques, tout tend à renforcer le rôle stratégique du niveau du cégep pour répondre aux besoins de formation des adultes.

Cette réalité est là pour rester, mais je voudrais signaler rapidement deux situations qui réclameront, de notre part, des ajustements importants :

- *le jeu des flux de clientèle.* Le nouveau règlement des études du collégial est certainement, pour les adultes, un des plus progressistes (et des plus prospectifs) des pays occidentaux. Il reconnaît le principe du cheminement discontinu sans

établir une distinction entre adulte et jeune, il reconnaît la diversité des besoins de formation et de perfectionnement, il reconnaît la possibilité de se faire reconnaître des acquis non scolaires. Ce qu'on ne sait pas, c'est comment cela va se jouer effectivement. Quel sera le choix des établissements ? malthusien ? corporatiste ? Quel sera le choix des clientèles ? la formation continue ou discontinue ? le DEC ou le CEC ?

- *la formation sur mesure.* C'est là un type de formation qui s'est déjà développé dans les cégeps, mais les données ont changé significativement. La nouvelle entente Canada-Québec a établi que les sommes suivantes seront, au Québec, consacrées à ce type de formation : 12 millions en 1986-87, 32 millions en 1987-88, 56 millions en 1988-89. Pour la durée de cette entente, l'appareil éducatif déjà en place sera appelé prioritairement à soumettre des projets pour combler ces besoins de formation. Ce fait nouveau – si du moins nous voulons relever ce défi et ne pas le laisser aux seules entreprises privées de formation – nous conduira à changer profondément nos manières d'agir (administratives, pédagogiques, promotionnelles, etc.). Pensez simplement à ceci : pour le cégep, le client, c'est l'étudiant-individu dont la demande de formation est déterminée par son goût, son intérêt ou la pression sociale. Tout dans le cégep est organisé en tenant compte de ce postulat. Dans la formation sur mesure, le client est l'entreprise qui a des besoins de formation pour son développement organisationnel. Or, quels sont les mécanismes mis en place dans nos établissements qui tiennent compte de cette réalité ?

## CONCLUSION

J'espère que la dernière partie de mon exposé vous a convaincus que l'âge d'or des cégeps est encore à venir. En effet, cette institution occupe une position stratégique qui la place au carrefour des grands enjeux d'éducation des prochaines années. Elle est donc appelée à évoluer et elle a toutes les ressources pour le faire, c'est-à-dire l'énergie et la créativité de ses artisans. Le passé est d'ailleurs là pour le garantir.