

# Québec : les effets d'une réforme

Anne LEBLANC

La gestion axée sur les résultats a été appliquée dans plusieurs systèmes éducatifs. La recherche de **Christian MAROY**<sup>1</sup>, menée sur plusieurs années, a l'avantage de situer cette réforme dans un mouvement mondial. Petit voyage outre-Atlantique pour découvrir son impact sur l'école québécoise.

Inspiré par l'OCDE, ce mouvement prône l'économie de la connaissance qui doit permettre à nos sociétés de répondre aux multiples défis économiques et sociaux du XXI<sup>e</sup> siècle. Ainsi, aux USA, dès 1983, les milieux économiques, inquiets des conclusions du rapport « *A Nation at Risk* » dénonçant un système éducatif défaillant, s'étaient mobilisés pour le transformer. L'amélioration passait par l'augmentation de temps d'apprentissage, la standardisation des parcours et la reddition de comptes (accountability). Beaucoup d'États américains avaient donc mis en place cette « accountability » bien avant la loi fédérale de Georges Bush « *No Child Left behind* » en 2002. Avec parfois, selon les lieux, des enjeux très forts, positifs ou négatifs, pour les acteurs : primes si les performances sont bonnes, remplacement de la direction ou du personnel en cas de mauvais résultats voire fermeture de l'école.

Au Québec, la gestion axée sur les résultats (GAR) visait d'abord l'organisation de l'administration publique. En 2002, une première loi étend cette vision managériale à l'enseignement. L'influence des politiques étatsuniennes est évidente, mais aussi celle de l'Ontario, aux résultats exemplaires avec sa politique de reddition de comptes non punitive. Pour le chercheur, la GAR et ses nouveaux instruments d'action publique est véritablement une entreprise de changement institutionnel. En ce qui concerne l'école, il s'agit donc de comprendre comment ce projet politique s'implémente concrètement aux différents échelons du modèle d'organisation scolaire spécifique québécois. Comment les commissions scolaires (au niveau des circonscrip-

tions), les directions et les enseignants utilisent-ils les nouveaux instruments de gestion ? Quels sont leurs effets concrets sur l'organisation au sein des établissements et in fine, comment l'enseignant, dans sa classe, perçoit-il le sens et la légitimité de ces démarches ?

## La légitimité partagée de l'objectif versus la pertinence des outils

Qui s'opposerait à la réussite de tous, à la fin du décrochage et à une plus grande démocratie scolaire ? À la lecture des entretiens avec les enseignants et les directions des établissements, on comprend que la perception de la pertinence des outils mis en place pour aboutir à un résultat souhaité par tous ne fait pas la même unanimité. Concrètement, dans une bonne logique de reddition de comptes, on définit des plans : « de réussite » au niveau des écoles, « stratégiques » pour les commissions scolaires (CS). Ces plans sont accompagnés de contrats entre les acteurs (écoles/CS – CS/Ministère). Les examens ministériels, existant déjà avant la réforme, servent à mesurer les résultats, à faire des comparaisons entre écoles et CS ainsi qu'à définir les indicateurs qui serviront de base pour déterminer les objectifs des plans précités. Tout cela accompagné de puissants outils numériques permettant d'aller très loin dans les rapports statistiques sur les données recueillies. Il s'agit d'entrer dans une culture de la responsabilisation où, même si on ne va pas dans une logique de récompenses ou de sanctions dures, les rapports sur les performances des élèves permettent de cibler un groupe de profs ou un enseignant en particulier. Le conseiller pédagogique

intervient alors pour accompagner les personnes concernées afin d'améliorer leurs résultats et donc les statistiques de l'établissement. L'expert est au service de la performance générale et plus, comme initialement, à l'écoute des demandes d'aide de l'enseignant pour gérer des situations didactiques particulières. Les directions sortent du carcan d'un travail considéré jusque-là comme « administratif » pour endosser le rôle du leader pédagogique. Ce leadership se mesurant également à l'aune des performances. Clairement, les rapports hiérarchiques se transforment : les outils chiffrés considérés comme évidents donnent plus de pouvoir aux directions en leur permettant d'avoir une action sur les pratiques en classe (travail réflexif, communauté d'apprentissage professionnelle, accompagnement...). Ce qui, reconnaissons-le, peut être bénéfique dans certains cas. Mais la focalisation sur l'évaluation chiffrée à partir des standards définis par l'autorité publique peut avoir des effets pervers. Outre le fait que la recherche montre que l'enseignant ressent, dans ce contexte, perdre une part de son autonomie professionnelle, l'axe mis sur la réussite aux standards définis par l'autorité publique réduit aussi les contenus des curricula. Ainsi, par exemple, en cours de français, fini la poésie, elle ne fait pas partie de l'évaluation externe. À la lecture de l'ouvrage, on ressent combien, pour un enseignant qui a décidé de transmettre une discipline, les effets sous-jacents de la gestion de l'éducation par les résultats met en cause le cœur même de ce qui a donné sens à leur choix professionnel. On comprend leur malaise face à ces outils.



Illustration : Manon Moreau

## Performance et bienveillance

Très peu d'enseignants expriment une résistance déclarée à la GAR. Certains, dans une forme d'acceptation, s'accommodent des demandes institutionnelles et d'autres, dans une posture de refus relatif, optent pour des stratégies de contournement. Il s'agit de ne pas se retrouver dans l'œil du radar. Parfois, des dérives, observées aux USA, sont identifiées comme le bachotage et la manipulation des notes. MAROY rappelle évidemment que le souci de la réussite des élèves est étroitement lié à l'éthos professionnel des enseignants. Mais « ils refusent une 'obligation de résultats' décontextualisée, qui leur impute une responsabilité excessive sur les résultats des élèves »<sup>2</sup>. Le côté industriel de cette quantification des résultats et son vocabulaire sont hors de leur réalité, liée aux « travail avec des humains »<sup>3</sup>. La décontextualisation du travail didactique et pédagogique rappelle les travaux portant sur la souffrance des ensei-

gnants, notamment ceux de **Françoise LANTHEAUME**. « Enseigner est un métier de relation à autrui, or, quand on travaille avec de l'humain, il y a de l'imprévisibilité, de l'inattendu », écrit-elle. Actuellement, les enseignants ont le sentiment d'être en étau entre deux exigences contradictoires : « D'un côté, une exigence de performances, des résultats qu'on évalue sans cesse. D'un autre côté, un souhait de bienveillance, d'être à l'écoute de chacun, de s'adapter aux élèves et à leur rythme pour éviter tout échec scolaire.<sup>4</sup> »

## De meilleurs résultats ?

Sujet délicat. Il semble qu'il y ait un effet positif sur la réduction du décrochage scolaire et, selon le ministère, une augmentation des qualifications, même si la création de nouvelles qualifications tempère ce dernier point. Les résultats moyens aux épreuves externes oscillent entre 2005 et 2017 entre 68 et 72% dans une certaine stabilité. Pour prendre le recul suffisant sur l'efficacité de la ges-

tion axée sur les résultats, il serait peut-être utile de se pencher sur la situation aux USA où cette forme de management de l'enseignement est à l'œuvre depuis plus de vingt ans en considérant l'aspect qualitatif lié à la standardisation et la réduction des contenus des curricula. Ce qui est certain, c'est que ce management change les relations hiérarchiques au sein du système scolaire et de l'école. Mais aussi, que cette forme de responsabilisation centrée sur les chiffres modifie profondément le cœur du métier d'enseignant. Un métier que **FREUD** qualifiait déjà d'impossible, comme celui de guérir et celui de gouverner. Sacré Sigmund, que dirait-il en ces temps de pandémie ? ■

1. Christian MAROY, école québécoise à l'épreuve de la gestion axée sur les résultats. Sociologie de la mise en œuvre d'une politique néo-libérale, Presses Universitaires de Laval, 2021.

2. p.213

3. p. 223

4. Mal-être des enseignants : « La profession a besoin de retrouver un sens collectif », Le Monde, 4 septembre 2017