

## **Notre éducation parasitée** **Rencontre avec Jacques Tondreau**

Philippe Gendreau and Pierre Lefebvre

---

Number 305, Fall 2014

Ministère de la Formation

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/72417ac>

[See table of contents](#)

---

Publisher(s)

Collectif Liberté

ISSN

0024-2020 (print)

1923-0915 (digital)

[Explore this journal](#)

---

Cite this article

Gendreau, P. & Lefebvre, P. (2014). Notre éducation parasitée : rencontre avec Jacques Tondreau. *Liberté*, (305), 28–30.

# NOTRE ÉDUCATION PARASITÉE

## RENCONTRE AVEC JACQUES TONDREAU

Avec l'adoption de la loi sur l'administration publique, le système d'éducation a été contaminé par l'obsession statisticienne. Conséquence : on se préoccupe plus des chiffres que des élèves.

PHILIPPE GENDREAU ET PIERRE LEFEBVRE

### Qu'entend-on par l'approche comparable en éducation ?

JACQUES TONDREAU — C'est une expression, une image, en fait. Celle-ci permet d'évoquer un certain nombre de pratiques gestionnaires apparues en éducation depuis une dizaine d'années. Elles s'appuient essentiellement sur des indicateurs de résultats et des données statistiques permettant de jauger et d'évaluer la performance des écoles, mais aussi des élèves, puis, finalement, du personnel des établissements scolaires.

### L'évaluation des performances n'a-t-elle pas toujours fait partie du système scolaire ?

Bien sûr. Il y a toujours eu des moyens de vérifier si on allait dans la bonne direction grâce à des données et à des chiffres. La différence aujourd'hui, c'est la quantité effarante de données que l'on se doit de colliger, puis de déchiffrer. Les élèves sont ainsi plus évalués qu'auparavant, mais cela oriente surtout la façon de faire dans les commissions scolaires et les écoles. En effet, les commissions scolaires ont désormais des résultats à atteindre, ce qui est une chose. Mais elles doivent atteindre leurs objectifs, peu importe les moyens dont elles disposent.

### Comment cela se traduit-il de façon concrète ?

Les enseignants deviennent en quelque sorte des collecteurs de données destinées à nourrir un ensemble d'indicateurs. Le tout sera ensuite traité par du personnel-cadre dans des commissions scolaires afin de rendre des comptes au gouvernement. Le problème est qu'un tel processus coûte cher. Je me demande pour ma part s'il est pertinent d'y injecter autant d'argent alors qu'on manque de ressources pour les élèves dans les écoles.

### Si nous comprenons bien, la collecte de données semble avoir pris le pas sur le souci des enfants et de la transmission.

En effet. Depuis la mise en place des plans de réussite en 2002, et celle des conventions de gestion en 2008, les commissions scolaires ont dû embaucher des cadres supplémentaires pour gérer, étudier et analyser toutes les données ramassées, tous les indicateurs utilisés. Cela demande de plus en plus de monde et ces gens-là ne sont pas là pour offrir des services aux élèves ! Et cela dans un contexte où, depuis 2010, plus de six cents millions de dollars de compressions dans le réseau de l'éducation ont été effectués, par vagues successives d'à peu près deux cents millions par année. C'est beaucoup moins de ressources pour atteindre les mêmes résultats. De plus, nous sommes engagés dans une mentalité de performance

où l'important n'est pas de transmettre des connaissances aux élèves, mais de répondre à la commande de résultats chiffrés, permettant aux commissions scolaires, au ministère et au gouvernement de montrer qu'ils ont agi efficacement.

### L'obligation de résultats transforme-t-elle l'enseignement ?

Quand on vous oblige à atteindre un résultat sans pour autant tenir compte du contexte dans lequel vous êtes, il se crée une pression énorme. Il s'est ainsi développé au fil du temps un ensemble de pratiques dans les écoles soumises à ce genre d'exigences. Préparer les élèves aux examens, par exemple, peut devenir la tâche principale des enseignants. On appelle ça du *teach-to-test*. On met l'accent sur les matières évaluées, soit le français, les mathématiques, l'anglais, les sciences, et tout le reste prend moins d'importance.

### Dans ces matières, peut-on imaginer un enseignement se limitant à ce qui sera spécifiquement évalué ?

Oui, l'essentiel n'est plus tant d'enseigner que de s'assurer de la réussite des élèves lors des examens. Cela amène les enseignants à délaisser la culture générale, les arts, considérés moins importants dans cette approche gestionnaire. D'autres types de pratiques se

développent aussi, par exemple trouver le moyen de ne pas faire passer un examen à des élèves plus faibles. On évite ainsi de faire baisser la moyenne de l'école. On peut aussi orienter les élèves en difficulté vers d'autres filières, comme dans les formations préparatoires au marché du travail, où les enjeux d'évaluation sont moindres. Ces élèves n'obtiendront donc qu'une simple attestation d'études qui ne vaut pas grand-chose sur le marché du travail.

**En vous écoutant, j'ai le sentiment que cette façon de fonctionner favorise surtout ceux qui ne vont pas dans les écoles. L'administrateur, le ministre, le public croient posséder de la situation une vision claire, incontestable puisque chiffrée, scientifique, mais en fait, ils nagent dans une pure abstraction ayant bien peu de rapport avec la réalité sur le terrain.**

Vous avez très bien saisi. Il y a là, j'allais dire, de la pensée magique, mais les gens ayant instauré cette façon de faire y croient. Ils sont fermement convaincus qu'une vision aussi chiffrée et statistique de la réalité leur donne une image plus juste et les rend plus à même d'agir et de réagir rapidement aux besoins du système scolaire. Malheureusement, depuis son instauration, la méthode n'a pas donné de résultats tangibles.

**Les commissions scolaires ou les écoles atteignant leurs objectifs ont-elles droit à des budgets supplémentaires? Celles ne les remplissant pas se voient-elles pénalisées?**

Au Québec, on n'en est pas encore là. Aux États-Unis et en Angleterre, c'est tout à fait le cas. Là-bas, il y a des mécanismes de sanctions et de récompenses. Aux États-Unis, par exemple, une école n'atteignant pas ses cibles peut d'abord se voir imposer un plan de redressement s'étalant sur deux ans. S'il n'y a pas d'amélioration au cours de la troisième année, on peut aller jusqu'à congédier le personnel, y compris la direction. Si, ensuite, les objectifs ne sont toujours pas atteints, on pourra même mettre la clef sous la porte. Aux États-Unis, plusieurs écoles ont été fermées dans ces conditions-là. Cela induit une pression assez forte pour faire advenir des tricheries au niveau institutionnel. On a vu des écoles maquiller les notes pour les rehausser. À Atlanta, un conseil scolaire s'est fait prendre en 2010 ou 2011. Quarante écoles avaient modifié les notes pour obtenir de meilleurs résultats. Cela s'est terminé par un procès et des amendes ont été imposées.

**Le système doit d'abord nuire aux écoles des milieux défavorisés, non?**

Évidemment.

**Y a-t-il une volonté au ministère de l'Éducation d'aller vers les sanctions?**

Au Québec, la possibilité de mettre en place un système de sanctions et de récompenses est inscrite dans la loi depuis 2008. Le ministre peut décider de sanctionner une commission scolaire, mais cela n'a jamais été fait et pourrait d'ailleurs déclencher un tollé. Nous ne sommes pas dans cette culture-là. En 2010, la ministre de l'Éducation, Line Beauchamp à l'époque, avait essayé de faire passer, au congrès général du Parti libéral, une résolution en ce sens. Heureusement, les congressistes ont eu l'intelligence de la combattre. L'idée pourrait par contre revenir un jour sur le plancher.

**À quel moment a-t-on implanté le programme au Québec?**

L'approche a pris forme autour des années quatre-vingt, avec l'arrivée de gouvernements plutôt conservateurs, notamment ceux de Reagan et de Thatcher. Cette forme de gestion a commencé à être ins-

taurée, puis a été systématisée au début des années quatre-vingt-dix aux États-Unis. Par la suite, la plupart des pays de l'OCDE l'ont adoptée. Chez nous, on s'est mis à suivre le mouvement à partir de l'année 2000, avec la Loi sur l'administration publique mettant en place la gestion axée sur le résultat.

milieu de l'éducation lui a vite dit qu'un plan d'affaires, en éducation, c'est aberrant. Alors, un petit peu en maudit, Legault s'est dit qu'il allait revenir plus tard avec un projet équivalent. Comme de fait, en 2002, la loi 124 a été implantée et la gestion axée sur les résultats a été instaurée, avec à la clef des plans stratégiques pour les commissions scolaires et des plans de réussite dans les écoles. À l'époque, le gouvernement aurait voulu y ajouter l'obligation de résultats, mais il n'a pas réussi. On avait établi des objectifs plutôt généraux pour les écoles, comme la réussite, mais pas visé de cibles précises comme une augmentation de 2% des taux de ceci ou de cela pour l'année suivante. En 2008, la loi 88 va, elle, donner forme aux obligations de résultats dans les écoles et aux conventions de partenariat et de gestion. Le ministère fixe donc aux commissions scolaires une cible, établie par des conventions de partenariat, et chaque commission fixe ensuite sa cible à chacune des écoles. Vous voyez le principe, c'est la cascade. Le plan a donc pris forme en trois étapes : 2000, 2002 et 2008. Il nous reste seulement à implanter les mécanismes de sanctions et de récompenses dont on parlait tout à l'heure, et le tour sera joué.

**L'encre sur la nouvelle loi n'était pas encore sèche que monsieur Legault souhaitait voir chaque école se doter d'un plan d'affaires.**

— Jacques Tondreau

**Qu'entend-on par les conventions de partenariat?**

Il s'agit simplement de contrats. La nouvelle gestion publique mise en place en 2000 est une approche par convention, soit un contrat avec le ministère signé par toutes les commissions scolaires et par lequel elles s'engagent à atteindre les résultats fixés et dépliés dans ladite convention, telle l'augmentation du taux de réussite en français ou chez les élèves ayant des difficultés d'apprentissage et de comportement. Le contrat stipule aussi que les objectifs doivent être atteints sans ajout de moyens.

**Vous avez affirmé que l'approche comptable a été développée par les gouvernements de Reagan et de Thatcher,**

talée, puis a été systématisée au début des années quatre-vingt-dix aux États-Unis. Par la suite, la plupart des pays de l'OCDE l'ont adoptée. Chez nous, on s'est mis à suivre le mouvement à partir de l'année 2000, avec la Loi sur l'administration publique mettant en place la gestion axée sur le résultat.

**Qui était ministre de l'Éducation à ce moment-là?**

François Legault. Ce n'est pas lui qui a mis en place la nouvelle gestion, mais il a pris le bâton du pèlerin rapidement. L'encre sur la nouvelle loi n'était pas encore sèche que monsieur Legault souhaitait voir chaque école se doter d'un plan d'affaires sur le modèle des plans existants dans les entreprises. Mais il s'est fait rabrouer. Le

**puis relayée par l'OCDE; cette dernière a-t-elle joué un rôle dans le déploiement ou dans la promotion de cette approche?**

Oui, l'OCDE encourage ce type d'approche, mais elle est assez subtile dans sa façon de présenter les choses. Elle ne prend pas ça de front et présente le tout de façon positive; dans son discours, l'accent est surtout mis sur le développement d'une éducation de qualité et sur l'adoption de bonnes pratiques dans les établissements, mais, derrière ce discours très positif, tout n'est pas rose. En mars dernier, il y a eu un sommet de l'éducation en Nouvelle-Zélande au cours duquel l'OCDE a rencontré les ministres de l'Éducation de tous ses pays membres pour discuter de l'évaluation des élèves et du personnel, d'indicateurs de performance et d'autres trucs aussi joyeux que ça!

**À cet égard, Diane Ravitch, qui a établi ce système-là aux États-Unis sous l'administration Bush fils, a fait volte-face; pouvez-vous nous parler de son parcours?**

Ravitch a été sous-secrétaire d'État à l'éducation sous George W. Bush et a implanté le programme *No Child Left*

*Behind*, un programme d'éducation compensatoire s'adressant aux écoles en milieu défavorisés, l'exemple le plus poussé d'une obligation de résultats, puisqu'on imposait des sanctions aux écoles qui ne réussissaient pas à atteindre les cibles demandées. Ravitch a travaillé très fort pour implanter ça mais, un jour, elle a viré son capot de bord. Elle s'était rendu compte que le programme nuisait aux enfants, surtout ceux des milieux défavorisés. Ayant vu les dommages générés par ces standards-là, elle se bat aujourd'hui contre leur application. Dans le milieu de l'éducation, on ne produit pas des bâtons pour brasser du café... J'ai travaillé en industrie et on peut structurer bien des choses quand on utilise des matières premières. Mais dans une école, on s'occupe des enfants. Et dans les centres pour personnes âgées, on travaille avec des personnes âgées. Dans les hôpitaux, on travaille avec des malades. On ne peut pas forcer un élève à apprendre, ni une personne à aimer, ni un malade à guérir.

**L'approche comptable en éducation a commencé en 2000 avec la Loi sur l'administration publique. L'approche est-elle seulement utilisée en éducation**

**ou la trouve-t-on aussi à l'œuvre dans l'ensemble de la fonction publique au Québec? Si c'est le cas, les effets pervers provoqués par la distance entre la réalité et sa représentation chiffrée se retrouvent-ils dans l'ensemble de l'administration publique?**

Oui, dans le milieu de la santé, on a adopté le même principe d'atteinte de résultats. Et le ministère de la Solidarité sociale utilise lui aussi le même type de gestion, avec des objectifs fixés pour que les gens retournent sur le marché du travail, etc. Tous les organismes publics sont soumis à ce type de gestion contractuelle par l'intermédiaire de conventions. C'est inquiétant. **L**

**Jacques Tondreau** est sociologue de formation. Il est actif dans le domaine de l'éducation depuis vingt-deux ans. Il occupe un poste de conseiller dans une centrale syndicale depuis 2001 et travaille sur les questions relatives aux réformes éducatives et à l'analyse des politiques éducatives tout en étant responsable des campagnes de défense et de promotion de l'éducation publique.

CATHERINE MORALDO

## La Riviera des Fleurs

roman



Catherine Moraldo

Roman; 216 pages; 26,95\$

## LA RIVIERA DES FLEURS

L'action de ce premier roman de Catherine Moraldo se situe en Ligurie. Dans cette région du nord de l'Italie longeant le golfe de Gênes, les champs de fleurs s'étendent à perte de vue sur les collines dominant la Méditerranée : c'est la Riviera des Fleurs. Né au sein d'une famille horticole, Pippo y connaît une enfance heureuse en compagnie de son frère aîné, Aprile, jusqu'à ce qu'éclate la Seconde Guerre mondiale. De tempérament téméraire, Pippo trouve dans le marché noir les sensations qui le tirent de l'ennui et le font vibrer. En quête d'émotions toujours plus fortes, il ne tarde pas à prendre le chemin des montagnes pour rejoindre, en compagnie de son frère et de ses amis, les rangs de la Résistance.

*L'instant même*  
www.instantmeme.com