

## *Situation à risque n° 3*

# MÉFAITS DANS LA GESTION PUBLIQUE DU TRAVAIL DES ENSEIGNANTES ET ENSEIGNANTS...

« Je regrette, mais je suis en train d'éduquer un enfant là! Je suis en train d'essayer de lui faire développer, de lui faire prendre goût à certaines disciplines. Je suis en train de l'éveiller et d'en faire un citoyen. Je ne suis pas en train de remplir une "canne de beans", de poser quelque chose sur une auto, ou autre. Je travaille avec un être humain. »

Ce n'est pas tant le travail avec les élèves qui génère de la souffrance, mais un rapport au contexte organisationnel dominé par une logique étroite de rationalisation des coûts prenant parfois le pas sur les objectifs pédagogiques et humanistes de l'éducation.

Depuis une vingtaine d'années déjà, le gouvernement du Québec convie les gestionnaires d'école et les

enseignantes et enseignants à « adhérer » à une pluralité de changements organisationnels qui touchent à la fois à l'organisation du travail ainsi qu'à la gestion des activités au sein et en dehors de la classe. Ces changements sont orientés par une perspective de rationalisation des coûts bien connue sous le nom de la nouvelle gestion publique.

« Nous sommes tenus de faire un travail important : enseigner, organiser des activités, s'occuper des élèves, voire en prendre soin. Pourquoi faut-il que l'on soit assujéti en plus à des mesures infantilisantes lorsque vient le temps de s'organiser à l'interne? Je suis toujours en train de me battre pour avoir le minimum. »

## Le travail enseignant

Le travail d'éduquer est situé au pourtour ou en dehors de la matière enseignée et exige de prendre en compte des événements interférant avec la situation d'apprentissage. De plus, il n'est jamais fini, toujours à recommencer, à étayer, dans l'histoire singulière de chaque jeune, mais aussi tout au long de l'histoire de l'enseignante ou de l'enseignant qui va se retrouver, rentrée après rentrée, classe après classe, toujours avec les mêmes préoccupations.

Du point de vue de la tâche d'enseigner, ce travail de « l'éduquer » doit se faire en douce. C'est un travail

dont la réussite dépend de la discrétion. De surcroît, c'est un travail difficile à saisir et donc à reconnaître. L'efficacité du travail d'enseignement en dépend. De son côté, l'organisation cherche à comptabiliser le travail de l'enseignante ou de l'enseignant par l'entremise de la gestion. Or, le travail de l'éducatif ne se voit pas facilement, il est par conséquent difficilement mesurable et évaluable.

## La gestion comptable du travail des enseignantes et enseignants

Les enseignantes et enseignants connaissent surtout les effets du travail des gestionnaires sur leur travail, qu'ils soient positifs ou négatifs. Ces derniers associent souvent le travail de gestion des écoles à la planification, à l'implantation, à la coordination et à l'évaluation de procédures de reddition de comptes notamment en ce qui a trait à l'occupation de leur temps de travail, mais de plus en plus de ses résultats. L'opérationnalisation de la « gestion axée sur les résultats » par le projet de loi n°88 n'est pas sans faire craindre encore plus de pressions en ce sens. Des mesures administratives mises en place pour affronter la diversité des situations dans les écoles de nos jours prennent parfois le pas sur l'acte d'enseigner ou sur la pédagogie elle-même.

Quelle que soit la forme qu'elle prend, la reddition de comptes constitue une tâche chronophage et énergivore possiblement nuisible pour la qualité de la disponibilité de l'enseignante ou de l'enseignant à ses élèves. Déstructurer le temps en minutes pour lui attribuer des valeurs nouvelles (productivité, responsabilité, contrôle), incompatibles les unes avec les autres, constitue une atteinte à l'intégrité subjective des enseignantes et enseignants. D'ailleurs, certains

l'ont bien identifiée dans ces termes : « Là, c'est devenu fou, on est arrivé au point où on compte nos minutes. » Cette logique ramène à une conception réduite du travail, dont les tâches sont des entités que l'on peut diviser, isoler, et donc mesurer. Mais au final, l'effet subjectif obtenu semble contreproductif : « Le minutage, ça tue l'élan. »

La bureaucratie est aussi ressentie dans la « petite bureaucratie » qui fait perdre beaucoup de temps. « Tu cours partout dans l'école pour faire signer une feuille; 25% du temps, elles (les personnes autorisées à signer) ne sont pas accessibles... » De plus, ne pas pouvoir signer soi-même une réquisition de photocopie devient aliénant.

Les enseignantes et enseignants s'interrogent sur l'utilisation des ressources financières. Le matériel manque, la gestion des locaux est problématique : « On se retrouve avec des classes surpeuplées. » « Les locaux sont vétustes, bondés, certaines salles de classe sont non sécuritaires. » Les outils manquent ou sont non adaptés (ordinateurs, livres). « Qu'on nous donne les outils appropriés » revient souvent dans les propos : « des locaux à la taille appropriée, de simples

babillards, du soutien technique et de secrétariat, une cafétéria propre ». La crainte est que l'argent serve, au final, à créer des postes administratifs à la commission scolaire. Fondées ou pas, ces suspicions gâtent la relation avec le pouvoir administratif, car la confiance n'est

## Une adaptation paralysante « sur la minute »

Les enseignantes et enseignants tendent à s'adapter à ce contexte de gestion en répondant individuellement à une organisation du travail devenue absurde, en se mettant à compter soi-même les minutes et en comptant le temps qu'il reste, avant de partir...

« Moi, avant dans ma vie d'enseignante, je ne voyais pas l'heure: on se faisait venir des poulets le soir, on travaillait jusqu'à huit, neuf heures. Là, on en est à compter! Alors, tu as le goût de compter, toi aussi. »

## Et le pouvoir d'agir?

« La classe est le seul endroit où on est le moins en contrôle. C'est le dernier lieu où on sent cela: pas dans les réunions, pas dans la paperasse, pas dans les téléphones, pas dans la gestion. »

Pourtant, bien souvent l'inventivité et la créativité ne portent pas leurs fruits, ne permettent de contrer le réel qu'à la suite de maintes tentatives, d'innombrables essais qui peuvent tout aussi bien se transformer en impasses. D'autant plus quand le travail est empêché par les modalités bureaucratiques de l'organisation du travail qui s'immiscent jusque dans la classe, lieu qui autrefois faisait office de « refuge » dans lequel les enseignantes et enseignants pouvaient se centrer sur leur travail auprès des élèves.

« Ça me manque énormément de parler de pédagogie. On le faisait avant. On sentait l'unité aussi. On n'a plus le temps de faire ça. Ça fait au moins dix ans qu'on n'a pas

pas là pour pouvoir faire adéquatement son travail. Les principes de gestion comptable (par enveloppes budgétaires) sont aussi accusés de ne pas répondre aux véritables besoins des écoles.

Je trouve que ça enlève vraiment le goût de notre profession et de notre passion. »

Le repli sur la minute comptable fait partie d'une stratégie d'adaptation « paralysante » et de retrait. Quand on sent que le plus important, aux yeux des gestionnaires, c'est de « compter » le temps (la feuille de temps), pourquoi ne pas compter pour soi d'abord? Quoique se trouvant du côté de la souffrance, cette façon de compter exprime un désenchantement.

eu de rencontres pédagogiques entre profs! [...] »  
« C'était un gros soulagement de pouvoir dire ce que l'on vivait et de se sentir écouté. Ça, ça n'existe pas vraiment dans les structures de l'école et c'est rarement le genre d'écoute qu'on a de notre direction. C'est plus une attitude de gestionnaires. Ça ne marche pas: "Il faut que tu fasses ci, que tu fasses ça". Nos difficultés ne sont pas toujours prises en considération de façon humaine. Il manque un petit peu de "côté humain" ».

Les enseignantes et enseignants aimeraient avoir le temps d'échanger sur leur enseignement, sur la pédagogie, sur les trucs du métier, sur les bons coups à partager, sur les problèmes à résoudre aussi. Le plaisir, c'est de pouvoir discuter du travail et de se sentir compris et reconnu au quotidien. Comment construire et se réapproprier ces espaces collectifs de parole?