

## LA TÂCHE GLOBALE

Le plaisir d'enseigner aux élèves en difficulté

### Avant-propos

En 1975, cinquante-sept pour cent des jeunes inscrits en formation professionnelle à la polyvalente Le Boisé de Victoriaville quittent sans diplôme d'études secondaires. La grande majorité réussissent très bien en formation professionnelle mais échouent dans les matières de formation générale même s'ils y sont presque tous inscrits en voie allégée.

Certains de leurs professeurs émettent alors l'hypothèse que leurs élèves réussissent aux ateliers parce qu'ils y fabriquent quelque chose d'immédiatement gratifiant. Ils décident d'intégrer leurs matières, (formation de la personne et français) et les activités étudiantes, pour fabriquer de la culture. On entend par culture l'ensemble des comportements et des modes de vie d'une population donnée dans un espace et un temps donnés.

L'intégration des matières amène les enseignants à concevoir une nouvelle organisation du travail. Ils vont travailler avec des groupes d'une cinquantaine d'étudiants par demi-journée d'abord, puis par journée complète avec l'ajout des autres matières académiques. Six enseignants, un par champs de formation, travaillent alors avec deux groupes d'environ 55 élèves, à raison d'une journée complète sur deux.

Si les enseignants développent une démarche sur la santé et que tous trouvent important de manger un fruit par jour, l'enseignement aboutit à la mise en place d'un programme de vente de pommes dans toute l'école, deux fois par jour, l'année durant.

Si les enseignants sensibilisent leurs étudiants à l'environnement, l'enseignement débouche sur la création d'une entreprise de récupération bien connue sous le nom « Récupération Bois-Francs inc. ».

Si les enseignants traitent du monde du travail, l'enseignement aboutit à la tenue d'un « Salon de l'entrepreneurship » où les élèves présentent une trentaine d'entreprises locales, originales et performantes, à plus de 10 000 visiteurs de la région.

En trois ans, le taux de certification de ces élèves passe de 44% à 82% entre 1975 et 1979 et près de la moitié des jeunes réussissent les matières de base en voie moyenne, ce qui leur ouvre les portes du cégep et de l'université.

Mais les enseignants ont aussi appris quelque chose d'imprévu au départ. En l'absence d'horaires individuels, avec des groupes doubles, les professeurs peuvent répondre aux besoins d'encadrement, de rencontres et de valorisation de ces étudiants qui ne sont plus des élèves difficiles.

En 1985, on confiera à ces enseignants des élèves à échecs multiples (4 et 6 échecs en secondaire 3), puis, en 1987, des jeunes de 16 ans n'ayant pas terminé leur secondaire 1. Les professeurs emploieront la même approche et les résultats seront encore plus étonnants.

C'est cette approche qu'ils ont appelé « tâche globale » parce qu'ils l'acceptent en groupe et qu'ils assument la responsabilité de toute la formation et non pas de leur seule matière.

Ce fascicule définit et décrit brièvement la tâche globale. Il laisse ensuite entrevoir comment la tâche globale peut permettre de répondre aux besoins d'individualisation de la formation et d'engagement social immédiat de jeunes différents.

### **Définition de la tâche globale**

À l'école secondaire, attribuer une tâche globale consiste à confier un groupe d'élèves à une équipe d'enseignants qui se rendent collectivement et solidairement responsables de la totalité du programme de formation pour chacun des élèves du groupe.

La tâche globale accorde la priorité aux personnes. La formation à l'école résulte d'échanges entre personnes à l'occasion d'un programme de formation. Les personnes doivent pouvoir en maîtriser les variables : la formation des groupes, l'organisation du temps et les lieux d'enseignement.

La tâche globale se distingue par l'absence d'horaires individuels fixes et standardisés, tant pour les élèves que pour les enseignants. La fabrication d'horaires individuels implique le cloisonnement des matières. Il en résulte des groupes d'adolescents, présumés identiques, auxquels sont affectés des enseignants qui conviennent tous également. La priorité est accordée aux matières.

## Un groupe d'élèves

La tâche globale est un modèle d'organisation du travail scolaire développé au secondaire pour assurer la persévérance et améliorer le taux de succès d'élèves différents par leur orientation (professionnel long), par leurs difficultés (cheminements particuliers temporaires), par leur vision d'eux-mêmes (insertion sociale et professionnelle des jeunes). La tâche globale présuppose donc le regroupement d'élèves sur la base de certaines caractéristiques.

La tâche globale est sélective. L'école publique, ouverte à tous, accueille nécessairement des personnes très différentes. Elle se doit d'offrir plusieurs programmes de formation, différents mais tous également très riches. Des programmes de formation différents ne peuvent avoir pour caractéristique première d'offrir un même programme de formation qu'on appauvrit avec le niveau de difficulté des clientèles. Cela rendait évidemment toute sélection inacceptable.

Au contraire, la tâche globale permet d'enrichir les programmes, d'introduire de nouveaux éléments de formation permettant par exemple d'acquérir des habiletés, de développer des comportements et des attitudes qui viendront remplacer en quelque sorte ces connaissances plus complexes non acquises. Ainsi, à titre d'exemple, les centres de formation en entreprise et récupération créent leurs propres entreprises avec des jeunes de seize ans dont la capacité de lecture est parfois limitée.

Ces personnes regroupées, sélectionnées, sont des adolescents. Ils ont besoin d'un groupe pour grandir. Ce groupe se construit avec son vécu autour d'un projet de formation dont la richesse se mesure aux valeurs qu'il prône et met en action.

La tâche globale a été développée autour de projets de formation valorisant prioritairement trois éléments : la *connaissance* comme voie d'appropriation du monde et d'identification à l'univers, la *discipline* comme ensemble de comportements de celui qui se reconnaît au service de plus grand que lui-même et l'*engagement* qui dispose à rendre plus que ce qu'on a reçu.

La tâche globale a permis de vivre ces valeurs, de faire adopter des comportements qui les reflètent et de créer un cadre qui en supporte l'acceptation. Des personnes qui vivent ensemble ces valeurs se dynamisent, forment un groupe dont on décroche difficilement.

## **Une équipe d'enseignants**

Sélective pour les élèves, la tâche globale l'est tout autant pour les enseignants. Une telle tâche est nécessairement choisie et ceux qui la partagent ont un nom. La formation résulte d'échanges entre personnes à l'occasion d'un programme de formation. Dans la mesure où on regroupe des élèves pour leur offrir un programme de formation qui leur convienne d'avantage, il faut bien admettre que ce programme conviendra mieux à certains enseignants.

À l'encontre de toutes les idées reçues à cet effet, à tâche globale ne contrevient en rien à la convention collective des enseignants. Cette convention ne favorise pas spécifiquement ce mode d'organisation du travail scolaire, mais ne l'empêche pas non plus.

Le nombre d'enseignants à regrouper est déterminé par le programme de formation et le nombre d'élèves inscrits, tel que spécifié par la convention collective des enseignants. En insertion sociale et professionnelle des jeunes, la norme est de 18 élèves par groupe-classe et chaque groupe-classe génère 1,5 tâche d'enseignement. Si 32 élèves sont inscrits à ce programme de formation, une tâche globale supposera une équipe de trois enseignants.

De la même façon, pour un groupe de 100 élèves inscrits en cheminement particulier temporaire, la convention collective des enseignants autorise la formation d'une équipe de sept enseignants. Ce cas offre la possibilité de regrouper ces enseignants en respectant leur champ d'appartenance.

La convention collective permet aussi aux enseignants d'un même champ de formation de choisir leur tâche. Ce choix se portant plus facilement vers les élèves qui rencontrent moins de difficulté, la convention n'empêche pas un enseignant plus scolarisé et plus expérimenté de faire profiter des fruits de son savoir et de son expérience les élèves qui rencontrent plus de difficultés. La convention collective des enseignants n'oblige pas ce choix mais ne l'empêche pas non plus.

La convention collective des enseignants offre aussi la possibilité d'ententes locales. Elle ne saurait empêcher des enseignants ou des cadres, fortement motivés par la richesse reconnue d'un programme de formation particulier, de regrouper des enseignants qui en acceptent la responsabilité.

## **Collectivement responsables**

La tâche globale se distingue par l'absence d'horaires individuels fixes et standardisés tant pour les enseignants que pour les élèves. Seuls sont fixés, en début d'année, la liste des élèves, le nom des enseignants et le programme de formation.

Ce modèle organisationnel reconnaît en tout premier lieu le professionnalisme des enseignants. Non seulement il le reconnaît mais il l'exige en leur rendant la maîtrise totale des variables les plus déterminantes de leur tâche, taille des groupes, temps d'enseignement, lieu d'apprentissage, choix de l'enseignant pour chaque apprentissage, nombre d'enseignants présents en classe, etc. Rien de cela n'est donné par un horaire. Tout est déterminé en équipe.

Cela ouvre de formidables perspectives au plan pédagogique. La maîtrise du temps, par exemple, offre la possibilité de prendre tout le temps requis pour compléter un apprentissage. Elle permet de prendre une journée complète pour donner le temps à chacun des élèves d'un groupe double d'écrire une lettre selon toutes les règles de l'art au lieu de distribuer cet apprentissage sur une période de neuf jours à raison d'une tranche de 60 minutes à tous les deux jours. Il faut beaucoup de suite dans les idées pour réussir un tel apprentissage sur une aussi longue période de temps. Distribuer ainsi cet apprentissage dans le temps le rend bien plus difficile.

La tâche globale permet aussi de choisir les lieux d'apprentissage. En soixante minutes, on ne peut guère quitter la classe. Quand on n'est pas limité par un horaire, l'histoire du Québec s'apprend bien mieux sur les lieux mêmes où se sont déroulés les événements.

Ou encore l'immersion en langue seconde par périodes de 60 minutes aux deux jours, ce n'est pas très efficace.

Cependant, dans la mesure des possibilités d'engagement qu'elle offre, la tâche globale permet aussi certaines dérives. Ainsi, en vertu de quelle autorité un collègue condamnerait-il les absences d'un enseignant ? Il est à remarquer qu'en l'absence d'horaires individuels, en aucun moment il n'est prévu qu'un enseignant soit absent de l'école quand ses élèves y sont présents.

Et pourquoi tel enseignant ne déciderait-il pas de ne se consacrer qu'aux tâches les plus simples, laissant aux autres les tâches les plus difficiles ? En l'absence d'une autorité externe, se partager la tâche de façon équitable n'est pas toujours facile.

Se rendre collectivement et solidairement responsables d'un programme de formation pour chacun des adolescents d'un groupe plus particulier exige une équipe avec tout ce que cela comporte d'engagement, de souci de l'autre, de capacité d'adaptation et de changement, de créativité, de divers heurts, de redressements, etc.

Seule une insatisfaction certaine face aux résultats obtenus dans le cadre d'une organisation plus traditionnelle du travail scolaire peut justifier une direction d'école de prendre un tel risque et seule une amélioration sensible de ces résultats peut justifier que cette direction renouvelle sa décision année après année.

La tâche globale est basée sur la confiance et la confiance résulte de la responsabilisation, c'est-à-dire de cette volonté de répondre des résultats obtenus. Exigeante pour les enseignants, la tâche globale l'est aussi pour les cadres. Elle exige un type de gestion particulier, une supervision orientée vers le support et l'encouragement bien plus que vers le contrôle.

### **Individualiser l'enseignement**

Depuis plusieurs années au Québec, on déplore le taux sans cesse croissant de décrochage scolaire. Les solutions les plus souvent évoquées ont trait à l'individualisation de l'enseignement, l'intégration des matières et la réalisation de projets mobilisateurs. L'organisation scolaire actuelle, particulièrement l'attribution de tâches individuelles aux enseignants, permet difficilement d'appliquer réellement ces solutions. Dans le cadre régulier d'organisation de l'école, individualiser l'enseignement est une tâche quasi impossible.

Une tâche individuelle d'enseignement comporte vingt-cinq heures de prestation de cours par semaine et présuppose que onze heures seront consacrées à l'encadrement des élèves, la préparation des cours et l'évaluation. C'est nettement insuffisant et ce l'est d'autant plus que le niveau de difficulté des élèves s'accroît.

Les élèves réguliers font en moyenne une faute à tous les six mots. Un professeur de français qui donne une composition d'une page devra indiquer trois mille fautes. Il devrait normalement en superviser la correction, s'intéresser aux autres qualités du texte, rencontrer quelques élèves dont les idées exprimées sont pour le moins douteuses et présenter aux élèves une synthèse de son évaluation. Aura-t-il seulement le temps de souligner toutes les fautes avant que la semaine ne soit terminée ? Il n'en supervisera certainement pas la correction. Dès lors, à quoi bon les avoir indiquées ?

Et si un étudiant perturbe le groupe ? Après quelques rappels à l'ordre, qui en présence du groupe ne sont pas toujours bien reçus, a-t-il vraiment d'autres possibilités que de l'exclure ? Peut-il vraiment le rencontrer et espérer une discussion franche et courtoise ? Où ? Dans le corridor après le cours ? Quand ? À la période la plus rapprochée où l'enseignant et l'étudiant seront libres en même temps ? Cette période n'existe pas en sorte que l'étudiant est référé à un autre intervenant étranger au vécu du groupe. On individualise l'enseignement entre deux personnes qui ne se connaissent pas parce que les horaires de celles qui se connaissent ne leur permettent pas de se rencontrer.

Difficulté supplémentaire, avec la démocratisation de l'enseignement la classe est de plus en plus hétérogène. Les valeurs, les besoins, les motivations sont très différents, même chez des élèves regroupés. Les attitudes et les comportements qui en résultent diffèrent aussi, parfois radicalement.

À l'école, la formation et les connaissances sont acquises en groupe. Il faut que très rapidement chacun accepte d'adopter les comportements qui rendent cela possible, puis de développer les attitudes qui rendent la formation agréable. Il est donc nécessaire de comprendre les besoins individuels, d'y répondre adéquatement et d'amener chacun à partager les comportements et les attitudes pré-requis au simple fonctionnement du groupe.

Il faudra aussi motiver les étudiants pour la formation, en groupe d'abord, mais individuellement ensuite. Il faudra en plus compter avec des rythmes d'apprentissage différents, éviter que les uns se découragent pendant que les autres de désintéressent.

Cela exige beaucoup de présence, de soutien et de très nombreuses rencontres individuelles. L'organisation scolaire actuelle ne le permet pas.

### **Tâche globale et individualisation de la formation**

Dans une tâche globale, les enseignants ont la maîtrise de plusieurs variables de leur tâche. Ils peuvent décider de modifier la taille des groupes-classes. Ils ont ainsi la possibilité de se donner beaucoup de temps.

En cheminement particuliers temporaires, la tâche globale permet de regrouper cent élèves et six enseignants de champs différents. S'ils choisissent de former des groupes doubles de plus ou moins cinquante élèves, chaque enseignant ne donnera le même cours que deux fois. Au lieu de consacrer les deux tiers de son temps à donner des cours et le tiers à l'encadrement, aux rencontres et à l'évaluation, il fera exactement l'inverse. La tâche globale permet de consacrer deux fois plus de temps aux individus.

Le plus surprenant, c'est que la prestation de cours en sera améliorée. En effet, dans le cas présent, la tâche globale permet la présence de trois enseignants par groupe ou de quatre enseignants dans un groupe et de deux dans l'autre selon le niveau de difficulté du groupe. Ainsi celui qui donne le cours le fait en présence et avec l'aide de deux confrères.

Rappelons-le, ce qui importe pour l'enseignant, ce n'est pas tant le nombre d'élèves présents dans sa classe que leurs valeurs, leur motivation et les attitudes et comportements qui les traduisent, considérant évidemment qu'ils sont présents en classe.

Dès le début de l'année, la tâche globale permet de s'informer de tous les motifs d'absences, de rencontrer en privé tous ceux qui se sont absentés ou se sont présentés en retard. Ces rencontres permettent aux personnes de bien se comprendre. L'école, rappelons-le, est un lieu de formation. La majorité des élèves du groupe ont compris le programme de formation offert et ont décidé de s'y impliquer. Le succès du groupe exige que chacun adopte les comportements sinon les valeurs requises ou qu'il fasse un autre choix et s'oriente différemment. Et ces considérations sont tout aussi valables pour les enseignants que pour les élèves. En tâche globale, les enseignants apprennent très rapidement combien il est à la fois nécessaire et difficile de rappeler un collègue à l'ordre.

La tâche globale permet aussi de s'assurer que chacun se présente en classe avec les outils nécessaires, cartable, papiers, crayons, etc. Les notes sont prises sous la supervision de deux collègues qui repèrent très vite ceux qui en sont incapables. Encore là, les élèves sont rencontrés individuellement, aidés et revus chaque jour si nécessaire jusqu'à ce que cette habileté soit maîtrisée. Agir autrement, c'est accepter qu'un étudiant parte avec un échec garanti. Celui qui resterait en classe dans une telle situation deviendrait vite un poids pour le groupe.

La tâche globale permet aussi à ces mêmes collègues de s'approcher d'un étudiant pour discrètement corriger un comportement, donner une explication supplémentaire et même inviter le collègue qui donne le cours à reprendre une explication que plusieurs élèves n'ont pas vraiment comprise.

### **Tâche globale et projets**

« Qui s'instruit s'enrichit » parfois, si au secondaire il est parmi les meilleurs et s'il est prêt à étudier longtemps. Pour la majorité des élèves du secondaire, ce n'est pas le cas.

Parce que, dans une tâche globale, une équipe d'enseignants maîtrise la taille des groupes, elle peut se donner du temps et parce qu'elle maîtrise l'allocation du temps, une équipe d'enseignants peut, avec un groupe d'élèves, faire de la connaissance un moyen de s'approprier le monde et de se grandir soi-même.

Le 2 mai 1985, année internationale de la jeunesse, La Presse titrait : Des étudiants du « professionnel » montrent la voie de la conservation à 15 000 jeunes de tout le Québec.

Au cours de l'année 2001, les élèves inscrits dans les Centres de formation en entreprise et récupération ont, en plus de 400 jours de présentation, rencontré quelque 60 000 jeunes du primaire pour les inviter à réfléchir à la nécessité de conserver les ressources et d'être plus efficaces dans l'utilisation de l'énergie. Leur objectif est maintenant de faire en sorte qu'au Québec aucun jeune ne quitte le primaire sans avoir réfléchi aux principales problématiques du développement durable.

De 1992 à 2002, les élèves et les enseignants du CFER de Victoriaville ont travaillé au développement d'une entreprise de récupération des rebuts de peinture qui emploie aujourd'hui une cinquantaine de personnes à temps plein, dont près de la moitié ont étudié au CFER de Victoriaville.

Toujours en 2001, vingt CFER travaillent au développement d'entreprises. Après avoir bénéficié du soutien de grandes compagnies privées et de quelques ministères, certaines de ces entreprises ont commencé à réinvestir leurs excédents dans le développement du réseau scolaire. En 2001-2002, les CFER ont investi trois cent mille dollars (300 000.00\$) dans le réseau scolaire, soit cent mille dollars (100 000.00\$) en équipements et plus du double en personnel professionnel supplémentaire.

Ce n'est pas l'objet de cet écrit de présenter ces quelques réalisations parmi d'autres. L'objet de cet écrit est plutôt d'attester d'une présentation riche et motivante de la formation scolaire. C'est aussi l'objet de cet écrit d'inviter le réseau scolaire québécois à favoriser le regroupement d'élèves et la formation d'équipes d'enseignants qui avec eux oseront pareille aventure.

L'expertise existe. La recherche s'organise autour de la Chaire de recherche CFER de l'UQTR. L'animation est disponible au Réseau québécois des CFER.

## **Conclusion**

La tâche globale est un modèle d'organisation scolaire qui a donné des résultats certains. La Fédération des commissions scolaires du Québec en a d'ailleurs souligné l'excellence dès 1990.

Le Réseau québécois des centres de formation en entreprise et récupération compte aujourd'hui vingt et un membres dont la majorité ont adopté la tâche globale. Ils obtiennent des résultats tout à fait comparables.

On ne peut plus rejeter ce modèle d'organisation du travail scolaire en utilisant comme prétexte la convention collective des enseignants ou en prétendant qu'il exige des enseignants tout à fait exceptionnels. Si les enseignants des CFER sont exceptionnels, c'est aussi parce que l'organisation de leur tâche le leur permet.

Ceux qui ont expérimenté la tâche globale estiment que l'organisation scolaire basée sur la grille-matière et les horaires individuels qui en résultent pour les élèves et les enseignants pourrait bien être la première et la plus importante cause du décrochage scolaire, notamment chez les élèves qui éprouvent des difficultés.

On ne peut pas se permettre de ne pas vérifier très rapidement les implications pour l'organisation scolaire dominante des résultats obtenus dans le cadre d'une tâche globale. Les décrocheurs, il est possible qu'on les fabrique en même temps que les horaires, avant le début des classes.