

PROFESSION DE FOI

dans l'espoir de ne pas être élu au Département en 2005

O. Thual, version du 21 février 2004

1. INTRODUCTION

Je suis candidat à la Direction du Département « Hydraulique – Mécanique des Fluides » ... pour le mandat de 2009 ou un mandat ultérieur. En effet, je considère que tous les enseignants du Département ayant rang de professeur ont l'obligation de candidater, le moment venu, aux responsabilités de Directeur du Département, Directeur de l'IMFT ou autre responsabilité de cette taille au sein de l'INPT. C'est une dette vis-à-vis du service public qui nous a fait confiance à travers diverses promotions. Avec des excuses plus ou moins valables, je souhaiterais que mon « moment venu » attendent encore quelques années. Par conséquent, je témoignerai à tout candidat au mandat de 2005 ma plus grande reconnaissance.

En 2009, ou plus tard, j'aurais le recul du cinquantenaire nécessaire pour trouver le juste milieu entre le maintien des traditions et la transformation radicale des structures. Dans l'hypothèse où une conspiration majoritaire réussissait à m'inculquer l'idée qu'il serait de mon devoir d'assumer cette responsabilité dès le mandat de 2005, je crains que ma formation (« la patrie, les sciences et la gloire ») ne m'ait trop conditionné pour pouvoir résister à la pression. Mais je crains aussi ne pas pouvoir atteindre d'ici là le « juste milieu » dont je viens de parler et d'être tenté de mettre en œuvre de multiples réformes, voire des révolutions, dont la nécessité s'estompe heureusement avec l'expérience de l'âge.

Le but de cette note est donc de prévenir mes collègues du danger que représente l'amicale pression visant à me persuader de prendre la Direction du Département à partir de janvier 2005. Et comme je souhaite vraiment passer au moins un tour, j'encourage toute personne ayant des idées de réformes, si possibles impopulaires, à me le communiquer pour compéter le présent document.

2. UN JOURNAL INTERNE INTITULE « EPI-DHMF »

Cette note est le premier article d'un nouveau journal que j'intitule : « Echange de Projets et d'Idées au Département Hydraulique – Mécanique des Fluides » (EPI-DHMF). Ce journal est destiné à recueillir des textes, plus ou moins construits, portant sur l'organisation et la vie du Département. Tous les enseignants du département peuvent y soumettre des articles (en étant conscients qu'ils ne pourront pas les faire figurer sur leur liste de publications !). Je me nomme éditeur de ce journal, c'est-à-dire que je me propose d'en assurer la diffusion

(affichage sur l'INTRANET, liste e-mail d'abonnés, etc.). Et s'il se crée des journaux concurrents, tant mieux, la pluralité de la presse est un bien. L'essentiel est de débattre et de communiquer.

Si je suis le seul contributeur de ce journal ou que personne ne le lit, ce n'est pas grave. Ce journal sera pour moi une simple classification de notes de réflexions. Mais si ce journal permet de faire progresser la réflexion collective sur la vie du Département, alors tant mieux. Et si cela se trouve, qu'il me soit permis de rêver, le lancement de débats sur l'avenir du Département suscitera des vocations de candidatures pour le prochain mandat.

Dans ce premier article (puisque le présent texte vient de passer du rang de note au rang d'article) comme dans les suivants, je compte lancer quelques idées de réformes, plus ou moins réfléchies ou construites, afin de susciter un débat, des réactions, voire des soumissions de nouveaux articles au journal « EPI-DHMF ». Si mes idées font bondir le lecteur, tant mieux : il réagira en proposant des arguments contradictoires, suivis d'un débat ou, mieux, il se persuadera qu'il est urgent de trouver d'autres candidats pour la Direction du Département.

3. IDEES EN VRAC

Je liste en vrac, sans réelle construction, quelques idées ou sujets de débat qui pourront être développés dans de prochains articles ou lors de discussions aléatoires ou programmées.

Le rôle du Directeur de Département. La formule « si vous n'êtes pas contents vous n'avez qu'à trouver quelqu'un d'autre et je continue comme cela en attendant » me paraît inacceptable de la part de quiconque ayant accepté d'occuper un poste de responsabilité. Pour moi, le rôle du Directeur de Département est de faire émerger des décisions réfléchies, responsables et approuvées par l'ensemble des enseignants. Dans de rares occasions, il doit user de son devoir d'arbitrage, mais uniquement après avoir fait tous les efforts nécessaires pour dégager une position commune. On voit trop de responsables sclérosés tout débat, volontairement ou par négligence, puis justifier leurs décisions arbitraires par l'absence de consensus.

La répartition des charges d'enseignement. Un des plus grands chantiers d'un Directeur de Département me semble être la répartition des charges d'enseignement. Une première méthode consiste à maintenir la continuité en demandant aux nouveaux de boucher les trous résultant du départ des anciens, si possible en décidant tout seul. Cette méthode a l'avantage d'être simple et pas très fatigante. Une autre méthode consiste à prendre en compte les objectifs généraux de la formation, les retours des étudiants, les aspirations et compétences des enseignants et sans doute d'autres facteurs afin de gérer les programmes pédagogiques de manière optimale. Pour cela, il faut que les enseignants se mettent d'accord sur les principes qui doivent gouverner cette optimisation. La rédaction d'une « charte pédagogique » approuvée par le plus grand nombre me paraît être un outil performant pour réaliser la répartition des charges de manière consensuelle.

Vers une « Charte Pédagogique » pour le Département. Il faudra sans doute plusieurs articles publiés dans le présent journal « EPI-DHMF » pour définir une charte pédagogique détaillée et susceptible de recueillir l'adhésion du plus grand nombre. À moins que l'on se

rende compte que quelques principes évidents suffisent pour la fabriquer. J'invite tous les enseignants du Département à contribuer à cette réflexion d'une manière ou d'une autre. Pour ma part, le premier principe qui me vient à l'esprit est la « satisfaction des aspirations pédagogiques de l'enseignant ». Cela peut en choquer certains comme ceux qui pensent que l'adéquation de la formation aux exigences des industriels doit primer (je force le trait volontairement). Mais il me semble qu'une pédagogie qui résulte d'un projet dans laquelle un enseignant se donne à fond est beaucoup plus utile à l'étudiant qu'un enseignement vécu comme une corvée par l'enseignant. Quitte à laisser de côté certaines disciplines jusqu'au recrutement actif des enseignants qui s'y passionneront.

Le paradoxe de « l'ancien et du nouveau ». Si l'on veut faciliter la tâche aux enseignants désireux de s'investir durablement dans des enseignements qui leur correspondent, il faut mettre en place des outils et des règles garantissant que leurs efforts pourront aboutir. Un enseignant passionné par une matière ou une discipline doit pouvoir y créer des enseignements. Si les enseignements existent déjà, il doit pouvoir y participer, par exemple en rejoignant l'équipe pédagogique qui y travaille déjà. Il ne faut pas qu'une discipline soit bloquée pendant 30 ans sous le simple prétexte que quelqu'un en détient la chaire inamovible. D'un autre côté, il ne faut pas déboulonner un enseignant qui a investi beaucoup d'énergie dans un enseignement sous le simple prétexte qu'un nouveau venu prétend le faire de manière plus moderne. La constitution d'équipes pédagogiques me paraît être une manière efficace de résoudre le paradoxe entre la nécessité de rénover les enseignements et le souci de préserver les investissements effectués.

Le « Programme Qualité Pédagogique et Scientifique ». Un outil permettant de réguler l'évolution des programmes pédagogiques de manière rationnelle serait, de mon point de vue, la création d'un programme qualité auquel pourrait adhérer les enseignants qui le souhaitent. Un ou plusieurs articles spécifiques dans ce journal « EPI-DHMF » seraient nécessaires pour définir ce programme, mais voilà quelques rubriques que l'enseignant, ou l'équipe enseignante pourrait choisir de satisfaire « à la carte » pour se constituer un « menu qualité » :

- Expertise du programme de l'enseignement par un « comité qualité »
- Taux de réponse des étudiants à un questionnaire type d'évaluation de l'enseignement
- Expertise de la documentation écrite de l'enseignement par un « comité qualité »
- Rayonnement de l'enseignement à l'extérieur (ouvrages, documents en ligne, ...)
- Coordination de l'enseignement avec l'ensemble de la formation
- Réalisation de l'enseignement dans le cadre d'une équipe pédagogique
- Évaluation approfondie du cours en interaction avec les étudiants
- Qualité de l'évaluation des connaissances associée à l'enseignement
- Définition des objectifs du cours et évaluation de leur réalisation
- Nombre de collègues invités à assister à des séances de l'enseignement
- Enregistrements vidéos des séances de l'enseignement
- Etc.

Même si le « menu gastronomique » consistant à remplir tous les critères du programme qualité est sans doute utopique, la réalisation d'une partie des critères permettrait à l'enseignant qui le souhaite de se perfectionner tout en facilitant la coordination des enseignements dans le cadre d'une même formation.

L'application pratique des grands principes. S'il est important de pouvoir définir des principes généraux, il n'est toujours facile de les mettre en correspondance avec des

décisions à prendre ponctuellement. Certains responsables ou groupes de pression sont très forts pour édicter des principes généraux qui collent exactement aux décisions qu'ils veulent prendre, quitte à édicter des principes contraires si la décision suivante le requiert. Je préfère encore le despotisme, si possible éclairé, à ces méthodes totalitaires. Il existe aussi des situations où les grands principes n'apportent pas forcément la réponse et où il faut recourir à une certaine intuition. Là encore, la discussion et la concertation sont indispensables pour déboucher sur des décisions raisonnables. Et c'est en étant confronté à des décisions pratiques que l'on peut élaborer petit à petit les principes qui guideront les prochaines décisions.

Questions à débattre. En guise d'illustration, voici quelques questions qui me viennent à l'esprit et qui alimenteront, je l'espère, des débats constructifs débouchant sur une vision commune et concertée de l'organisation du Département.

1. Faut-il réformer les programmes pédagogiques des formations du Département ?
2. Si oui, dans quelle mesure (tout, en partie, un petit peu, ...) ?
3. Si oui, faut-il profiter de la prochaine réforme des créneaux de l'emploi du temps (5 créneaux de 1h30 disponibles dans la journée au lieu des 4 créneaux de 1h45 actuels) pour mettre en œuvre cette réforme ?
4. Si oui, faut-il que la réforme des créneaux soit mise en place dès la rentrée 2004 ou demander d'attendre la rentrée 2005 pour avoir le temps de s'organiser ?
5. Faut-il laisser aux enseignants qui le souhaitent la possibilité de créer des enseignements correspondant à leurs aspirations, quitte à leur demander de travailler dans le cadre d'une équipe pédagogique ?
6. Si oui, comment doivent être organisées ces équipes pédagogiques ? (tour de rôle cours - TD, transmission progressive, ...).
7. Un enseignant doit-il avoir la garantie que sa charge ne sera pas chamboulée par de multiples réformes ?
8. Si oui, dans quelle proportion ?
9. Si oui, à quelles conditions ?
10. Faut-il diminuer le nombre d'heures d'enseignement programmées sur l'emploi du temps d'un étudiant.
11. Si oui, peut-on descendre jusqu'à 4 créneaux de 1h30 par jour maximum (en maintenant le jeudi après-midi libéré) ?
12. Faut-il augmenter le nombre de séances de Travaux Dirigés ?
13. Faut-il créer la notion de « Petites Classes » rémunérées comme des heures de cours ?
14. Si oui, l'effectif d'une « Petite Classe » doit-il être de l'ordre de 40 étudiants (une moitié de promotion) ou de 25 étudiants (un tiers de promotion) ?
15. Faut-il donner une place importante aux langues, aux sciences humaines (communication, ...) et au sport dans la formation ?
16. Faut-il diminuer le nombre d'heures supplémentaires effectuées par les enseignants titulaires du Département ?
17. Faut-il rémunérer en heures de charge ou heures supplémentaires les actions de responsabilités collectives pour le département (participation aux jurys de PFE, relations internationales, responsabilité de formations, coordination des TP, tâches de gestion du Département, etc.) ?
18. Faut-il demander à chaque enseignant de s'impliquer dans une ou plusieurs tâches de gestion du Département ?

19. Faut-il créer un « Comité de Département » composé d'enseignants, en plus du « Conseil de Département » ?
20. Faut-il sélectionner avec des critères précis les intervenants extérieurs du Département (insertion professionnelle des étudiants, apports non couverts en interne, rayonnement du Département, etc.) ?
21. Si oui, avec quels critères ?
22. Faut-il donner la priorité aux enseignants chercheurs qui souhaitent enseigner un cours précis au détriment des intervenants extérieurs en place ?
23. Faut-il renforcer les initiatives permettant de faire rayonner le Département (commissions pédagogiques avec industriels, publicité active pour nos formations, communication, etc.) ?
24. Si oui comment ?
25. Faut-il donner aux étudiants plus d'occasions de s'exprimer sur la formation qu'ils reçoivent ?
26. Si oui, dans quelle mesure faut-il tenir compte de leurs remarques ?
27. Il y a-t-il d'autres questions à poser pour compléter ce questionnaire ?
28. Si oui lesquelles ?

3. CONCLUSION

Ce premier article du journal EPI-DHMF (Echange de Projets et d'Idées au Département Hydraulique – Mécaniques des Fluides) a, je l'espère, permis d'entrevoir le danger que représenterait mon élection au prochain mandat de la Direction du Département. Je suis en effet un adepte de la « concertation permanente » et mon aspiration à une « autogestion collective » du Département est de nature à rendre instable le système de fonctionnement actuel.

J'invite tous mes collègues à calculer le temps qu'ils risquent de perdre en réunions de concertation, débats, échanges de mails, lecture ou publications d'articles dans le journal EPI-DHMF, voire en création de journaux concurrents. Certains se disent que tant qu'on ne touche pas à leur charge, ils n'ont pas besoin de s'inquiéter. S'il est vrai que j'ai personnellement le plus grand respect pour le temps investi dans une charge d'enseignement, il se trouve que j'ai un respect encore plus grand pour l'application de la décision majoritaire (lorsqu'elle résulte d'une vraie concertation). Rien ne garantit aujourd'hui que la majorité ne souhaitera pas une transformation en profondeur de nos formations.

Comme je l'ai dit en introduction, il me faut encore quelques années pour atteindre la sagesse qui consiste à préserver l'ordre établi en résistant aux élans de réformes des jeunes collègues. Je suis pour l'instant dans un stade d'évolution où je conçois le rôle de responsable comme le pouvoir exécutif mettant en œuvre les décisions de l'assemblée des enseignants. Ce mode de fonctionnement est chronophage, compliqué et fatigant pour tout le monde. Enfin, je vous aurai prévenu !

Et même si, en toute invraisemblance, vous êtes prêts à partager les idées que j'ai mises en avant, d'autres pourraient les mettre en œuvre mieux que moi. Par exemple vous-même ! Je m'engage à vous aider si vous êtes élus. Allez, un beau geste !

