



PERFORMA

et l'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant

Daniel Hade

Directeur de PERFORMA

En mai dernier, le Conseil supérieur de l'éducation publiait un avis au ministre portant sur la formation du personnel enseignant au collégial¹. En schématisant quelque peu, ce qui est inévitable compte tenu de l'espace qui nous est imparti, on peut affirmer que ce récent avis du Conseil s'appuie sur le constat suivant : depuis plus de trente ans, soit du rapport Parent au rapport Inchauspé, de nombreux intervenants du monde de l'éducation, y compris le Conseil, se sont prononcés en faveur d'une « formation qui prépare à l'enseignement pour tout le personnel enseignant, y compris celui de l'enseignement supérieur². » Si le Conseil avait à peine effleuré la question de la pédagogie universitaire dans son avis précédent³, respectant ainsi l'autonomie des universités en matière de qualification du corps professoral, le présent avis propose un portrait global de la question – de ce qu'il appelle une « formation professionnelle », c'est-à-dire une formation essentiellement psychopédagogique et didactique, pour le corps enseignant de l'ordre collégial⁴.

1. Conseil supérieur de l'éducation, *La formation du personnel enseignant du collégial : un projet collectif enraciné dans le milieu*, Avis au ministre de l'Éducation, mai 2000.
2. Avis du CSÉ, mai 2000, p. 13.
3. Conseil supérieur de l'éducation, *Réussir un projet d'études universitaires : des conditions à réunir*, Avis au ministre de l'Éducation, avril 2000. Dans cet avis, le Conseil n'adresse qu'une seule recommandation « au personnel enseignant, professeurs et chargés de cours » de l'ordre universitaire, celle de « soigner la dimension pédagogique de leurs interventions » (p. 96).
4. Dans l'introduction au présent avis, on peut toutefois lire que « la réflexion proposée dans ce document peut s'étendre à tout l'enseignement supérieur [...] à la fois les collèges et les universités » (p. 5).

PERFORMA est une organisation basée sur le partenariat entre les établissements membres et l'Université de Sherbrooke. PERFORMA a pour mission première de répondre aux besoins de perfectionnement, principalement de nature pédagogique ou de nature didactique, du personnel enseignant des collèges du Québec. Créé en 1973, PERFORMA compte aujourd'hui 53 établissements membres.

Une participation volontaire

La réflexion du Conseil s'inscrit dans le contexte général du mouvement de réforme de l'éducation tous azimuts enclenché depuis le début des années 90 : réforme des programmes d'études au trois ordres préuniversitaires et réforme des programmes de formation à l'enseignement primaire et secondaire. L'aspect le plus novateur du présent avis du Conseil – et peut-être aussi le plus sujet à controverse – est qu'il recommande que « la composante de formation professionnelle propre à l'enseignement collégial devrait être obligatoire pour toute personne souhaitant enseigner au collégial⁵ ».

Or, le programme PERFORMA, fruit d'un partenariat constant entre les collèges participants et l'Université de Sherbrooke depuis plus de 25 ans, fonctionne exclusivement sur la base de la participation volontaire des enseignantes et des enseignants en exercice à leur propre démarche de perfectionnement à l'enseignement. Le mandat premier de PERFORMA est d'offrir, sur l'ensemble du territoire québécois, des activités de perfectionnement, principalement de nature pédagogique ou didactique, qui soient à la fois de la meilleure qualité et de la plus grande pertinence possibles. L'expérience de PERFORMA tend à démontrer que la participation aux activités de perfectionnement, qui atteint jusqu'à 25 % du personnel enseignant au collégial, dépend essentiellement de la présence de conditions favorables telles que la valorisation institutionnelle, la circulation de l'information, l'animation pédagogique, la disponibilité des budgets, etc.

Une intervention en début de carrière

Tout comme le Conseil supérieur de l'éducation, PERFORMA reconnaît la nécessité d'une intervention hâtive, en début de

5. Avis du CSÉ, mai 2000, p. 63.

carrière, dans le champ de la formation à l'enseignement collégial. Celle-ci est d'autant plus nécessaire que le réseau collégial vit aujourd'hui à l'heure de la relève d'une partie considérable de son corps enseignant, et que l'on doit par conséquent tout mettre en œuvre pour assurer le transfert des compétences professionnelles déjà enracinées dans le milieu. En effet, dans une étude datant de 1993, Tétreault prévoyait que de 1994 à 2009, les prises de retraite entraîneraient le remplacement de 60 % des enseignantes et enseignants dont 25 % pour la seule période 2000-2004. Bien que nous ne disposions pas de données statistiques récentes sur ce phénomène, les observations recueillies sur le terrain permettent de croire que les tendances évoquées par Tétreault sont en train de se réaliser⁶. Dans un tel contexte, disons d'ici cinq ou six ans, on voit plutôt mal comment les collèges pourraient exiger une formation à l'enseignement collégial comme condition préalable à l'embauche de tous ces nouveaux enseignants et nouvelles enseignantes. Ni les universités ni les collèges ne disposent actuellement de la capacité de répondre adéquatement, dans un délai si court, à une telle demande de formation, bien qu'il ne soit pas exclu que l'Université de Sherbrooke, tout comme d'autres établissements universitaires, puisse développer des programmes de formation initiale à l'enseignement collégial qui s'adresseraient à de futurs enseignants et enseignantes. Mais pour PERFORMA, la nouvelle priorité est d'assurer, à court terme, l'insertion professionnelle des débutants et des débutantes.

À cette fin, PERFORMA vient de lancer, à la rentrée du mois d'août 2000, un projet d'insertion professionnelle dans trois collèges : le collège de Limoilou, le collège de la région de l'Amiante et le cégep du Vieux Montréal. Ce projet est connu sous l'appellation de Module d'insertion professionnelle des nouveaux enseignants du collégial (MIPEC) et sa philosophie est celle qui sous-tend PERFORMA depuis sa fondation, à savoir la participation volontaire des enseignantes et des enseignants en cours d'emploi. PERFORMA espère généraliser l'implantation du MIPEC, idéalement d'ici environ quatre ans, à l'ensemble des collèges qui rempliront les conditions minimales d'implantation.

L'importance de l'insertion professionnelle

Le Conseil reconnaît lui aussi l'importance de l'insertion professionnelle en plaçant au premier rang des défis qu'aurait à relever les collèges la mise en place « d'une organisation du travail permettant une insertion professionnelle progressive et formatrice pour les enseignantes et enseignants débutants⁷ ». Cette organisation du travail reposerait notamment sur :

- « un statut particulier pour les enseignantes et les enseignants débutants ;
- la reconnaissance de nouveaux rôles [...] ceux de mentor, d'enseignante ou d'enseignant associé ;

6. É. Tétreault, *Prospectives des besoins du réseau collégial*, avril 1993.

7. Avis du CSÉ, mai 2000, p. 65.

Brève présentation du MIPEC⁸

Le MIPEC est arrimé au *Profil de compétences du personnel enseignant du collégial*⁹ et vise la maîtrise de vingt et une compétences professionnelles, dans les trois sphères d'action de l'enseignant : l'enseignement proprement dit, les programmes et la communauté éducative du collégial dans son ensemble. Une fois de plus, on peut observer une certaine convergence entre l'idée d'un « référentiel commun de compétences », proposée par le Conseil pour la formation du personnel enseignant des collèges, et l'approche par compétences qui est à la base de l'insertion professionnelle proposée par le MIPEC. Sur le plan conceptuel, les principales caractéristiques du MIPEC sont :

- la construction des compétences professionnelles à partir des situations de travail ;
- la construction progressive et à long terme des compétences professionnelles ;
- l'individualisation des parcours de formation ;
- la pluralité des formes de soutien ;
- l'encadrement par une équipe de formation locale ;
- la formation et l'encadrement des tuteurs et des personnes ressources ;
- l'utilisation des enseignantes et des enseignants d'expérience pour assurer les transferts de compétences ou d'expertise.

Le MIPEC est un ensemble cohérent d'activités pédagogiques organisées en trois cycles de formation consécutifs. Le premier cycle, d'une durée de 6 à 12 mois, conjugue deux types d'objectifs : ceux qui ont trait à l'urgence de devenir fonctionnel en situation de travail et ceux qui visent la compréhension de base de la pratique de l'enseignement au collégial. Le deuxième cycle de formation, d'une durée de 18 à 24 mois, vise l'élargissement et l'approfondissement des stratégies d'enseignement et du répertoire de ressources. Le troisième et dernier cycle, d'une durée de 6 à 12 mois, ferme la boucle de la formation en consacrant la prise en charge individuelle du développement professionnel selon une approche réflexive. Le MIPEC se déroule donc sur une période de deux ans et demi à quatre ans, selon les individus.

Le MIPEC devrait se situer à l'intérieur d'un ensemble de mesures mises en place dans un collège pour assurer l'intégration et la formation des nouveaux enseignants et des nouvelles enseignantes. Il faut donc voir dans le MIPEC un moyen offert par PERFORMA pour soutenir les collèges dans leur mandat d'assurer l'insertion professionnelle, dans une perspective plus large que la seule insertion institutionnelle. De plus, l'insertion professionnelle doit être vue comme une fin en soi, résultant d'un processus autonome. Un grand nombre d'études américaines récentes portant sur l'insertion professionnelle des enseignants indiquent en effet que l'une des conditions de sa réussite réside dans la distinction formelle entre la rétroaction procurée au débutant pour des fins de développement professionnel et l'évaluation administrative pour fins d'emploi.

Toutefois, ce dernier constat ne réduit en rien la nécessité d'un partenariat étroit entre les collèges et PERFORMA dans l'implantation et le fonctionnement du MIPEC. Dans chaque collège, le succès du MIPEC dépendra de la collaboration des différents intervenants : la direction des études, la direction des ressources humaines, la direction de PERFORMA et du MIPEC, le répondant local, les tuteurs et tutrices, les personnes-ressources, les instances départementales, le groupe de recherche-action de PERFORMA et, finalement, le Comité du MIPEC.

8. Les informations sur le MIPEC sont tirées du document suivant : PERFORMA, *Module d'insertion professionnelle des nouveaux enseignants du collégial* (MIPEC), Document de travail, version 5, juin 2000.
9. PERFORMA COLLÉGIAL, *Un profil de compétences du personnel enseignant du collégial*, Sherbrooke, Éditions du CRP, 1999, 96 p.

- la mise en œuvre systématique de programmes institutionnels d'insertion professionnelle¹⁰ ».

Pour PERFORMA, il s'agit là de conditions essentielles à la pleine réussite de tout programme d'insertion professionnelle. Dans sa conception actuelle, le MIPEC repose en grande partie sur une importante contribution de la conseillère ou du conseiller pédagogique affecté à son implantation et sur la collaboration d'enseignantes et d'enseignants expérimentés agissant comme tuteurs ou tutrices auprès des débutantes et des débutants. PERFORMA ne peut donc qu'appuyer la reconnaissance de leurs rôles dans le processus d'insertion professionnelle, tout en rappelant qu'ils ne sont pas les seuls responsables d'une insertion institutionnelle et professionnelle réussie. De plus, les différents partenaires de PERFORMA sont entièrement conscients de l'importance de reconnaître un statut particulier aux nouveaux enseignants et aux nouvelles enseignantes qui se traduirait par un allègement de leur tâche d'enseignement¹¹. Les chances de succès d'un module comme le MIPEC seraient grandement augmentées si ces conditions d'implantation lui étaient appliquées.

On peut aussi se réjouir de la souplesse et de la variété des différentes formules de formation retenues par le Conseil, le préambule de la recommandation n° 5 de l'avis en question parlant de « modalités d'acquisition variables ». En clair, cela signifie que le Conseil ne recommande pas qu'une formation à l'enseignement soit un préalable à l'embauche, bien qu'il soit d'avis que les collèges devraient favoriser les candidats ayant pu bénéficier d'une telle formation, ce que les collèges font probablement déjà, dans la mesure du possible.

Il semble légitime de considérer le MIPEC comme l'une des « modalités d'acquisition » dont parle le Conseil supérieur de l'éducation dans son récent avis. Le MIPEC est en effet un module d'insertion professionnelle qui consiste en 15 crédits de niveau de deuxième cycle universitaire intégrable au diplôme de 2^e cycle en enseignement offert par la faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke. Il s'agit donc d'une démarche d'insertion professionnelle conçue comme la première étape d'une formation continue à l'enseignement ; c'est précisément ce genre de démarche que recommande aussi le Conseil¹². Par ailleurs, l'intégration du MIPEC à une formation continue de 2^e cycle universitaire (diplôme et maîtrise) ne peut que favoriser la contribution des enseignants du collégial à « l'analyse des pratiques » et au

« développement des connaissances », deux activités que le Conseil juge essentielles en milieu collégial, reprenant pratiquement mot pour mot un paragraphe de son avis de décembre 1997¹³. Or, comme nous le rappelle le ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST) dans son récent document de consultation sur la politique scientifique québécoise, le nombre d'enseignants-chercheurs en milieu collégial a diminué de 60 % au cours des quinze dernières années¹⁴. Et comme l'affirme le MRST, « les chercheurs des collèges doivent disposer des moyens nécessaires pour apporter leur contribution au développement de la recherche au Québec »¹⁵. Deux des trois volets de recherche proposés par le MRST nous concernent plus particulièrement ici : la recherche pédagogique et l'intégration des chercheurs du collégial à des équipes universitaires.

On ne le répétera jamais assez : le développement de la recherche en milieu collégial passe absolument par une augmentation des moyens financiers (et autres arrangements) permettant la participation des enseignantes et des enseignants et la constitution d'équipes de recherche bénéficiant d'un statut reconnu par les établissements et du soutien de ceux-ci.

Pour conclure

Le contexte éducatif actuel justifie pleinement que le Conseil supérieur de l'éducation propose des ajustements importants à la formation du personnel enseignant du collégial. Pour sa part, PERFORMA a choisi d'ajouter un module d'insertion professionnelle à la gamme d'activités de perfectionnement qu'il offre aux enseignantes et aux enseignants du collégial, sur la base de leur participation volontaire en cours d'emploi. Compte tenu des besoins de renouvellement du corps enseignant au cours des prochaines années et de la nécessité d'assurer le transfert des savoirs pédagogiques des enseignantes et des enseignants qui s'approprient à quitter le réseau vers ceux et celles qui y font leur entrée, on est en droit d'espérer que les divers partenaires du milieu collégial prennent conscience de l'importance de l'insertion professionnelle et que soient mises en place les conditions favorables à sa réussite. ■

dhade01@courrier.usherb.ca

Daniel HADE est professeur à la faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke depuis plus de 25 ans. Il a occupé diverses fonctions administratives au sein de la faculté d'éducation et de l'Université. Il débute sa troisième année à titre de directeur de PERFORMA.

10. *Ibid.*, p. 65-73.

11. *Ibid.*, p. 66 : « Si on souhaite faciliter l'insertion professionnelle des nouvelles enseignantes et des nouveaux enseignants, il serait préférable d'envisager d'alléger leur charge de travail en regardant du côté de la composition de la tâche d'enseignement plutôt que du côté de la participation à la vie départementale ou à l'activité des comités de programme. La collaboration aux travaux confiés à ces deux instances pourrait même fournir des occasions à privilégier pour favoriser l'insertion professionnelle, moyennant certaines adaptations de la contribution attendue. »

12. *Ibid.*, recommandation n° 6, p. 64.

13. *Ibid.*, p. 48.

14. Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, *Vue d'ensemble pour une politique scientifique du Québec*, Document de consultation, Québec, juin 2000, p. 31. Le nombre d'enseignants-chercheurs, exprimé en ETC (Équivalents temps complet), est passé de 150 à 60 entre 1983 et 1998-1999.

15. *Ibid.*