

## PERFORMA : une réalité à la mesure de l'utopie ?

**Guy Denis et Solange Ducharme**

Conseillers pédagogiques  
Cégep de Sherbrooke

C'est l'année des chiffres ronds : vingt ans des cégeps, quinze ans de PERFORMA. Les chiffres ronds provoquent presque inévitablement l'opération-bilan. Conseillers pédagogiques dans un collège depuis des lustres, nous avons vécu toutes les étapes d'un de ces chiffres fatidiques. Est-ce la nostalgie ou la prétention qui nous empêche de résister à l'exhibition de notre vision des événements ? Peu nous en chaut, il semble bien que vous aurez droit à notre version.

Pour bon nombre de personnes de la majorité des collèges du Québec, PERFORMA, c'est le CPEC, le perfectionnement en pédagogie des enseignants. Pour nous, c'est (ou serait-ce : « ce fut ») un projet audacieux, d'une originalité sans précédent dans nos institutions scolaires et... d'une envergure qu'il n'a jamais atteinte.

### 1- ORIGINE DU PROJET

Le Projet PERFORMA est né dans notre collège, il y a quinze ans, dans le contexte suivant :

- nous vivions une expérience d'animation « globale » du milieu, dans laquelle le perfectionnement était perçu comme un mécanisme de changement institutionnel ;
- ce mécanisme se couplait à d'autres modes d'action qu'un de nos collègues, Ulric Aylwin, identifiait comme les quatre roues d'une charrette : l'information, l'aide à la réalisation de projets pédagogiques par les professeurs ou les départements, la consultation individuelle et l'animation de groupes de travail ;
- certains de ces modes d'intervention s'inspiraient de l'expérience d'aide pédagogique aux professeurs menée à la même époque au cégep de Bois-de-Boulogne.

Le perfectionnement s'inscrivait tout naturellement au sein de l'action d'un service d'aide aux enseignants. Nous avons donc structuré le nôtre sur une philosophie de consultants internes auxquels peuvent faire appel professeurs ou départements intéressés au développement pédagogique ; c'est la réponse à des démarches volontaires qui se moule à la demande et suscite des actions.

Très tôt, dans les discussions qui entourent la création de notre service, nous prenons conscience et nous devons tenir compte des faits suivants :

- les enseignants jouissent d'une grande autonomie professionnelle et les changements institutionnels affectant l'exercice du métier d'enseignant ne procèdent guère du haut de la pyramide administrative vers le bas ;
- leur métier s'exerce dans un climat de relatif isolement professionnel. Chaque artisan autonome posant ses gestes professionnels seul dans sa classe, il doit être, en quelque sorte, rejoint dans son « territoire d'exercice » ;
- au moment de l'embauche, la très grande majorité des enseignants est formée dans une discipline particulière, mais n'a pas de formation de base en psychopédagogie. Étudiants hier, ils se retrouvent souvent, du jour au lendemain, professeurs devant une classe sans autre forme de préparation ;
- les modèles d'enseignement que nous observons s'inspirent de ce qui se faisait avant la réforme du système scolaire dans les instituts de technologie, les écoles normales, les écoles d'infirmières, les collèges classiques et les universités.

### 2- CONCEPTION DU PERFECTIONNEMENT

Tous les éléments vont influencer le cadre conceptuel que nous cherchions à donner au perfectionnement. Très vite

nous oscillerons entre deux pôles qui vont se maintenir constamment présents :

- le perfectionnement peut être vu comme de la « formation », comme des cours dispensés dans un programme universitaire que suivent des professeurs ;
- le perfectionnement peut être vu comme de « l'intervention institutionnelle » qui vise à modifier la pratique, l'exercice du métier, la vie départementale, la façon d'enseigner, etc.

Au collège de Sherbrooke, nous avons, par idéologie, toujours favorisé le deuxième aspect, privilégiant en quelque sorte un modèle interventionniste, un modèle de développement organisationnel pour corriger des lacunes, consolider des acquis ou introduire des innovations dans la pratique du métier.

PERFORMA, pour nous, était l'apparente conciliation de l'inconciliable : un projet intégré d'intervention... qui serait reconnu socialement par un diplôme.

Il faut reconnaître, pour compléter le tableau, que nous étions, à l'époque, fortement influencés par les idéologies humanistes de transformation de l'école. Nous souhaitions introduire, dans la pratique professionnelle, des idées inspirées de la psychologie des relations humaines, en particulier celles contenues dans l'approche de Carl Rogers. Nous ne recherchions rien de moins que la prise en charge par le « s'éduquant » de sa formation.

### 3- LE CPEC

Le sigle CPEC désigne le diplôme que nous souhaitions voir apparaître dans le projet PERFORMA. Dispensé par la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke, c'est un certificat de perfectionnement de 30 crédits en enseignement collégial auquel participe le corps professoral d'une institution sur les lieux mêmes du travail.

# Formation et perfectionnement

Ce que les universitaires conçoivent simplement comme de l'enseignement à distance est, pour nous, beaucoup plus que cela : l'activité de perfectionnement, parce qu'elle se réalise au collège, crée ou anime, entretient ou suscite une réflexion pédagogique dans le milieu ; elle s'articule autour de la vie départementale, s'appuie sur des services d'aide à l'enseignement et s'inscrit dans la vie quotidienne de l'exercice du métier.

Chaque fois que ce fut possible, nous avons recherché des façons de résoudre l'éternel problème du transfert entre le cours théorique plus ou moins désincarné et la « pratique » quotidienne, en concevant les activités de perfectionnement sous la forme d'un ensemble d'exercices d'application. La formation dispensée est ainsi immédiatement rattachée à diverses dimensions de l'exercice du métier. Le participant quitte la session de perfectionnement mieux outillé, en quelque sorte, pour poursuivre son action.

Bref, le CPEC devait, dans la mesure du possible, éviter d'être une boîte à cours pour professeurs engagés dans une course effrénée de crédits pour augmenter leur scolarité. Nous sommes toutefois conscients que la scolarisation universitaire créditée était, et demeure, la seule voie de promotion salariale disponible aux enseignants et qu'il est fort légitime, pour un travailleur de l'enseignement, de vouloir hausser son revenu en passant de 16 à 17, 18 ou 19 ans de scolarité.

Le CPEC, conçu comme un mécanisme d'animation pédagogique, a souvent dérouté les universitaires qui se conçoivent plutôt comme des experts d'un contenu qu'ils ont mission de livrer à des non-initiés.

Cependant, cette conception a été très tôt comprise et partagée par la direction du Collège. Jamais, au fil des ans et à travers la succession des personnes qui ont occupé les postes de direction, ne se sont estompés l'encouragement et les ressources mises à la disposition de ce projet de développement institutionnel.

## 4- LES RETOMBÉES

Dès le début, nous avons espéré, anticipé et, après quelques années, nous avons constaté les points d'impact d'un service de consultants internes en développement pédagogique et l'apport privilégié fourni par le CPEC.

### Bilan statistique

Un bref bilan statistique nous permettra de faire état de l'impact quantitatif du programme. Le collège de Sherbrooke compte 375 personnes dans son corps professoral régulier. Parmi celles-ci, 306 ont été admises au programme, soit environ 80 %. Des participants au CPEC, 85 (22 %) ont obtenu le certificat et un grand nombre a maintenu sa participation bien au-delà de ces 30 crédits. Tous les départements d'enseignement ont été rejoints. Ce degré de participation est remarquable, constituant, par lui-même, un impact majeur pour un programme non obligatoire, non imposé par un règlement ministériel.

Au plan des activités, nous en serons bientôt à notre 350<sup>e</sup>, avec les reprises annuelles. En quinze ans, nous avons élaboré une centaine de thèmes d'activités regroupés dans une douzaine de catégories : planification de l'enseignement, méthodes pédagogiques, technologie éducationnelle, relations humaines... À la différence du programme d'enseignement usuel qui se maintient identique pour une clientèle d'étudiants qui change d'année en année, nous devons continuellement renouveler la programmation pour une clientèle stable. C'est là un des plus grands défis à relever dans un programme de perfectionnement, difficulté à laquelle n'est jamais confronté un programme de formation initiale.

Depuis 1973, un relevé statistique nous fournit le nombre de crédits/étudiants réalisés à chaque année. À la fin de 1987, 5 606 crédits (1 crédit correspond à 15 heures de cours) avaient été obtenus au Collège pour une moyenne annuelle de 373 crédits. L'année initiale fut la moins active (293) alors que l'année 1985-1986 fut la plus féconde (535). C'est donc plus de 84 000 heures de

rencontres formelles pour 306 participants qu'aura suscitées le programme CPEC dans notre Collège.

Ces données, pour impressionnantes qu'elles soient, ne nous permettent pas de verser dans la rhétorique chiffrée, mais elles soutiennent l'analyse de quelques impacts plus qualitatifs.

### Professionaliser le métier

Le CPEC assure d'abord une certaine professionnalisation du métier ; les enseignants acquièrent un savoir constitué et un langage commun. Les praticiens peuvent se référer à des cadres théoriques, à des modèles d'intervention professionnelle, à des outils d'exercice, à des savoir-faire. Ils peuvent se comprendre et s'expliquer entre eux les diverses facettes de leur métier autrement que par des formules vagues. Peu à peu, ils affinent leur capacité analytique face à leur enseignement.

Dans cette professionnalisation du métier, le CPEC aide également le participant à résoudre des problèmes immédiats inhérents à sa tâche ; par exemple :

- *l'élaboration des plans d'étude, l'organisation et la planification des cours* : l'activité de « planif » est devenue, avec ses 21 éditions, notre grand classique ;
- *le choix et la diversification des méthodes et des stratégies d'intervention pédagogique* : nous avons expérimenté toutes les approches, connu et soutenu les multiples vagues, du tutorat à l'exposé, du travail en équipe à l'animation de groupes de discussion ;
- *le développement de matériel didactique de toute nature* : nous avons fait le tour des technologies et encadré la production de nombreux documents audiovisuels, de cahiers de notes de cours et, plus récemment, de didacticiels ;
- *la détermination des modes d'évaluation* : en docimologie, nous avons trituré de tous côtés la problématique et les formes d'évaluation formative

# Formation et perfectionnement

et sommative, autant pour les cours que pour les laboratoires et les stages ;

- *l'analyse des problèmes d'apprentissage vécus par les étudiants* : lors de séminaires, nous avons exploré plus d'une théorie de l'apprentissage, lu et discuté plus d'un rapport de recherche.

Nous n'avons pas négligé le développement personnel de l'enseignant puisque nous avons exploré avec lui les principales approches de croissance ; il n'est pas inutile de noter qu'à ce chapitre l'activité qui a toujours été la plus en demande a été celle du contrôle du stress.

Le professeur peut même, dans le cadre du CPEC, s'analyser sur bande vidéo dans ses interventions en classe : nous avons formé des groupes de « vidéo feed-back » une bonne quinzaine de fois.

## **Briser l'isolement**

Outre le développement de la compétence liée à la tâche, le CPEC a eu bien d'autres impacts.

Il a contribué à briser un certain isolement professionnel. Le métier s'apprend seul, s'exerce seul et se vit seul. Le Rapport Grégoire en a encore, tout récemment, fait ressortir ce trait fondamental. C'est aussi un métier où les « gratifications professionnelles » sont peu tangibles.

En créant un lieu d'échange sur des questions pédagogiques, tantôt au sein du département, tantôt dans des groupes hétérogènes, le CPEC a permis aux professeurs qui quittent rarement leur environnement immédiat d'être en contact avec des collègues des autres départements, d'être confrontés à des problèmes parfois similaires, parfois distincts, pendant un cycle d'activités s'étendant souvent sur plusieurs années.

Dans tous les rapports d'évaluation de PERFORMA, les professeurs le signalent comme source importante de satisfaction : le CPEC a pu rompre l'isolement professionnel.

Le CPEC a aussi renforcé les mécanismes de consultation entre pairs. La pratique professionnelle d'un métier progresse et se développe par les échanges entre collègues. Ces échanges sont devenus, en quelque sorte, systématiques parce que nous avons souvent fait appel à des enseignants comme personnes-ressources auprès de leurs collègues pour des questions sur lesquelles ils avaient pris une longueur d'avance. Malheureusement, cette façon de faire ne fut pas toujours comprise à l'extérieur du réseau : on y a vu des activités bidon dans lesquelles « les professeurs se donnent entre eux des petits cours à rabais ».

Le perfectionnement a aussi renforcé une certaine cohésion institutionnelle parce que nous avons systématiquement fait appel, chaque fois qu'ils étaient disponibles et prêts à le faire, aux professionnels (et même aux techniciens) œuvrant dans les divers services du Collège. On a, entre autres, soutenu la production de notes de cours, favorisé l'intégration des moyens audiovisuels et l'utilisation des ressources de la bibliothèque, porté attention au degré de compréhension de l'étudiant, à ses problèmes de choix de carrière, d'orientation et à ses difficultés d'adaptation. Ces activités ont placé le participant en contact avec les divers services du Collège, l'ont amené à mieux les utiliser ou à comprendre leur rôle auprès de la clientèle.

## **Soutenir l'innovation**

Le CPEC a permis à la fois d'introduire des innovations et de départager ce qui est mode éphémère et ce qui est apport valable. Le domaine des APO est un bel exemple. Nous avons, avec le CPEC et d'autres mécanismes institutionnels, suscité, planifié et développé l'utilisation de la micro-informatique, canalisant et « harnachant », en quelque sorte, la vague qui déferlait sur le monde de l'éducation. Pendant que l'administration investissait régulièrement des montants substantiels pour équiper des laboratoires collectifs ou départementaux de micro-ordinateurs, le CPEC a contribué, par la formation des enseignants, à une implantation des mieux réussies dans le

réseau collégial, sinon dans tout le système scolaire du Québec.

En très grand nombre, nos professeurs se sont initiés à la micro-informatique, ont maîtrisé les logiciels ou les langages, développé des applications pédagogiques originales, créé et inventé de toutes pièces des banques d'exercices, traduit, adapté et même produit de nouveaux logiciels. Outre les professeurs des programmes comme l'informatique, la bureautique ou l'électrotechnique qui intègrent obligatoirement cette nouvelle technologie, une cinquantaine de professeurs de notre collège utilisent aujourd'hui, et sur une base régulière, la micro-informatique comme méthode pédagogique tant pour l'enseignement des mathématiques, que du français, des sciences sociales, de la psychologie, de l'économie...

## **5- LES RELATIONS AVEC L'UNIVERSITÉ**

La bonne fortune et le drame de PERFORMA, c'est d'avoir été associé à une université.

Par un coup de chance inouï – nous n'en revenons pas encore, PERFORMA a pu, contre toute logique, s'implanter à l'Université de Sherbrooke. Le CPEC a été, pour nous, une façon de maximiser les maigres ressources octroyées au Collège par le Ministère pour le perfectionnement des enseignants. Pour chaque dollar investi en frais de scolarité, nous avons pu, en faisant une activité créditée à l'Université, obtenir pour trois dollars de services et assurer aux enseignants une augmentation de salaire.

Le drame, c'est que, malheureusement l'Université n'y a pas vu autre chose qu'un certificat en psychopédagogie, finalement pas si différent d'une traditionnelle liste de cours : comme il s'agit d'un programme ouvert, la liste est simplement plus longue.

Cette vision différente des collèges et de l'Université est particulièrement frappante face au rôle du répondant local. Pour l'Université, ce dernier correspond au responsable de programme à distance, dont le rôle s'apparente à l'organisateur de

# Formation et perfectionnement

cours et au gestionnaire administratif. Et, évidemment, dans ce contexte, qui nierait que plus il y a de cours, mieux on se porte.

Pour bon nombre de répondants locaux, le travail consiste essentiellement à jouer un rôle de consultant interne. Le CPEC est un de ses moyens d'intervention pour aider à développer la pédagogie. S'il anime régulièrement des sessions, c'est pour assurer une plus grande cohérence ou une plus grande efficacité à son intervention. Sa préoccupation est alors fort loin de la production de crédits et de l'obligatoire rentabilité financière des cours. Elle est plutôt axée sur l'établissement d'une programmation locale ajustée à l'évolution des besoins de son milieu.

Il y a, dans PERFORMA, un modèle, une formule très originale qui n'a probablement pas son pendant ailleurs. Et ce modèle, avec toute sa richesse, n'a jamais été très bien compris ou exploité. L'Université n'a pas saisi l'occasion d'en faire un véritable lieu de réflexion et de recherche et ce ne sont pas tous les collèges qui en ont tiré tous les avantages.

## 6- PERSPECTIVES D'AVENIR

Pouvons-nous (nous ou nos successeurs), après quinze ans, continuer à jouer ce rôle de consultant interne et la formule CPEC aura-t-elle encore sa place ? Nous le croyons, dans la mesure où se maintiendront des besoins de perfectionnement en psychopédagogie.

Ceux-ci vont plus que jamais émerger de l'aide que requièrent les enseignants

sur les questions ou problèmes qui surgissent au fur et à mesure qu'évolue l'institution : qu'on pense à la révision ou à l'implantation de programmes, au taux d'échec et d'abandon dans certaines disciplines, aux difficultés d'apprentissage. Les besoins en matériel didactique demeurent toujours présents, la nécessité d'une concertation est toujours aussi impérative et l'intérêt pour des innovations ne se dément pas. Engagés dans un processus continu de perfectionnement, nous voyons toujours une place pour le CPEC.

Par contre, le modèle s'appliquera moins bien à des besoins d'autre nature, notamment chaque fois que nous touchons de plus près à la discipline. Le CPEC prend en compte des dimensions communes au métier, quelle que soit la discipline du participant. Quand les demandes sont liées à la mise à jour des connaissances dans la discipline ou à sa didactique, la nature de l'intervention change profondément, faisant appel à un autre genre de compétence. Notre Collège compte au moins 25 disciplines ou spécialités professionnelles ; cela donne un idée de l'ampleur et de la complexité de la tâche.

Lorsque l'Université développe, comme elle le fait depuis quelque temps, un programme de maîtrise en recherche ou des diplômes en enseignement professionnel spécifiques aux disciplines, l'intervention nécessite, de notre part, un approfondissement des connaissances au-delà de ce qui se faisait généralement dans le CPEC. Elle requiert aussi des modes d'encadrement différents et de plus longue durée. Saurons-nous répondre à de telles exigences ?

## PERFORMA : est-ce une réussite ?

Un de nos collègues de la première heure, Jacques Rhéaume, écrivait, en 1979, que le projet PERFORMA avait échoué. Dans sa conception originale, PERFORMA prévoyait, entre autres, un centre de recherche en pédagogie qui n'a jamais vu le jour, la formation initiale des futurs enseignants du collégial qui ne s'est jamais organisée (l'explication du FOR dans le sigle !), l'intégration du perfectionnement des cadres et du personnel de soutien qui n'a jamais été possible.

Du constat d'échec, nous en ferions plutôt un de demi-réussite. L'Université et les collèges ont fait vivre la moitié du projet. Mais, dans notre Collège, quelle moitié !

Le CPEC se sera révélé un mécanisme privilégié d'animation pédagogique tant par la quantité d'activités que par le nombre de professeurs qui s'y sont engagés. Nous ne pouvons que nous réjouir d'avoir exploité à fond cette forme de réponse aux besoins exprimés par les enseignants. ☒