



ACTES
de la *Conférence nationale*
et
du 13^e colloque de l'AQPC

*Les collèges,
une voie essentielle de développement*

**L'accueil et l'intégration des nouveaux
professeurs : proposition d'un
programme-type pour les collèges**

par

Pierre RICHARD,
adjoint au directeur des Services pédagogiques
Collège François-Xavier-Garneau

Association québécoise
de pédagogie collégiale



Cégep de Chicoutimi



Fédération
des cégeps



Atelier VA1.10

Communication présentée à la *Conférence nationale 93*
et au 13^e colloque de l'*Association québécoise de pédagogie collégiale*

L'accueil et l'intégration des nouveaux professeurs : proposition d'un programme-type pour les collègues

Pierre Richard
Adjoint au directeur des Services pédagogiques
Cégep François-Xavier-Garneau

La communication présentée au colloque porte sur une problématique que j'ai abordée dans le cadre d'études de maîtrise en administration publique. Ce travail a donné lieu à la publication d'un ouvrage intitulé : *Vers une stratégie d'accueil et d'intégration des nouveaux professeurs au Cégep François-Xavier-Garneau*. Ce document de deux cents pages est disponible auprès du Service du développement du Cégep. Ce qui suit ne se veut ni un résumé du document, ni une transcription de la communication présentée au colloque, mais plutôt un rappel des principaux éléments qui y furent abordés. Les personnes particulièrement intéressées par la question pourront se référer au document sus-mentionné. Il comporte une analyse du phénomène en cause, la socialisation, une analyse du cégep en tant que bureaucratie professionnelle, de même que les résultats d'une enquête menée auprès d'une centaine de répondantes et de répondants. J'y élabore ensuite une stratégie d'accueil et d'intégration des nouveaux professeurs qui s'articule autour de 5 événements et de 3 documents, selon un partage clair des responsabilités entre les départements, la direction des Services pédagogiques et la direction des Ressources humaines. Les trois questionnaires d'enquête, facilement adaptables, complètent le document.

1. LA VOLONTÉ DE DÉPART

Au départ, la préoccupation de l'accueil des nouveaux professeurs était partagée par deux équipes du Collège: l'équipe de direction des Services pédagogiques (DSP) et le comité des relations de travail des enseignantes et des enseignants (CRT). Au niveau de la DSP nous voulions combler le vide qui existait entre l'engagement du nouveau professeur et son entrée en fonction. Plus particulièrement, nous voulions saisir cette occasion unique pour lui communiquer notre vision de la formation à F-X-Garneau de même que notre conception du rôle de l'enseignant. Les membres du CRT, quant à eux, voulaient concevoir un outil d'information qui permettrait aux nouvelles ressources de s'orienter dans le collège et de connaître les principaux services mis à leur disposition. D'entrée de jeu, on constate deux perspectives différentes de l'accueil-intégration : celle qui vise à répondre aux besoins de l'organisation et celle qui se veut une réponse aux besoins de la nouvelle recrue. On le verra, le programme proposé adresse ces deux préoccupations en les considérant comme complémentaires. Notre démarche s'appuya sur la collaboration des deux équipes.

2. QU'EST-CE QUI EST EN CAUSE ?

Est-ce important d'accueillir et de faciliter l'intégration des nouveaux professeurs ? Si oui, pourquoi ? Qu'est-ce qui est à faire ? Quand le faire ? Comment le faire ? Qui devrait le faire ? Puis-je justifier les choix effectués ? Répondre à ces questions, c'est définir une stratégie d'accueil et d'intégration des nouveaux professeurs. Passer à l'action récurrente dans ce domaine, c'est mettre en place un programme d'accueil et d'intégration (qui devrait normalement s'intégrer à une politique de gestion des ressources humaines).

J'ai tenté de répondre à ces questions en étudiant 3 dimensions du problème : celui du phénomène en cause dans l'accueil et l'intégration, la socialisation; celui de l'environnement dans lequel la socialisation s'opère, le cégep en tant que bureaucratie professionnelle; et celui des acteurs dans la socialisation, les professeurs, coordonnateurs et gestionnaires en tant que types d'agents tels que perçus par la nouvelle ressource.

Ceci constitue le cadre conceptuel de la recherche que j'ai effectuée. Trois auteurs principaux furent consultés : Daniel Katz et Robert Kahn (1978) qui proposent une approche systémique pour l'étude des organisations; Henri Mintzberg (1982) pour son excellente description de la bureaucratie professionnelle (configuration structurelle du cégep) et du rôle qu'y joue la socialisation; et Louis Meryl Reis (1990), qui dépeint la socialisation d'un point de vue anthropologique (l'acculturation), ce qui s'avère très utile au moment de confier les responsabilités aux différents acteurs qui interviendront dans l'accueil et l'intégration des nouveaux professeurs.

2.1 La nature de la socialisation (selon Katz et Kahn, 1978)

Katz et Kahn voient l'organisation comme un système social qui, contrairement aux systèmes biologiques, n'ont pas de structure physique. Les systèmes sociaux sont des systèmes ouverts qui ont une structure d'événements, donc inséparable de leur fonctionnement. Ce sont des systèmes artificiels dont la stabilité repose sur des liens psychologiques. Ce type de système peut être conçu pour rencontrer plusieurs types d'objectifs, mais il nécessite des mécanismes de contrôle et de soutien de toutes sortes pour préserver la stabilité et l'interdépendance de ses composantes – l'enjeu principal des systèmes sociaux.

Comment assurer la stabilité du système ? Les organisations y parviennent en définissant des rôles, en prescrivant des normes justifiées par des valeurs. Dans ce type de système, la socialisation se définit comme le processus par lequel le nouvel arrivant apprend le système de valeurs, les normes et les comportements de la société ou du groupe qu'il vient de joindre. La socialisation constitue un sous-système dit de maintien du système social.

En reliant cette description à notre projet, nous constatons qu'instaurer un programme d'accueil dans un collège, c'est intervenir dans la socialisation de l'individu pour le maintien de la cohérence dont dépend l'organisation. C'est, en quelque sorte, vouloir développer l'allégeance des membres.

2.2 Le rôle de la socialisation dans ces organisations que sont les cégeps (selon Mintzberg, 1982)

Les cégeps sont des organisations particulières. En quoi ressemblent-ils ou diffèrent-ils de d'autres types d'organisations ? La socialisation y joue-t-elle un rôle important ? Henry Mintzberg apporte des réponses claires et utiles à nos questionnements dans la description qu'il fait de la *bureaucratie professionnelle*, la configuration structurelle qui correspond à celle des collèges.

La bureaucratie professionnelle se distingue des quatre autres configurations identifiées par Mintzberg (la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la structure divisionnalisée et l'adhocratie) dû aux caractéristiques suivantes : 1) l'autorité y est faible. Il est difficile de normaliser, superviser et contrôler; 2) la partie-clé de l'organisation est le centre opérationnel (les professeurs = les professionnels-experts de l'organisation); 3) la structure est composée de deux hiérarchies parallèles : " l'une pour les professionnels, qui va du bas vers le haut et qui est démocratique, l'autre pour les fonctions de support logistique qui va vers le bas et qui a la nature d'une bureaucratie mécaniste." Dans ce type d'organisation, les professionnels s'identifient d'avantage à leur profession qu'à l'organisation pour laquelle ils travaillent, ils détiennent le pouvoir de l'expert, ils contrôlent eux-mêmes leur travail et ils cherchent à avoir le contrôle des décisions administratives qui les affectent.

Il ressort de cette description, qui met en évidence le pouvoir non-équivoque dont jouissent les enseignants, que le vocable *gérer* prend un sens tout à fait particulier dans un cégep. Au plus devons-nous parler d'*influencer*. Mais comment ? Tout comme l'ont fait Katz et Kahn, Mintzberg identifie la création de comportements stables comme l'enjeu principal de la bureaucratie professionnelle. La formalisation des comportements lui apparaît comme le paramètre de conception le plus utilisé pour atteindre cet objectif. Mais comment formalise-t-on les comportements dans un cégep ? Selon Mintzberg, deux moyens sont à la disposition des organisations : la formation des individus constitue le premier niveau de contrôle et la socialisation le deuxième (et dernier). *En fait, la formation et la socialisation sont les seuls véritables leviers qui permettent d'influencer le développement à long terme.*

Cette description des cégeps comme organisations particulières nous permet de constater que les pouvoirs normalement attribués à la direction y sont différents et plus restreints que dans d'autres types d'organisations. La socialisation y joue un rôle primordial, justifiant donc notre préoccupation pour l'accueil et l'intégration des nouveaux professeurs.

2.3 Les mécanismes de socialisation : les acteurs et les moyens

Nous avons vu que la socialisation est un processus important dans tout système social et dans les organisations professionnelles en particulier. Mais dans le collège, qui doit faire quoi dans un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux ? En décrivant le processus d'*acculturation*, Meryl Reis Louis (1990) apporte un éclairage utile à la question. Vu sous l'angle anthropologique, l'acculturation renvoie aux éléments de la socialisation qui sont reliés plus spécifiquement à la culture de l'organisation, se distinguant ainsi des éléments reliés à l'emploi lui-même et aux relations interpersonnelles.

La perspective qu'adopte Louis est celle du nouveau qui entre dans l'organisation et des besoins qu'il ressent. *Essentiellement, les besoins qu'éprouve le nouveau se résument à réduire l'incertitude.* La nouvelle ressource veut pouvoir prédire ce qui se produira dans son travail. Elle veut aussi devenir membre du groupe et agir dans la norme. En bref, elle veut être acceptée.

C'est par des contacts avec différents agents de l'organisation que se réalise la socialisation du nouveau. L'apport particulier de Louis réside dans la classification qu'il fait des agents dans l'organisation. Il en identifie 3 types qui auront un impact différent dans ce processus selon l'objet en cause : *les pairs, les superviseurs et les mentors.* Chaque catégorie d'agent a une vision de l'organisation qui lui est propre ainsi qu'une influence particulière sur la nouvelle ressource. A titre d'exemples, Louis qualifie la vision de l'organisation des pairs comme étant étroite et similaire à celle des autres pairs. Le superviseur fera part d'une vision officielle de l'organisation, alors que le mentor

en offrira une vision large et non-officielle. Les bases de l'interaction entre les pairs et le nouveau sont l'interdépendance et la proximité, alors que le superviseur a un contact "obligé" de par sa position d'autorité. Le contact avec le mentor, quant à lui, est volontaire et repose sur la sélection mutuelle. Sur la base de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il est avantageux de considérer la socialisation comme un processus qui répond au besoin naturel de tout nouvel employé de réduire l'incertitude qu'il ressent et de prédire l'avenir. Cette perspective offre plus de garanties de succès que celle de "l'endoctrinement", plus traditionnelle, puisqu'en définitive c'est le nouveau qui est l'acteur principal de sa socialisation. Il s'intégrera progressivement, développant sa propre vision de l'organisation au gré des contacts qu'il aura avec différents types d'agents. Il est à noter que ceci n'exclut en rien la nécessité pour les directions de transmettre la vision officielle puisque c'est la connaissance du cadre réglementaire de l'organisation qui lui permettra d'agir conformément à la norme, donc d'être comme les autres.

3. LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE : LA PAROLE AUX ACTEURS

Nous avons mené une enquête au Cégep François-Xavier-Garneau auprès de 98 répondantes et répondants répartis comme suit : 60 nouveaux professeurs, soit un recensement des professeurs recrutés par le Collège de 1989 à 1992; 23 coordonnatrices et coordonnateurs départementaux, soit l'ensemble des C.D., ainsi que 15 cadres, professionnels, et professeurs membres du CRT., tous concernés de près par la question de l'accueil des nouveaux professeurs.

Un questionnaire fut conçu pour les nouveaux professeurs et un autre pour les C.D., cadres et professionnels. Une entrevue semi-structurée fut aussi menée auprès des directions concernées par l'accueil de même qu'auprès d'un officier syndical.

Les réponses aux questions structurées furent traitées au moyen d'un logiciel conçu à cet effet. Un nombre approximatif de 8 400 réponses furent ainsi compilées. Les réponses sous forme d'énoncés ont, quant à elles, généré 60 pages d'information.

Sachant que nous aurions à identifier avec précision le contenu du programme d'accueil, nous avons choisi d'élaborer des questionnaires répertoriant tous les éléments que nous pouvions identifier comme pouvant être abordés dans l'accueil d'un nouveau professeur. L'importance relative de chaque élément pouvait s'évaluer à partir de la distribution des réponses sur une échelle à quatre valeurs. Le rapport que nous avons rédigé comporte quinze tableaux et dix-sept graphiques qui illustrent l'opinion des répondantes et des répondants sur les pratiques qui prévalaient dans le domaine de l'accueil et intégration au moment de l'enquête, de même que sur ce qu'ils souhaiteraient idéalement. Nous vous invitons à vous y référer pour plus de détails.

3.1 Voici en bref le principaux thèmes abordés dans le cadre de notre enquête:

Leur statut, expérience et formation en pédagogie à l'arrivée.
 L'accueil à l'arrivée.
 La visite des lieux.
 Les plans, politiques, règles et normes du Collège.
 Les plans, projets, politiques, règles et normes de la Direction des services pédagogiques.
 Les politiques, règles et normes du Département.
 Le soutien professionnel reçu.
 L'évaluation qu'ils font des objets précédents.
 Leur vision des éléments à être abordés.
 Leurs difficultés à l'entrée.
 Les problèmes que rencontrent les nouveaux en général.

3.2 Les principales constatations en six volets :

3.2.1 Sur le profil des nouveaux professeurs recrutés par le collège:

Des données recueillies dans le cadre de l'enquête qui concernent la clientèle éventuelle d'un programme d'accueil et d'intégration, nous devons retenir les constatations suivantes :

- l'arrivée de nouveaux professeurs au Collège est constante : on en dénombre entre 20 et 30 par année;
- leur répartition à travers les départements est très inégale : certains en accueillent plusieurs par année, d'autres, aucun;
- la très grande majorité des nouveaux professeurs ont un statut de "temps partiel";
- près des deux tiers des nouveaux professeurs ont déjà enseigné, mais cette expérience est réduite;
- une faible proportion possèdent un diplôme en pédagogie, la majorité n'ayant suivi que quelques cours ou n'ayant aucune formation dans ce domaine.

Ces éléments devront être pris en compte dans la confection du programme. Compte tenu des différences que nous observons, nous devons prévoir qu'au niveau des coordinations départementales, la préoccupation face à l'accueil et à l'intégration variera sensiblement, selon qu'on accueille ou non des nouveaux professeurs sur une base régulière. Il en découle que dans la mise en oeuvre du programme une attention particulière devrait être accordée aux quelques départements qui accueillent le plus de nouveaux professeurs. Quant à ces derniers, les différences que nous observons dans leur formation ainsi que leur expérience militent en faveur de la mise en place et de la gestion d'un programme souple d'accueil et d'intégration, validant ainsi la proposition 13. Nous pouvons présumer que tous les nouveaux professeurs auront besoin d'être accueillis et "intégrés" au Collège, mais que certains se contenteront de services minimaux de soutien professionnel.

3.2.2 Sur l'accueil et la visite des lieux :

Des informations recueillies concernant le vécu et la situation souhaitée tant par les clients que les prestataires de services dans le domaine de l'accueil et de la visite des lieux, il faut retenir trois choses:

- ce qui est fait par les départements est bien fait et est apprécié des nouveaux. Il faut donc continuer à le faire.
- l'absence d'accueil formel et structuré de la part des Directions du Collège doit être corrigée;
- une visite du Collège en son entier s'impose.

3.2.3 Sur la connaissance du cadre normatif :

L'analyse du phénomène de la socialisation que nous avons présentée en début de démarche a fait ressortir l'importance particulière que revêt, pour le nouveau professeur, la connaissance des règles et normes qui régissent l'activité pédagogique au Collège. L'enquête, pour sa part, aura révélé les grandes carences de nos pratiques d'intégration dans ce domaine, surtout au niveau de la Direction des services pédagogiques.

Les données auront aussi permis de mettre en évidence l'expression d'insatisfactions quant aux rôles et responsabilités dévolues aux départements et aux directions à ce chapitre. En fait, on doit constater qu'en l'absence de prise en charge du volet institutionnel de l'accueil et de l'intégration des nouveaux professeurs par les directions du collège, les départements ont cherché à combler ce vide. L'enquête leur aura permis d'exprimer le désir que prenne fin cette situation, en demandant aux Directions d'assumer leurs responsabilités.

Ce volet important de l'enquête aura de plus permis de confirmer plusieurs hypothèses que nous avons émises en concluant notre cadre théorique, en ce qui concerne le contenu éventuel d'un programme d'accueil et d'intégration. Il s'agit des propositions 1, 6, 11, qui traitent de la nécessité de mettre à la disposition des nouveaux professeurs des documents d'information, ainsi que des activités appropriées d'information et d'échange visant, entre autres choses, l'appropriation des principales orientations, règles et normes qui encadrent l'enseignement et l'apprentissage au Collège.

En ce qui concerne le rôle dévolu aux principaux acteurs dans l'accueil et l'intégration, les propositions 3, 4, 5, 7 et 11, qui insistaient sur la primauté de l'action départementale et sur la nécessité de confier aux directions concernées un rôle précis, se sont vues confirmées.

3.2.4 Sur le soutien professionnel offert :

La dimension du soutien professionnel offert aux nouveaux, et souhaité par ces derniers, fut abordée dans deux sections de l'enquête. Les questions structurées auront révélé un taux de satisfaction plutôt élevé à l'égard des pratiques départementales. Par ailleurs, les questions non structurées auront mis en évidence l'éventail des mesures qui pourraient être mises de l'avant pour améliorer notre soutien aux nouveaux enseignants. C'est cette deuxième section qui appelle l'intervention plus active des Services pédagogiques et des départements dans le soutien professionnel à offrir aux nouveaux professeurs.

Les nombreuses pages de commentaires formulées par nos répondants sont venues appuyer les propositions 1, 10, 12, 13, 14, 15 et 16 du chapitre 2, qui exprimaient la nécessité d'offrir des mesures variées, habilitantes, de participation libre, favorisant les échanges, et permettant le développement de différentes formes de suivi et de soutien.

Nous croyons que pour répondre adéquatement à ces dernières attentes, il faudra planifier des actions multiples relevant tantôt des départements et tantôt du Service du développement de la pédagogie et des programmes d'études.

3.2.5 Sur la façon de concrétiser l'accueil et l'intégration

Dans ce dernier volet de notre analyse, nous nous basions sur les résultats obtenus à la question 15 (l'importance relative de 45 items susceptibles d'être couverts par un programme d'accueil), aux questions ouvertes appelant des commentaires, ainsi qu'aux entrevues réalisées avec les Directions, afin de tenter de cerner le "quoi", le "qui", le "quand" et le "comment" du programme à développer. La constatation suivante s'est imposée : la quantité d'information que souhaitent obtenir les nouveaux professeurs est imposante. Pour la livrer de façon efficace, exhaustive et suffisamment tôt pour qu'elle soit utile au professeur à la session en cours, il faut nécessairement

prévoir un programme à responsabilités partagées et à modalités diverses, les principales étant:

- un accueil départemental organisé, complet et rapide qui permette le développement d'une connaissance des lieux immédiats de travail, des collègues auxquels on peut immédiatement se référer, d'une documentation conçue spécialement en fonction de la charge d'enseignement qui nous a été attribuée;
- un accueil organisé, complet et rapide de la Direction des Ressources humaines qui permette la connaissance de ses principales conditions de travail et de poursuite dans l'emploi, de même que la réalisation de diverses transactions de nature technique et administrative qui éviteront des démarches inutiles au nouvel employé;
- une rencontre d'importance visant l'accueil et l'information des nouveaux professeurs par la Direction des services pédagogiques;
- une documentation écrite qui contienne l'ensemble des plans, politiques, procédures, règles et normes reliées à l'enseignement;
- un événement formel d'accueil des nouveaux professeurs par la Direction du Collège;
- une visite guidée de l'ensemble du Collège;
- une documentation écrite qui permette la connaissance des lieux, de l'histoire, du profil et du fonctionnement du Collège.

3.2.6 Sur le rôle des acteurs dans le programme

LA COORDINATION DÉPARTEMENTALE

Ayant été élu par ses pairs pour assurer la coordination de l'équipe professorale départementale et des différents volets de l'activité pédagogique, agissant à titre de représentant officiel du département et ayant été libéré d'enseignement pour assumer les responsabilités de gestion qui incombent à ce poste, le coordonnateur départemental doit accueillir le nouveau professeur, faire en sorte qu'il rencontre l'équipe départementale, et il doit s'assurer que le nouveau membre connaisse la nature de sa tâche d'enseignement. En ce sens, il lui revient de s'assurer que le nouveau professeur dispose de la documentation nécessaire à la planification de son enseignement, qui doit s'effectuer dans le respect des normes institutionnelles et départementales.

Étant en poste pour la durée de l'année scolaire, le coordonnateur départemental sera logiquement celui qui s'assurera de la continuité de l'intégration du nouveau professeur au cours de sa première année au sein de l'équipe.

L'ÉQUIPE PROFESSORALE DÉPARTEMENTALE

À titre de collègues (expérimentés) du nouveau professeur, et à titre de professeurs membres d'un département d'enseignement, les professeurs doivent accueillir le nouveau professeur comme un pair, comme un des leurs. La qualité de l'enseignement étant avant tout une responsabilité départementale, les professeurs doivent faire en sorte que le nouvel arrivant profite de l'information, de l'aide et du suivi nécessaires à un enseignement de qualité.

LA DIRECTION DES SERVICES PÉDAGOGIQUES

La Direction des services pédagogiques¹ a la responsabilité de la gestion des ressources professorales. Il lui appartient donc d'accueillir les nouveaux professeurs qui s'ajoutent à la Direction, de les informer de la nature de la mission de formation, telle qu'elle doit se concrétiser au Collège François-Xavier-Garneau, et de préciser la contribution qu'elle attend d'eux dans sa réalisation.

Pour ce faire, elle doit faire connaître les textes formels qui définissent les orientations du Collège en matière de formation, de même que ceux qui clarifient et balisent la pratique de l'activité pédagogique. En contrepartie, elle doit informer les nouveaux professeurs des services qui sont mis à leur disposition et du programme d'accueil et d'intégration qu'elle a conçu à leur intention.

LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Direction des ressources humaines a la responsabilité de l'application des règles s'appliquant à l'ensemble des employés du Collège. À ce titre, et comme représentante officielle du Collège dans le processus de dotation, elle se doit de convoquer au Collège chacun des nouveaux professeurs afin d'officialiser l'engagement qui les liera au Collège. Cette autorité qui lui est conférée s'accompagne de la responsabilité d'accueillir la nouvelle ressource convenablement et de lui livrer toute l'information (sous forme documentaire ou autre) qui lui est nécessaire pour entrer en fonction, en pleine connaissance de ses principales conditions de travail, et des conditions de poursuite dans l'emploi. De plus, étant le premier maillon dans la chaîne de l'accueil-intégration, il lui revient, par souci d'efficacité et de service à l'employé, de remettre au nouveau professeur tout ce dont il aura besoin pour entrer en fonction aisément (nous pensons ici aux aspects techniques invoqués précédemment, tels la vignette de stationnement, la clé du bureau, etc., le volet pédagogique relevant de la coordination départementale). L'animation de la vie sociale des employés du Collège étant une de ses préoccupations, il lui revient aussi d'informer le nouveau professeur de l'existence d'un club social au Collège et de ses modalités d'adhésion.

LA DIRECTION GÉNÉRALE

Parce qu'elle assume la responsabilité de la gestion de l'ensemble des activités et des ressources du Collège, et parce que le détenteur de l'autorité exécutive officielle doit d'être connu par tous les employés d'une organisation, la Direction générale a la responsabilité d'accueillir officiellement, au nom du Collège, les nouvelles personnes qui s'y joignent. Le Collège étant une organisation complexe, la Direction générale doit veiller à ce que la représentation planifiée pour cet événement soit appropriée.

LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

C'est à titre de responsable des communications au Collège que le Secrétariat général devrait intervenir dans l'accueil du nouveau professeur.

Essentiellement, son rôle consiste à assurer la logistique de l'événement formel d'accueil des nouveaux employés au Collège. Il a aussi à concevoir le document d'information qui sera remis aux nouveaux professeurs. Il assume ce dernier mandat en collaboration avec la Direction des Ressources humaines et la Direction des services pédagogiques.

LE NOUVEAU PROFESSEUR

Comme l'a démontré la présente étude, la socialisation renvoie à un besoin, à un besoin important pour le nouveau professeur. En ce sens, le rôle qui incombe à ce dernier est différent de ceux des autres acteurs qui nous venons d'aborder. Le nouveau professeur est le client du programme d'accueil et d'intégration. Et, si l'on se fie à notre enquête, on peut s'attendre à ce qu'il affiche un comportement de client intéressé.

Est-il utile de rappeler que le nouveau professeur est l'acteur principal de son intégration au Collège et qu'il lui appartient d'avoir recours aux différentes ressources mises à sa disposition? Dans une organisation professionnelle, la socialisation ne s'impose pas de l'extérieur. Aussi nous croyons que la participation du nouveau aux différentes activités prévues au programme d'accueil et d'intégration devrait se faire sur une base volontaire. Informé de son existence et de sa nature, le nouveau professeur devrait en principe se prévaloir spontanément du programme; ce faisant, il comblera ses besoins et poursuivra ses intérêts.

4. LES RECOMMANDATIONS

Sur la base de la démarche que nous avons effectuée, nous formulons au Collège les recommandations qui suivent.

Recommandation 1

Nous recommandons à la Direction du Collège de mettre en place un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux professeurs axé prioritairement sur la satisfaction de leurs besoins particuliers.

L'existence du besoin a été confirmée par l'enquête. Il faut donc agir. La planification de l'action sur la base des besoins des nouveaux professeurs offre, quant à elle, des garanties d'efficacité, vue la nature même de la socialisation.

Recommandation 2

Nous recommandons que la responsabilité de l'élaboration et de la gestion du programme revienne conjointement à la Direction des ressources humaines et à la Direction des services pédagogiques, qui s'assureront la collaboration des coordinations départementales.

Recommandation 3

Nous recommandons qu'un tel programme comporte trois volets distincts:

- a. un volet axé sur la connaissance du rôle dévolu à l'enseignant à titre de pédagogue;
- b. un volet axé sur la connaissance du fonctionnement du Collège sur le plan administratif;
- c. un volet axé sur la connaissance du Collège en tant qu'établissement.

Le premier volet sera sous la responsabilité des départements et de la Direction des services pédagogiques; le second relèvera plus particulièrement de la Direction des ressources humaines; alors que le troisième mettra à contribution la Direction générale et le Secrétariat général.

Recommandation 4

Nous recommandons que le programme comporte les activités suivantes : (voir annexe A)

- a. un premier accueil par la coordination départementale, le plus tôt possible après la sélection;
- b. un accueil par la Direction des ressources humaines, le plus tôt possible après la sélection;
- c. une activité d'accueil et d'information d'une durée de trois heures, animée par la Direction des services pédagogiques, suivie d'un dîner collectif;
- d. une activité d'accueil institutionnel, comprenant une visite guidée du Collège dans son ensemble;
- e. des ateliers d'échange et de formation animés par les conseillers pédagogiques du Service du développement de la pédagogie et des programmes d'études.

Recommandation 5

Nous recommandons que soient élaborés à l'intention des nouveaux professeurs les documents suivants :

- a. un *guide du nouvel employé*, axé sur la connaissance du Collège, de ses services et de ses principaux modes de fonctionnement;
- b. un *guide à l'intention des professeurs*, qui renseigne de façon complète et détaillée le nouvel enseignant sur le cadre normatif du Collège au plan pédagogique;
- c. un *recueil de règles départementales*, qui précise le mode de fonctionnement particulier du département sur le plan pédagogique et sur le plan administratif.

Ce modèle s'impose tant par la nature, la variété et l'ampleur des besoins à combler que par le fonctionnement caractéristique du Collège en tant que "bureaucratie professionnelle".

Recommandation 6

Nous recommandons que l'implantation du programme soit précédée d'une démarche simple de sensibilisation et de concertation des principaux partenaires : les coordinations départementales et les directions concernées.

Un compte-rendu des résultats de l'enquête que nous avons menée et à laquelle les coordinations départementales ainsi que les directions ont participé, suivi d'un échange entre les participants, nous semblerait approprié.

Recommandation 7

Nous recommandons que le programme soit mis en oeuvre sur une base expérimentale dans le cadre des opérations de dotation de l'année scolaire 1992-1993.

Recommandation 8

Nous recommandons que l'implantation du programme fasse l'objet d'un suivi et d'une évaluation qui permette de rendre compte tant du succès du programme auprès des nouveaux professeurs que du vécu des prestataires de services. À cet effet, nous recommandons que des outils simples de suivi soient élaborés et mis à la disposition des différents responsables du programme d'accueil.

Nous croyons qu'il est simple et essentiel, de planifier le suivi et l'évaluation du programme dès sa mise en application.

Recommandation 9

Nous recommandons que le programme se déroule selon la séquence et le calendrier illustré au tableau 15, qui tient compte des opérations liées à la planification des effectifs et de la période de disponibilité du personnel enseignant.

Recommandation 10

Nous recommandons que les professeurs recrutés en cours de session soient invités à participer à un programme réduit d'accueil et d'intégration qui comprenne minimalement :

- a. un premier accueil par la Direction des ressources humaines et par la coordination départementale, le plus tôt possible après la sélection;
- b. un accueil par un membre du Service du développement de la pédagogie et des programmes d'études, au nom de la Direction des services pédagogiques, qui comprenne, outre une information à caractère pédagogique, une visite guidée du Collège.

Un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux professeurs doit être offert à toutes les personnes que le Collège recrute, quelque soit le moment de leur entrée en fonction.

Recommandation 11

Afin d'assurer la bonne gestion du processus d'entrée des nouveaux professeurs dans l'organisation, nous recommandons au Collège de resserrer ses pratiques actuelles de recrutement et d'implanter un mécanisme d'évaluation conçu à leur intention.

L'accueil et l'intégration des nouveaux enseignants ne constitue qu'une étape du processus de dotation. En ce sens, la mise en place du programme ne peut en garantir à elle seule l'efficacité. C'est pourquoi il est primordial que la Direction du Collège assume pleinement son rôle et ses responsabilités en matière de sélection et d'évaluation des nouveaux professeurs. Une fois réunies, ces conditions lui permettront d'assurer pleinement son développement.

Le contenu général des cinq principaux événements du programme d'accueil et d'intégration des nouveaux professeurs se retrouve à l'annexe A du document que j'ai rédigé. L'annexe B contient les trois questionnaires d'enquête.