

dant à leurs besoins, loin d'atténuer leurs motivations, semblent les stimuler.

L'analyse des résultats n'a pas révélé de différence significative selon l'âge quant aux différents motifs de perfectionnement: le goût du renouvellement professionnel serait également présent, et pour les mêmes motifs, dans les diverses catégories d'âge. Détail qui a son importance dans la conjoncture actuelle.»

En bref, ce qui retient l'attention, c'est que les enseignants sont d'abord et avant tout intéressés par le «disciplinaire». Ils se sentent d'abord **spécialiste** avant de se sentir **pédagogue**. Ce constat se retrouve dans toutes les recherches effectuées.

On remarque aussi que les professeurs du général ont moins tendance et moins d'intérêt à se perfectionner. Une des explications données serait la suivante: comme le niveau de connaissances des étudiants du général perçu par les professeurs est considéré comme peu élevé (surtout en sciences humaines), pourquoi alors se perfectionner lorsque l'on possède un baccalauréat, une maîtrise ou un doctorat?

## L'objet du perfectionnement

...un changement de cap: du disciplinaire vers le pédagogique... du professeur vers l'étudiant...

En intitulant cette partie de mon propos ainsi, je ne vous cache pas que j'ai eu la sensation d'avoir blasphémé!

Comment prétendre et surtout oser dire après 20 ans que les enseignants doivent maintenant changer de cap! Mon objectif est d'attirer l'attention sur ce que j'appellerai une formation de qualité qui doit obligatoirement tenir compte du contenu et du contenant.

Personnellement, je suis convaincu que la preuve de la compétence disciplinaire des professeurs de cégep n'est pas à faire (contenu). Pour moi elle est faite. Par ailleurs je crois que la dimension «pédagogique» (contenant) qui permet de donner «une formation de qualité» doit devenir une préoccupation majeure sinon la principale préoccupation non seulement des professeurs mais de l'établissement, de tous les personnels.

Le Conseil supérieur de l'éducation le rappelle à juste titre dans son rapport de 1986-1987 sur l'état et les besoins de l'éducation et qu'il intitule: «La qualité de l'éducation: un enjeu pour chaque établissement».

Le Conseil invite tous les personnels des établissements de formation à... «se centrer sur les contenus de formation importants et sur les apprentissages réels». Et c'est en ce sens qu'il invite tous les établissements à débattre de la question suivante: «Que faut-il apprendre et de quelle manière?».

Je ne vous ferai le coup du résumé; mais je crois que le C.S.E. se commet d'une réflexion importante pour nous tous. Je considère ce dernier rapport comme une affirmation positive du dynamisme interne des établissements. Les études précédentes nous avaient plutôt habitués à des perspectives peu enthousiasmantes. Enfin, la lumière est au bout du tunnel! Mieux que cela, elle est en nous! Nous avons les compétences.

## Des conditions d'une véritable politique de perfectionnement...

Voilà, j'arrive au coeur de mon propos, de mon mandat!

Comme il m'est impossible de créer deux fois la même chose, je peux au moins répéter deux fois la même chose. En fait, dans le rapport de la Fédération des cégeps, nous retrouvons d'après moi quelque-unes des conditions qui doivent exister pour la mise en place graduelle d'une véritable politique de perfectionnement...pour tout le collège.

Les recommandations du rapport sont explicites et il m'apparaît utile de les citer; les voici:

— attendu que la profession d'enseignant au collégial comporte la responsabilité de maintenir sa compétence et la qualité de son acte professionnel,

— attendu que les collèges doivent répondre de la qualité de la formation collégiale et assurer leur développement institutionnel,

## Recommandation 1

### • Une politique locale

Que, selon des étapes et des modalités qui lui sont propres, chaque collège se dote d'une politique de perfectionnement de enseignant-e-s, dans le cadre d'une politique globale de développement des ressources humaines, qui s'articule sur l'analyse des besoins de perfectionnement identifiés:

- chez les individus,
- dans chaque discipline,
- dans chaque programme et
- pour l'ensemble de l'établissement;

## Recommandation 2

### • Priorité à la profession

Que, dans un objectif de valorisation de la profession d'enseignant, les collèges privilégient les projets de perfectionnement professionnel offerts à des enseignant-e-s de plusieurs disciplines;

## Recommandation 4

### • Une démarche institutionnelle

Que, dans l'application de leur politique de perfectionnement, les collèges s'assurent des contributions de la Direction des services pédagogiques, de la Direction des ressources humaines, des départements, de la Commission pédagogique (s'il y a lieu) et du Comité local de perfectionnement;

## Recommandation 5

### • Ancrage dans le département

Que les collèges forment des ressources dans chaque département pour identifier les besoins de perfectionnement des enseignant-e-s et susciter des projets de perfectionnement;

## Recommandation 6

### • Aménagement du temps de travail

Qu'à des fins de perfectionnement, les collèges envisagent l'aménagement du temps de travail des enseignant-e-s, permet-

tant l'utilisation des jours et des semaines ouvrables en dehors des sessions d'enseignement, quitte à modifier le calendrier scolaire à cette fin;

## Recommandation 7

### • Deux critères essentiels

Que les collègues appuient les activités de perfectionnement qui, quelles que soient leurs formes, partent d'une analyse des besoins rencontrés par les enseignant-e-s et visent un réinvestissement des apprentissages dans l'activité professionnelle;

## Recommandation 8

### • Support professionnel

Que les collègues garantissent les ressources humaines nécessaires à l'identification et l'analyse des besoins de perfectionnement, à l'élaboration de projets de perfectionnement et à l'information des enseignant-e-s sur les activités de perfectionnement;

En bref, une véritable politique de perfectionnement peut exister:

- si le collègue possède un projet éducatif (plan triennal de développement, etc.);
- si le collègue possède déjà une politique globale de développement de ses ressources humaines;
- si la démarche mise en place pour l'instaurer prend en compte les services, les départements, la Commission pédagogique (s'il y a lieu) et les comités locaux de perfectionnement;
- si de l'aide est donnée aux départements pour identifier leurs besoins et susciter des projets;
- si les activités partent d'une analyse sérieuse et visent un réinvestissement dans l'activité professionnelle.

Voilà ce qui me semble des conditions facilitantes «sine qua non»!

## Conclusion

Est-ce que de «véritables politiques de perfectionnement existent dans les collèges»? Déjà en 1986, on pouvait espérer une réponse positive, mais progressive. Qu'est-ce à dire?

Lorsque le rapport de la Fédération a été constitué, huit collègues prévoient une étape d'analyse de besoins. Par ailleurs 15 autres allaient un peu plus loin et je cite:

«Dans quinze (15) collèges, cependant, la politique donne une définition des finalités que doit poursuivre le perfectionnement et identifie parfois les retombées escomptées pour tel programme ou tel département. Ces collègues ont deux caractéristiques communes: on y dépense plus pour le perfectionnement que le décret ne le prévoit et la plupart d'entre eux sont situés hors des grands centres urbains. Éloignés des ressources universitaires et confrontés avec des problèmes de perfectionnement, les administrateurs et les enseignant-e-s de ces collèges décident de renoncer à leur quant-à-soi patronal et syndical, mettent de côté les contraintes du décret et concentrent leurs énergies à améliorer le fonctionnement de leur collègue par une politique de perfectionnement mieux adaptée à leur réalité.

Phénomène marginal? Peut-être pas. Ces manifestations de concertation s'inscrivent dans un changement du climat organisationnel qui déborde la préoccupation du perfectionnement et qui est perçu par plusieurs agents du milieu collégial: on remarque une «décrispation» des relations entre les instances et entre les personnes, de nouvelles valeurs et de nouvelles attitudes touchant la réalisation personnelle au travail, ou un goût de réussir quelque chose, etc.

Il ne s'agit pas d'un revirement complet de situation, uniforme et simultané, à l'échelle du réseau. Il s'agit encore de quelques indices d'un changement de mentalités, fragile, qui, s'il se poursuit, s'effectuera de façon graduelle, variable d'un cégep à l'autre, d'un département à l'autre. C'est dans ce contexte que les nouvelles dispositions législatives sur le régime de négociation transfèrent au niveau local la responsabilité du perfectionnement. Le défi est maintenant de rapatrier cette marge d'autonomie et de l'utiliser pour le développement de l'établissement et des personnes qui y oeuvrent.»

---

Communication de

Paul CRÊTE

Directeur du personnel et secrétaire général

Cégep de La Pocatière

---

## EN QUOI CONSISTERAIT UNE VÉRITABLE POLITIQUE DE PERFECTIONNEMENT<sup>1</sup>

### Les employés veulent être traités comme des machines

Affirmation déplacée, direz-vous, pour attirer l'attention du lecteur. Titre choquant qui relègue l'employé au rang de Machin Chouette sans âme et sans cœur, sentant le métal froid et le bouton-poussoir, dramatisant les *Temps Modernes* de Chaplin. Pourtant tout aussi scandaleuse que puisse paraître cette assertion, elle est rigoureusement véridique. Je l'ai entendue de vive voix, sans clameur, avec une sincérité indiscutable de la part de personnes dites «raisonnables» et «pleines de bon sens». Mais comment l'expliquer? Pour les curieux, voici deux éléments de réponse.

Premièrement, combien d'argent votre organisation engloutit-elle annuellement dans l'entretien et la réparation de machines de toute sorte (machines à écrire, à traitement de textes, à photocopier, système de chauffage, etc.)? Comparez maintenant cette somme au montant que vous allouez à la formation et au perfectionnement des ressources humaines de votre entreprise. Si les sommes allouées au développement du personnel sont inférieures à celles consacrées à l'entretien des machines, dites-vous que vos employés sont sûrement jaloux et qu'ils veulent, à tout le moins, être traités comme ces machines. N'est-ce pas un désir légitime d'égalité! Si ces sommes sont sensiblement les mêmes, consolez-vous, vous traitez ostent-

---

<sup>1</sup> Les citations et les tableaux sont extraits de l'étude sur la condition enseignante au collégial menée à la demande du Conseil des collèges en 1986. La citation «Je voudrais être traité comme une machine» est tirée du périodique «SOURCES» émis par l'E.N.A.P. à l'intention des administrateurs du secteur public.

siblement vos employés comme des machines. Enfin, si elles sont supérieures, n'en doutez plus, vous prouvez que la ressource humaine est la ressource la plus importante de votre organisation et qu'en bon gestionnaire, vous en prenez soin.

Deuxièmement, comment réagiriez-vous si la situation suivante se passait dans votre organisation? (Au fait, n'est-ce pas chez vous que cela est arrivé?)

Depuis deux ans, le personnel d'un service se plaint de la chaleur excessive et de la sécheresse de leur local de travail sans fenêtre. Les responsables répondent qu'ils n'y peuvent rien (c'est la faute du locateur), que la situation n'est pas si terrible et qu'ils doivent se vêtir moins chaudement. Un bon jour de décembre, arrive, comme il se doit, une machine informatique devant faciliter le travail du personnel, accroître la productivité et les services à la clientèle. Une semaine après son entrée en service, la machine bloque, refuse de travailler faute d'un taux d'humidité adéquat. Sept soleils plus tard, comme un cadeau de Noël, un humidificateur est installé dans le local à la plus grande satisfaction ... de la machine qui ronronne depuis des milliers de bits joyeux.

Tout naturellement votre réaction ressemblerait sûrement à la leur: nous voulons être traités comme des machines, ont-ils spontanément entonné en choeur...

N.B. Si votre budget de formation et de perfectionnement est plus élevé que votre budget d'entretien et de réparation, écrivez-nous. Nous voulons vous connaître. (Jean Castonguay)

Une véritable politique de perfectionnement: la clé de l'avenir de la qualité de la formation assurée dans nos établissements repose dans du perfectionnement adéquat.

Voilà la pierre d'angle qui fera de nos cégeps demain des établissements recherchés pour l'enseignement qu'ils donnent ou des centres de la vétusté.

La motivation de nos enseignants pour le perfectionnement existe. À preuve, les professeurs de techniques de bureau qui se sont imposé une révolution technologique sans garantie d'aucune sorte au départ d'obtenir un quelconque soutien de nos collègues si ce n'est le budget de perfectionnement prévu aux conventions collectives.

La motivation existe aussi chez nos jeunes professeurs qui recherchent avidement une assistance pédagogique lorsqu'ils se retrouvent pour une première fois face à nos cégépiens. Elle existe aussi chez nos professeurs d'expérience qui ont besoin d'un ressourcement. La seule lueur d'espoir: PERFORMA.

La démotivation existe aussi chez nos professeurs qui sont laissés seuls par leur département, leur direction des services pédagogiques, leurs collègues ou qui se sont lassés...

Pourquoi 50 p. cent des enseignants de cégep ne participent à aucune activité de perfectionnement?

Parce que l'activité de se perfectionner ne correspond souvent chez eux qu'à un feuilletage de catalogue. On reçoit un dépliant sur un colloque. Tiens, ça m'a l'air intéressant, j'y vais.

Il n'y a pas d'analyse de besoins, que ce soit à titre individuel ou collectif, et pourtant il s'agit de l'étape première menant à l'établissement d'un programme de perfectionnement.

Cet état de fait est le résultat de la méfiance érigée en système entre nos administrations et les enseignants.

Cependant, nous ne bouclerons pas la boucle et rien ne pourra se faire sans que la confiance se rétablisse entre les deux cégeps dans le cégep.

Je crois plutôt qu'une véritable politique de perfectionnement pourrait être un outil de rapprochement dans nos collèges aux conditions suivantes:

- décentralisation totale des budgets provinciaux;
- décentralisation des budgets alloués à l'établissement par la convention collective au niveau des départements pour ceux qui accepteraient d'opérer dans le cadre d'une politique institutionnelle cadre et de faire rapport annuel du bilan au comité de perfectionnement institutionnel;
- possibilité pour le département d'affecter plus d'argent que le montant «conventionné» à même le budget de fonctionnement du département.

La politique institutionnelle cadre devrait préciser:

- l'obligation d'avoir effectué une analyse de besoins individuels et collectifs des membres du département;
- la reconnaissance de la formation acquise par la méthode internationale des U.E.C. plutôt que seulement par les crédits universitaires et ce, sous forme tangible (\$);
- la facilitation du processus de formation par les stages en entreprises;
- l'instauration d'un système d'évaluation formatrice optionnelle;
- l'obligation de faire rapport de l'activité avec diffusion dans l'établissement si d'intérêt public;
- elle serait écrite par le comité de perfectionnement institutionnel;
- l'administration serait chargée de s'assurer du contrôle de l'application de la politique a posteriori et de fournir les ressources pertinentes pour répondre aux besoins identifiés;
- elle permettrait d'éliminer les irritants: la lourdeur de l'appareil décisionnel; la disponibilisation du temps requis; l'éloignement géographique; les sommes accordées; l'absence d'encadrement suffisant.

#### • Conclusion

Une nouvelle approche en gestion de la ressource humaine de nos collèges doit, au cours des cinq prochaines années, solliciter et obtenir un investissement équivalent de la part de toutes les composantes de nos établissements à celui consacré au cours des 20 dernières années au régime de relations du travail de nos collègues.

Le fer de lance de cette offensive devrait être l'attention portée au perfectionnement de nos personnels et plus particulièrement de nos professeurs.

Il y va de la qualité de la formation dans nos établissements.

**RÉPONDANTS ENGAGÉS DANS UNE ACTIVITÉ DE PERFECTIONNEMENT, SUIVANT LE SECTEUR, LE SEXE, L'EXPÉRIENCE, LA SCOLARITÉ ET LA LANGUE D'ENSEIGNEMENT**

	RÉPONDANTS	N	%
<b>Secteur</b>			
Disciplines	115	51	44
Spécialisations	86	51	59
<b>Sexe</b>			
Masculin	135	69	51
Féminin	66	33	50
<b>Expérience</b>			
12 ans ou moins	104	59	57
13 ans ou plus	97	43	44
<b>Scolarité</b>			
16-17 ans	70	42	60
18-20 ans	125	56	45
<b>Langue d'enseignement</b>			
Français	164	91	55
Anglais	37	11	30

**TABLEAU 87**
**RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT**

	Sur 102 = 100 %	
	N	%
Performa	28	27
Cours régulier dans un établissement d'enseignement	39	38
Stage	4	4
Session de formation	19	19
Congrès, colloque ou conférence	35	34
Autre activité	16	16

**RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT CHOISIES SELON LE TYPE D'ACTIVITÉS ET LE DOMAINE DE PERFECTIONNEMENT**

Type d'activité	Domaine de perfectionnement							Total
	Disc. ou spéc.	Micro-inf.	Pédagogie	Didactique	Plus d'un	Autre		
	N	N	N	N	N	N	N	
Performa	3	7	9	4	2	3	28	
Cours dans un établissement	16	7	2	3	4	7	39	
Stage	4	0	0	0	0	0	4	
Session de formation	7	8	1	1	0	2	19	
Congrès, colloque ou conférence	27	6	0	1	0	1	35	
Autre activité	7	5	2	0	0	2	16	
<b>TOTAL</b>	<b>N 64</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>141</b>	
	<b>% 45</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	

**OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LES RÉPONDANTS ENGAGÉS DANS UNE ACTIVITÉ DE PERFECTIONNEMENT**

	Sur 102 = 100 %	
	N	%
La compétence dans une discipline ou une spécialisation	57	56
Une formation générale	29	28
Une formation pédagogique	30	29
Une meilleure classification	13	13
La connaissance d'instruments d'apprentissage	32	31
La connaissance de méthodes d'évaluation	2	2
Un recyclage (nouvelle profession)	8	8
Un autre objectif	20	20

**JUSTIFICATION DU PERFECTIONNEMENT SELON LES RÉPONDANTS QUI SE SONT EXPRIMÉS SUR CE SUJET**

	Sur 201 = 100 %	
JUSTIFICATION	N	%
L'évolution des contenus	48	24
La présence croissante de technologie dans l'enseignement	30	15
Le désir d'une amélioration constante	24	12
La crainte de la stagnation	23	11
La transformation du monde étudiant	9	4

**FACILITÉS CONSENTIES PAR LE CÉGEP AUX RÉPONDANTS ENGAGÉS DANS UNE ACTIVITÉ DE PERFECTIONNEMENT**

	%
Libération de charge	7
Aménagement particulier d'horaire	19
Paiement des frais de scolarité	53
Remboursement des frais de séjour	13
Autres facilités	23

Communication de

Gaston FAUCHER

Responsable du perfectionnement

Cégep François-Xavier-Garneau

**QUELQUES FONDEMENTS D'UNE POLITIQUE DE PERFECTIONNEMENT**

Il faut aborder la question du perfectionnement des enseignants et des enseignantes avec modestie. D'abord parce qu'un point de vue individuel ne peut avoir qu'une portée limitée face à une question aussi complexe. Mais surtout parce que, face à l'histoire, celle des cégeps et du perfectionnement de ses personnels, l'humilité est plus près de la sagesse que toute autre attitude ou toute autre certitude.

En 20 ans, les cégeps et leurs personnels ont accumulé beaucoup d'expérience en matière de perfectionnement. Au fil de l'évolution de la conjoncture, ce dossier a cheminé à peu près comme un système en développement: il s'est adapté à l'environnement changeant des modèles pédagogiques, des con-

Les citations et les tableaux sont extraits de l'étude sur la condition enseignante au collégial menée à la demande du Conseil des collèges en 1986. La citation «Je voudrais être traité comme une machine» est tirée du périodique «Sources» émis par l'E.N.A.P. à l'intention des administrations du secteur public.