

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 chœur...

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 leur 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.

Pendant, 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	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</b>	<b>64</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>141</b>
	<b>%</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.

flits institutionnels et de réseau, des caractéristiques des enseignants, de l'évolution des programmes et des clientèles, des ressources des collèges et même des conjonctures politiques; il a franchi des étapes, on pourrait peut-être dire des stades: qu'on pense au problème posé par l'application du Règlement no 4, à la création de Performa, à l'arrivée des programmes de la Direction générale de l'enseignement collégial (D.G.E.C.), à l'effort d'expérimentation de maîtrises en psychopédagogie, etc.; il a évolué en inventant des solutions de plus en plus articulées et différenciées à des problèmes eux-mêmes de plus en plus complexes et diversifiés. Il a concerné de nombreux intervenants: ministères, Fédération des cégeps, les collèges eux-mêmes, les universités, les syndicats et leurs organisations, des personnels spécifiques (les conseillers pédagogiques surtout), et plus récemment, le Conseil des collèges. Aujourd'hui, tous les intéressés ont en quelque sorte leur «vérité» sur le perfectionnement. Il serait peu utile de prétendre ici en connaître ou inventer une autre.

Le mandat qui m'était confié portait sur les éléments de ce qui pourrait être une véritable politique de perfectionnement. J'ai à tort ou à raison pensé qu'il serait moins intéressant de discuter des constituantes pratiques ou des règles techniques d'une éventuelle politique. Je ne veux pas cacher non plus mon manque d'intérêt pour des objets aussi «technocratiques» dans le cadre d'un colloque comme celui-ci. Je m'intéresse aux idées motrices beaucoup plus qu'aux mécanismes concrets. Je propose donc de débattre de quelques considérations s'inscrivant dans l'ordre des principes, des idées maîtresses, qui doivent à mon avis se trouver quelque part dans la trame de fond d'une politique de perfectionnement et qui devraient en guider l'élaboration.

D'autre part, certains problèmes font présentement l'objet d'études particulières: pensons par exemple au perfectionnement pour les enseignants du secteur professionnel. Je n'essaierai pas en quelques lignes ou en quelques minutes d'exposé de traiter de questions par ailleurs bien documentées et approfondies de façon articulée et méthodique. Pour ces raisons, nous ne discuterons pas ici directement du perfectionnement professionnel, ni de Performa, si ce n'est pour les insérer dans le cadre des quelques considérations d'un autre ordre.

Je proposerai donc de réfléchir aux politiques à venir en reconsidérant les caractéristiques du personnel visé, en questionnant les objectifs fondamentaux du perfectionnement, en suggérant une perspective institutionnelle de développement des ressources humaines.

## Caractéristiques du personnel enseignant

Une politique du perfectionnement doit tenir compte de la nature même de la clientèle touchée ou visée. Voilà bien un autre cliché, dira-t-on. Peut-être. Il me semble cependant qu'il y a matière à discuter de nos conceptions du personnel enseignant.

La majorité des enseignants ont entre 35 et 45 ans; leur traitement se situe ou se rapproche du sommet des échelles. Des travaux récents indiquent que leur scolarisation reconnue est élevée (sauf, bien sûr pour les enseignants du professionnel où la formation est sous-estimée parce que non reconnue ou mal reconnue), que leur expérience d'enseignement est aussi assez imposante.

Mais plus significatifs encore sont les autres faits que je veux porter à l'attention. D'abord, les quelque 10 000 enseignants actuels sont peu mobiles. Le marché du travail se prête mal à la mobilité pour les gens de cet âge, de ce type de formation et d'expérience. Et le chômage est toujours élevé à la ronde. On peut et on doit penser que l'ensemble de ce personnel est là pour y rester et y faire carrière. Nous vieillirons ensemble...

En second lieu, on ne peut ignorer que les enseignants investissent dans leur métier plus que jamais et dans toutes sortes de directions. Il n'y a jamais eu autant d'activités et de programmes de perfectionnement que maintenant. Et pourtant, ils ne suffisent pas aux besoins. La plupart de ces programmes ne donnent droit à aucune rétribution. Stage en entreprise, Perfectionnement collectif, Perfectionnement visant l'adaptation aux changements technologiques et disciplinaires, voilà autant de programmes qui accordent parfois (pas toujours) des libérations et jamais de compensation ou de récompense monétaire. Ils sont pourtant débordés. Le Certificat de perfectionnement en enseignement collégial (C.P.E.C.) de Performa, ce programme aux objectifs assez restreints et déjà vieux de 15 ans, continue d'être fréquenté même dans des collèges où il est implanté depuis longtemps; on y retrouve souvent des personnes ayant déjà complété un premier certificat et n'ayant droit à aucune reconnaissance dans leur échelle de traitement pour les activités suivies. De même, il n'y a jamais eu autant de projets de recherche, de productions pédagogiques, de projets de développement pédagogiques et institutionnels émanant des enseignants. Les colloques et conférences à portée pédagogique et disciplinaire voient leur fréquentation augmenter à chaque année et plusieurs enseignants payent de leurs poches une partie ou la totalité du coût de leur participation. Ce ne sont pas là des comportements et attitudes de personnes qui projettent de quitter l'enseignement, mais plutôt des indices qu'elles croient en ce qu'elles font et qu'elles en vivent psychologiquement. Enseigner au cégep, c'est leur métier!

Dans le même ordre d'idées, il faut souligner qu'au cours des dernières années, le personnel des collèges, enseignants en tête, s'est mis à la page des changements technologiques avec un zèle et une efficacité qui n'ont pas de pareils. Dans mon propre milieu, au cégep F.-X.-Garneau, j'ai vu plus de 200 enseignants s'inscrire et participer sur leur temps de loisir à une, deux, trois, parfois même quatre et cinq activités de perfectionnement sur divers aspects de l'utilisation de l'ordinateur en contexte pédagogique. Quand on considère que notre collège compte environ 260 enseignants équivalents temps complet (E.T.C.), que plusieurs avaient déjà une formation en informatique, que plusieurs aussi sont allés étudier dans d'autres établissements sur les mêmes objets, cela finit par constituer un dossier impressionnant. Je sais que des cheminements équivalents ont eu lieu dans plusieurs autres cégeps que je peux nommer, que vous pouvez nommer. Il est vrai que certains facteurs facilitants, dont le programme Performa, ont contribué à rendre ces choses possibles. Mais où dans la société québécoise existe-t-il un équivalent? Quelle autre institution, publique ou privée, a connu la même capacité d'adaptation et le même effort de mise à jour autonome de la part de ses employés?

Au bilan, il faut constater l'évidence, une évidence peu connue, ou plutôt peu reconnue, et qui contredit ces préjugés répandus que certaines gens à courte vue ont parfois intérêt

à entretenir: nous sommes maintenant en face d'un véritable corps enseignant, qui a son expérience et ses caractéristiques propres, dont la qualité et la compétence professionnelles ont peu d'équivalent dans n'importe quelle sphère de la société québécoise. Dans cette même mesure, ce personnel constitue aussi un riche bassin de ressources à connaître, à reconnaître et à utiliser. Beaucoup de problèmes de relations de travail, de gestion de personnel, d'élaboration de politiques, de perfectionnement ou autres seraient plus faciles à résoudre si l'on bâtissait sur une telle base. Je ne veux pas tomber ici dans l'angélisme ni faire une apologie sans nuances des enseignants de collège. Je sais, nous savons tous, qu'il y a des problèmes, des possibilités d'amélioration. Mais je crois que l'on est plus près d'une vérité efficace à supporter l'édification de l'avenir si l'on admet la richesse et la qualité de ces ressources.

À tout événement, une politique de perfectionnement devrait tenir pour acquis la grande qualité de ce personnel et s'y appuyer. Elle devrait avoir des visées à moyen et à long termes qui tiennent compte des conditions requises pour maintenir et développer sans cesse cette compétence collective en même temps que celle des individus. Il n'y a pas d'établissement qui puisse réussir à croître et à s'affirmer sans reconnaître et mettre en valeur la compétence de son personnel. Qui pourra convaincre la population de venir au cégep si les cégeps donnent à penser ou laissent faire ceux qui disent que leur personnel n'est constitué que de gens plus ou moins incompetents et paresseux, assis sur la sécurité d'emploi et les textes de la convention collective. Nous serions bien la seule entreprise qui prétend se développer en discréditant ses ressources aux yeux de ses clients éventuels.

Une dernière remarque s'impose sur le personnel enseignant. Au cours des dernières années, pour des raisons que nous sommes tous en mesure de comprendre, presque toutes les énergies ont été mobilisées par le perfectionnement au secteur professionnel de l'enseignement collégial. Tous les programmes ou presque sont conçus et «priorisés» pour soutenir l'évolution des programmes et des disciplines du secteur professionnel. Ce faisant, n'a-t-on pas mis en veilleuse le fait que les enseignants du secteur général ont aussi des problèmes et des besoins de perfectionnement. En y réfléchissant bien, on peut constater que les enseignants du secteur général sont plus âgés et plus anciens. Leurs problèmes de mises à jour disciplinaires et leur besoin de prendre un peu d'air par rapport à leur pratique quotidienne d'enseignement deviennent chaque jour plus criants. On ne pourra plus mettre en place de politique de perfectionnement un peu sérieuse sans tenir compte aussi des besoins propres aux disciplines et aux enseignements dans ce secteur.

## Du perfectionnement, pourquoi?

Que faut-il donc présenter à ces personnels pour les intéresser au perfectionnement? Ou, inversant la question, pour quels motifs une telle personne consacrerait-elle des énergies à se perfectionner?

Soulever une telle question, c'est remettre en cause les incitations les plus habituelles au perfectionnement. Quand on se situe au sommet des échelles salariales, il n'y a pas vraiment d'indicateur monétaire qui puisse constituer une motivation durable à moyen et à long termes. Des gens très scolarisés n'ont

pas non plus beaucoup de stimulation à trouver dans l'accumulation de crédits universitaires, surtout s'ils sont sans lien véritable entre eux, lien qui leur viendrait d'un programme organisé ou d'une problématique de perfectionnement définie.

On peut douter que le perfectionnement dit technologique rallie et mobilise l'intérêt des enseignants à long terme. Le problème que pose ce type de perfectionnement est bien connu. Il a tendance à s'imposer comme d'évidence et toujours avec un certain caractère d'urgence, surtout depuis l'arrivée de l'informatique. Mais, justement à cause de son caractère d'urgence et de ses visées à court terme, il est constamment à refaire comme sont modifiées sans cesse les machines qui l'appellent au départ. L'aventure de plus en plus frustrante que sont en train de vivre des enseignants dans plusieurs disciplines du professionnel parle de soi. Après avoir appris à la sauvette ce qu'il fallait pour enseigner les disciplines de la bureautique, par exemple, on doit maintenant reprendre beaucoup de cette formation pour l'adapter à de nouvelles machines, à de nouveaux besoins, comme les télécommunications et le courrier électronique, etc. Et on commence à vivre avec la perspective de tout recommencer dans cinq ou six ans. Si les changements technologiques ne sont pas sur le point de s'arrêter, il est maintenant clair que les adaptations à court terme, ne s'appuyant pas sur des bases générales solides, sont génératrices de dépenses inutiles en ressources financières et en énergies humaines, sans parler de la frustration et du découragement qui les accompagnent. Ce qui étonne le plus quand on évalue les dernières années, c'est que ces enseignants aient tenu le coup, tellement était difficile la tâche à accomplir.

Le perfectionnement lié à la survie professionnelle à la petite semaine ne peut intéresser personne à long terme, pas plus que celui dont l'intérêt ne reposerait que sur les crédits ou la scolarité. Quand on a entre 35 et 50 ans, que l'on est bien scolarisé et que la perspective de demeurer enseignant est la plus réaliste (par goût, par passion ou par obligation), que la sécurité d'emploi, aussi volatile qu'elle soit, confère une relative confiance de conserver son boulot si on le veut, pourquoi donc chercherait-on du perfectionnement? La réponse est à la fois simple et inéluctable. Pour trouver un sens à cette carrière, pour trouver plaisir et raison de vivre en enseignant. Pour bâtir au fil des ans des raisons d'aimer son métier. Je ne crois pas me tromper en affirmant que les professeurs d'aujourd'hui sont et seront dans l'avenir beaucoup plus intéressés par le sens de leur métier que par n'importe quel incitatif financier ou académique.

Un des drames du travail et de l'évolution dans le réseau collégial, c'est qu'aucune idée du rôle des collègues, de l'éducation, du métier d'éducateur ou d'enseignant n'existe plus vraiment. Les modèles, les théories, les conceptions, les philosophies sont tellement absentes que bien malin serait celui ou celle qui réussirait à identifier deux écoles de pensée qui s'affrontent ou sont débattues dans son milieu. Il y a tellement peu d'idées, qu'on ne peut même pas savoir sur quoi l'on n'est pas d'accord.

Une politique de perfectionnement devrait aider les enseignants à dépasser les gestes plutôt techniques et mécaniques des pratiques quotidiennes pour les réinsérer dans des problématiques philosophiques, sociales, éducatives. Elle devrait s'articuler sur des idéaux, des valeurs, des conceptions, des principes qui confèrent sens et valeur au métier, qui le définissent et en intègrent les composantes en un tout minimale-

ment cohérent à court, moyen et long termes. Il faut remettre les idées au pouvoir, les gens à idées au pouvoir, le métier d'éducateur en valeur. Pour cela, je consentirai sans doute à investir pendant les 20 prochaines années.

En ce domaine, il convient de mentionner et de déplorer la contribution plutôt faible et quasi destructrice des universités. Après 20 ans de vie, le réseau collégial doit toujours déplorer l'ignorance incroyable des universités à l'égard de l'enseignement collégial. Responsables de la formation des maîtres, celles-ci n'ont pas réussi à développer ni des compétences, ni des programmes adaptés à la formation des maîtres au niveau collégial. La seule qui se soit vraiment compromise, l'Université de Sherbrooke, l'a fait à son corps défendant pendant plusieurs années, et encore, sans jamais y engager son corps professoral, l'enseignement dispensé dans le C.P.E.C. étant défini et donné à l'extérieur de ses murs. Par la suite, elle a trouvé son intérêt dans ce programme, la clientèle y grandissant à chaque année. Qu'on ne se méprenne pas, je ne veux pas faire le procès des universités, ni affirmer que l'Université de Sherbrooke n'a rien fait d'intéressant. Je déplore seulement le fait que même à cette dernière il n'existe toujours pas d'unité d'enseignement et de recherche tournée vers le collégial, qu'aucun modèle, qu'aucune théorisation des pratiques de ce niveau n'y existe, pas plus que dans les autres établissements universitaires. Il est vrai que depuis quelques années ces dernières ont fait face à des difficultés financières dramatiques. Pour survivre, elles ont, entre autres choses, mis en place de nombreux programmes destinés à attirer des clientèles. Le problème semble être qu'elles s'en tiennent là et qu'elles ne contribuent pas vraiment au développement de modèles d'éducation ou d'enseignement-apprentissage applicables au collégial. C'est comme si ce réseau ne devait compter que sur lui-même pour définir sa voie, soutenir et guider ses professionnels de l'enseignement.

Vivement un organisme qui prenne en charge et soutienne la recherche et le développement du réseau collégial dans ses dimensions sociales, éducatives et pédagogiques. Le temps est venu pour la création d'un Institut collégial et la preuve de sa pertinence, de sa nécessité même, n'est plus à faire. Voilà un levier et une composante d'une politique de perfectionnement pour les collèges! Un tel organisme ferait la jonction entre les pratiques pédagogiques, la recherche et le développement qui nous intéressent et nous caractérisent!

## Un pôle d'intégration

Actuellement, le perfectionnement est matière de décision individuelle. Chacun et chacune décident de s'inscrire à tel cours, de participer à telle conférence, de poser leur candidature à tel concours offrant des possibilités de perfectionnement. Au terme de ces activités, ils retournent dans leur département et continuent à donner des cours comme si rien ne s'était passé. En tout cas, c'est ce qui se passe du point de vue de l'établissement. Celui-ci n'assure aucun suivi ni aucun contrôle sur les objectifs du perfectionnement des enseignants ni ne fixe de priorités pour guider leurs choix.

Les conséquences de cette situation sont évidentes. L'établissement exploite mal les bénéfices qu'il pourrait tirer des activités de perfectionnement de ses personnels ou en tout cas il ne sait pas vraiment à quoi elles peuvent servir dans le cadre

de son développement. D'un autre côté, il ne met pas en valeur les efforts de ces personnels. Ces derniers sont plus ou moins conscients que leurs efforts n'intéressent pas leur établissement et font ce qu'ils jugent le plus intéressant pour eux personnellement ou, au mieux, le plus pertinent dans le cadre des exigences de leur programme d'enseignement. Le sentiment d'appartenance ne trouve pas là un terrain très propice pour se développer et donner ses fruits.

Depuis quelque temps, les collègues commencent à réaliser que les démarches de perfectionnement individuel peuvent jouer à l'encontre d'objectifs prioritaires de l'établissement. Il faut cependant déplorer que la seule solution visible trouvée consiste à vouloir reprendre plus de contrôle sur l'enveloppe budgétaire consacrée au perfectionnement en vertu des dispositions des conventions collectives. Si le premier aspect que l'on met de l'avant est celui des relations de travail, il n'y a pas beaucoup de chance de trouver autre chose qu'un conflit de travail. Il me semble qu'un problème de développement institutionnel ne peut se réduire à une question de juridiction administrative. Aussi importante qu'elle puisse être en un certain contexte, cette seule perspective est inefficace et stérile sur le fond des enjeux.

Une politique de perfectionnement doit reposer sur la nécessité d'avoir du personnel compétent et sur la reconnaissance a priori de la valeur de ce personnel. Deuxièmement, elle doit chercher à le faire participer aux objectifs et à la valorisation de l'établissement lui-même. C'est donc au nom de certains principes et de certains objectifs de développement qu'un collègue doit intervenir dans le perfectionnement et peut espérer solidariser son personnel.

Considérons maintenant le point de vue de ces enseignants dont nous disions plus haut qu'ils constituent un bassin de ressources compétentes et stables. Ces derniers ont sans doute déjà acquis et consolidé une certaine forme d'appartenance à leur établissement ou au moins à cette composante que constitue le département. Plusieurs sont maintenant sensibilisés aux problèmes que posent des politiques de perfectionnement qui ne comportent pas de priorités institutionnelles. Les gens qui considèrent le perfectionnement comme un avantage social individuel ont de moins en moins d'audience en présence de collègues obligés par leurs programmes de consacrer beaucoup de temps et d'efforts pour tenir le coup et être à la hauteur des nouvelles exigences de leurs enseignements.

Par ailleurs, ces enseignants sont de plus en plus conscients qu'ils feront carrière dans un cégep particulier. Ils s'identifient peu à peu à cette boîte où ils travaillent, à leur milieu, à leur région, etc. S'il doit exister un lieu pouvant accorder reconnaissance et valorisation à leur vie professionnelle, à leur amour du métier et des élèves, c'est bien le cégep où ils oeuvrent.

Il me semble que le lieu pouvant intégrer des objectifs professionnels, des besoins collectifs et individuels dans un ensemble signifiant et efficace est bien le cégep d'appartenance. C'est pourquoi je crois qu'on serait bien inspiré de penser le perfectionnement dans une perspective de développement institutionnel et dans le cadre d'une politique de développement des ressources humaines. Les milieux anglophones d'enseignement collégial sont familiers avec ce genre de perspective où les programmes de perfectionnement, de recherche et de développement convergent dans un cadre de développement institutionnel. Cela comporte l'avantage de joindre les efforts individuels et de groupe, de forcer les établissements à choisir

et à prioriser des cibles d'action et de développement, et de permettre aux individus de savoir, non seulement dans quel sens l'établissement veut aller, mais aussi comment ils peuvent s'inscrire dans son développement. De plus, une véritable politique de développement des ressources humaines reconnaît la valeur du perfectionnement et cherche à en optimiser les retombées. Le fait de permettre à une personne qui est allée chercher des compétences de les rendre disponibles à l'ensemble du milieu met en valeur le travail et la compétence. Dans un tel cadre, beaucoup de choses deviennent possibles à peu de frais. Une réorganisation des ressources actuellement disponibles pourrait suffire à donner vie à de telles politiques dans les collèges. Si l'on décentralisait vers les collèges certains programmes actuels, si l'on assouplissait certaines règles existantes dans d'autres programmes, on aurait déjà ouvert bien des possibilités. Dans nos collèges, il faudrait apprendre à évoluer de nos pratiques de gestion des ressources humaines actuelles vers de véritables politiques de développement de ces mêmes ressources. Le reste est question de temps et de crédibilité gagnée sur le terrain au jour le jour. Et des mesures de départ, comme l'élaboration soutenue par le collège d'un plan de perfectionnement au niveau départemental, peuvent y contribuer pour beaucoup.

Bref, une politique de perfectionnement doit s'axer sur la reconnaissance du personnel et de ses compétences indéniables, sur la mise en valeur de ces dernières; elle doit se bâtir sur des idées, des idéaux et des modèles d'éducation qui transcendent les gestes quotidiens et leur donnent sens; elle doit s'axer sur le développement des ressources humaines dans un cadre de développement institutionnel au niveau de chaque collège. Elle doit rendre les collèges responsables du développement en compétence et en motivation de leur personnel et leur donner les moyens d'assumer progressivement cette responsabilité.

## G. Les indicateurs de la qualité

### PROBLÉMATIQUE

*De plus en plus, en dehors du milieu, on pose la question de la qualité de l'enseignement, de la qualité des diplômés, de la qualité des services. Après vingt ans de construction, de mise en place du réseau, le contexte invite à une plus grande préoccupation d'excellence et de qualité.*

*À quoi reconnaîtra-t-on qu'un cégep est de qualité?*

---

Communication de  
Jacques DUFRESNE  
Président  
Agora

---

### LE GUIDE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL

J'ai une chose à vous dire, ou plutôt une proposition à faire aux cégeps représentés dans cette salle. Moyennant une somme de 10 000 \$ par établissement, je serais en mesure de publier un guide de l'enseignement collégial dont le public serait parfaitement satisfait. Une avalanche de règles internes, destinées avant tout à rassurer les professeurs et à accroître le pouvoir de leurs syndicats, a créé dans les collèges une situation telle que l'évaluation paraît impossible. J'entends démontrer qu'en dépit de ces règles internes, il serait aussi facile d'évaluer les cégeps que de classer des hôtels ou des restaurants.

Voici comment je procéderais. Je retiendrais un certain nombre de critères: beauté du cadre physique, richesse des contenus, satisfaction des employeurs, etc. que je pondérerais ensuite selon le bon sens, tout simplement. Il est clair par exemple que les résultats des anciens à l'université auraient plus d'importance que les mécanismes de nomination du directeur général.

Voici quelques exemples de critères. Je commence par les plus concrets; mais voici d'abord une importante précision. Les cégeps ne sont actuellement ni privés ni publics. D'un certain point de vue, ils cumulent les avantages des deux systèmes, (liberté comme dans le privé, surtout dans le cas des professeurs, et sécurité, comme dans le public); d'un autre côté, ils cumulent les inconvénients des deux mêmes systèmes, (irresponsabilité de l'État en ce qui concerne l'octroi des diplômes et absence de lois du marché qui pourraient avoir un effet compensatoire). Dans l'ensemble, ce manque de cohérence est un facteur de médiocrité. On notera que la méthode que je propose s'applique à la situation actuelle et est rendue nécessaire par elle. S'il existait un bon système d'examens nationaux, il suffirait d'analyser les résultats des étudiants pour obtenir un guide qui serait sans doute meilleur que celui que ma méthode rendrait possible si on avait le courage de l'appliquer.