

L'INSERTION PROFESSIONNELLE

L'EXPÉRIENCE DU COLLÈGE DE MAISONNEUVE*

Au Collège de Maisonneuve, le portrait de la situation quant au renouvellement du corps professoral du secteur régulier rapporte qu'entre 2008 et 2014, 28 % du personnel enseignant actuel aura quitté le Collège et, dans certains départements, cette proportion s'établit à plus de 56 % (Collège de Maisonneuve, 2008). Il va de soi qu'à Maisonneuve, comme dans tout le réseau collégial, on constate l'importance de se préoccuper de la relève enseignante. Dès le début des années 1990, le Collège cherche une formule qui permettra aux nouveaux professeurs¹ de se familiariser avec la profession telle qu'elle s'exerce dans le milieu collégial et avec le Collège en tant qu'établissement d'enseignement. Le Collège, inspiré par les réflexions d'un sous-comité de la Commission des études sur l'insertion professionnelle, identifie trois cibles d'insertion: l'insertion dans le collège, dans le département et dans la profession enseignante. Au fil des ans, différents moyens sont mis en œuvre pour favoriser l'insertion et le développement professionnels des nouveaux professeurs: centre de documentation, mentorat, animation pédagogique, offre de cours crédités et non crédités, soutien des conseillers pédagogiques. Cet article relate la toute dernière expérience en matière d'insertion professionnelle: l'activité *Enseigner à Maisonneuve, une introduction*.

ENSEIGNER À MAISONNEUVE, UNE INTRODUCTION

À l'automne 2010, le Collège choisit de mettre l'accent sur l'accueil et le soutien pédagogique des nouveaux professeurs. Il rend obligatoire une formation plus complète visant à initier les nouveaux professeurs au milieu collégial, à Maisonneuve de manière spécifique et à des ressources pédagogiques de toutes natures. Dès la session suivante, la nouvelle formation *Enseigner à Maisonneuve, une introduction* a donc été offerte à une première cohorte constituée de six professeurs et de quatre professeurs en provenance de sept programmes différents.



SILVIE LUSSIER
Conseillère pédagogique
Cégep de Maisonneuve



KATIA TREMBLAY
Conseillère pédagogique
Cégep de Maisonneuve

La formation est le fruit d'un travail de concertation entre la direction des études, les conseillers pédagogiques, les professeurs ainsi que le comité sur l'insertion professionnelle des professeurs.

LE DÉROULEMENT

La formation constitue une introduction au contexte d'enseignement au Collège de Maisonneuve (structures, politiques, etc.) et aux principales fonctions en enseignement collégial au regard de la planification, de la prestation et de l'évaluation des apprentissages. En plus de présenter aux nouveaux professeurs les documents qui encadrent l'exercice des rôles et des responsabilités, elle a pour but de soutenir les nouveaux professeurs dans l'exploration et l'appropriation de leur rôle. L'accent est mis sur les questions pratiques et les balises qui permettent à un professeur intégrant la profession d'orienter son action. Les thèmes abordés s'inspirent du profil de compétences de la profession enseignante au collégial (Laliberté et Dorais, 1999) ainsi que du document *Enseigner au collégial... Portrait de la profession* (Comité paritaire, 2008).

L'activité *Enseigner à Maisonneuve, une introduction* s'adresse aux professeurs qui entament leurs premières sessions d'enseignement et dont l'expérience au collégial ne dépasse pas trois années. Selon Lauzon (2002), à la première session, le nouveau professeur se concentre sur les compétences que les étudiants doivent développer et sur la préparation des cours. Les préoccupations à caractère pédagogique et les prises de conscience en lien avec les défis que soulève l'enseignement s'installent au fil des sessions ultérieures. Par conséquent, l'invitation à s'inscrire est transmise aux professeurs qui ont au moins une session d'expérience. Cette activité a comme particularité que le professeur peut compter sur un allègement de sa tâche (équivalent à 0,1 ETC). Dès le début, le Collège a fait le choix d'investir dans la formation du nouveau personnel enseignant et afin d'assurer la pérennité du projet, la direction et le syndicat se sont entendus pour puiser dans la masse salariale la somme nécessaire. De plus, une contrainte à l'horaire pour assister aux rencontres hebdomadaires de trois heures est accordée au participant.

* Les auteures tiennent à remercier Danielle-Claude Bélanger, Camil Cyr ainsi que Laurent Choquette pour leur précieuse collaboration à la rédaction de cet article.

¹ La forme masculine est employée en référence aux deux genres.



L'activité *Enseigner à Maisonneuve*, une introduction s'inspire largement d'activités qui ont déjà été offertes par le passé au Collège. Toutefois, elle accorde une plus grande place à la gestion de classe et intègre une nouvelle thématique, soit le contexte d'enseignement à Maisonneuve incluant les TIC. La formation de 45 heures se structure en 5 blocs (tableau 1).

TABLEAU 1 LES CINQ BLOCS DE FORMATION DE L'ACTIVITÉ ENSEIGNER À MAISONNEUVE, UNE INTRODUCTION	
BLOC 1 6 HEURES	Relation à l'étudiant et gestion de classe
BLOC 2 12 HEURES	Prendre contact avec le milieu collégial et avec Maisonneuve
BLOC 3 12 HEURES	Stratégies pédagogiques pour faire apprendre
BLOC 4 12 HEURES	Rétroaction et évaluation des apprentissages
BLOC 5 3 HEURES	Développement professionnel

BLOC 1 Relation à l'étudiant et gestion de classe

Ce bloc initie le nouveau professeur à l'importance de la relation pédagogique avec les étudiants et à la gestion de classe afin d'assurer un climat propice à l'apprentissage. Les participants se familiarisent avec quelques stratégies d'intervention et sont accompagnés dans l'établissement de règles. Ce bloc aborde notamment les thèmes suivants : le contrat de classe, la clientèle émergente, l'importance du 1^{er} cours.

BLOC 2 Prendre contact avec le milieu collégial et avec Maisonneuve

On y traite du contexte de l'enseignement collégial de manière générale et des spécificités propres au Collège de Maisonneuve. Les nouveaux professeurs sont alors initiés au référentiel de compétences de la profession enseignante. Cette étape les amène à se documenter sur les politiques pédagogiques qui encadrent l'enseignement, leur programme et leur cours. Certains thèmes comme les tâches du professeur, les caractéristiques des étudiants, la vie départementale, l'approche programme et l'approche par compétence sont couverts. De plus, une rencontre est consacrée à l'environnement technologique pour découvrir les ressources informatiques disponibles au Collège, les applications de nature pédagogique offertes en ligne ainsi que les ressources disponibles dans le réseau.

BLOC 3 Stratégies pédagogiques pour faire apprendre

Ce troisième bloc vise à mettre le participant en présence d'une grande variété de stratégies pédagogiques mettant l'accent sur la participation active et responsable de l'étudiant. En vivant lui-même certaines activités, le nouveau professeur fait la collecte d'idées et de principes dans le but de concevoir des situations d'apprentissage favorisant l'intégration et le transfert. La motivation en contexte scolaire sert de point de référence pour outiller le professeur dans ses interventions. La planification de l'enseignement occupe une large place dans ce bloc. En effet, à la suite de la présentation de divers modèles de grilles de micro-planification, le participant est invité à en expérimenter une en planifiant une séance de cours. Un retour sur l'essai permet de cerner les avantages et les limites de cet outil. L'observation en classe d'un professeur expérimenté ainsi que l'analyse d'une première rétroaction de la part des étudiants sur les cours donnés par le nouveau professeur complètent les activités prévues dans ce bloc.

BLOC 4 Rétroaction et évaluation des apprentissages

Ce bloc est centré sur l'évaluation des apprentissages. Cette étape couvre aussi bien les principes en matière de mesure et d'évaluation dans une perspective tant formative que certificative. Le participant est initié à la planification d'une démarche d'évaluation et à l'élaboration d'outils conformes aux règles du collège et aux pratiques du département. Au nombre des thèmes vus dans ce bloc, notons aussi la rétroaction, l'évaluation formative, les outils pour alléger le fardeau de la correction, la PIEA, les critères de qualités d'une évaluation.

BLOC 5 Développement professionnel

En fin de parcours, les participants sont accompagnés dans une réflexion synthèse sur les dimensions de leur pratique afin de les soutenir dans leur processus de développement professionnel. Ce cinquième bloc prévoit une évaluation formative de son enseignement par l'entremise d'un questionnaire aux étudiants ainsi qu'un suivi individuel avec la conseillère pédagogique responsable de la formation.

À la fin des 45 heures, une rencontre festive regroupant les participants, les animateurs et les professeurs invités à titre de personnes-ressources est organisée. C'est l'occasion de faire le bilan, de partager son appréciation et d'apporter des suggestions. L'activité conduit à une attestation de participation décernée par le Service de développement pédagogique du Collège et sa remise au moment de cette rencontre marque le dénouement de l'activité.



UNE EXPÉRIENCE DE COLLABORATION

Le groupe joue un rôle important dans la formation. Il constitue un lieu de référence, de résolution de problèmes et d'entraide entre nouveaux professeurs. La souplesse de la formule permet que les rencontres soient aussi un endroit pour «ventiler le vécu», donnant ainsi la possibilité au participant de réaliser qu'il n'est pas seul à vivre tel stress ou telle difficulté et de réduire le sentiment d'isolement ressenti. C'est aussi dans ces échanges que se trouve la solution à plusieurs problèmes et que se forge l'identité professionnelle.

À quelques exceptions près, l'animation des rencontres est confiée à un duo formé d'une conseillère pédagogique et d'un professeur, formule ayant déjà été expérimentée lors d'activités d'insertion antérieures et appréciée par l'ensemble des participants. Les stratégies d'enseignement empruntent principalement le format du séminaire selon une perspective de transfert d'expertise. Des professeurs invités au fil des rencontres présentent leurs activités d'enseignement, discutent de leurs stratégies, partagent leur matériel et accompagnent la réflexion du groupe. D'ailleurs, une bonne part de la documentation distribuée est constituée d'exemples de stratégies et d'outils utilisés par ces professeurs expérimentés. Des ateliers d'enseignement plus formels, des tâches demandées aux participants et certaines démarches connexes aux activités de la formation permettent d'approfondir les thèmes abordés. Des synthèses théoriques liées aux thématiques ainsi que des extraits de textes viennent en appui et sont sommairement présentés. Ils constituent un corpus de documents de référence, rendu disponible sur le site Moodle de l'activité, que les participants pourront approfondir par la suite.

LA FORCE DU TRANSFERT D'EXPERTISE

Le transfert d'expertise est au cœur de cette activité. Les professeurs d'expérience ont développé avec le temps une grande expertise et le Collège considère comme essentiel que cette expertise soit mise à contribution dans l'insertion des nouveaux professeurs. L'engagement des collègues plus expérimentés est un gage de réussite de l'activité *Enseigner à Maison-neuve, une introduction*, car les meilleurs enseignements émanent le plus souvent de ceux-ci.

Certains collègues choisissent le mentorat comme mesure d'insertion. Cet accompagnement individuel favorise le transfert d'expertise entre un professeur plus expérimenté et un autre qui débute (Cantin et Lauzon, 2002). Dans la formule retenue à Maison-neuve, c'est en groupe que le nouveau professeur profite de l'expertise de professeurs d'expérience et progresse dans son cheminement professionnel grâce aux échanges

avec ces derniers. Ils sont nombreux au fil des années à avoir accepté de partager leur compétence. Issus de programmes techniques, préuniversitaires ou de la formation générale, ces professeurs offrent généreusement leurs idées, conseils et façons de faire, ce qui permet au professeur débutant de choisir, parmi un éventail de possibilités, les solutions qui conviennent le mieux à sa personnalité. À chaque invitation à participer, les professeurs expérimentés répondent positivement, car ils partagent avec les animateurs la conviction qu'un réseau de collaboration est un atout et un gage de réussite de l'insertion professionnelle. Outre l'avantage qu'offre ce type de rencontres au regard de la construction de l'identité professionnelle et de l'acquisition de compétences du domaine de la pédagogie, l'activité est aussi une occasion d'accroître les liens avec des professeurs d'autres disciplines et d'augmenter le sentiment d'appartenance à une collectivité.

Toutefois, une formation ne peut, à elle seule, répondre à l'ensemble des besoins du nouveau personnel enseignant. L'activité *Enseigner à Maison-neuve, une introduction* vient s'ajouter aux autres mesures proposées par les collègues, les départements, le syndicat des professeurs, la direction ainsi que les services du Collège pour soutenir le nouveau personnel enseignant. Leur insertion dans le département est tout aussi importante. L'accompagnement et le soutien offerts aux nouveaux professeurs en lien avec la vie départementale, particulièrement avec les règles départementales, les valeurs et les habitudes de l'équipe en place, ainsi qu'en lien avec la participation à la vie des programmes, sont essentiels. Les participants sont donc invités, selon la nature des situations soulevées, à se référer à leurs collègues, de même qu'aux instances ou aux services du Collège.

[...] c'est en groupe que le nouveau professeur profite de l'expertise de professeurs d'expérience et progresse dans son cheminement professionnel grâce aux échanges avec ces derniers.

■ L'APPRÉCIATION DES PARTICIPANTS

Dès sa mise en œuvre, il est apparu nécessaire de procéder à l'évaluation de la formation afin, d'une part, de recueillir l'appréciation des participants, d'apporter au besoin certains correctifs ou ajustements et, d'autre part, d'établir un portrait des professeurs en insertion au Collège. Les participants sont invités à remplir un court questionnaire mis en ligne dans le module de sondage d'Omnivox au terme de chaque bloc. La première partie a pour but de recueillir des données générales (discipline d'enseignement, genre, années d'expérience dans



l'enseignement collégial, formation en pédagogie) de même que sur le contexte d'enseignement (nombre de cours donnés à cette session, nombre de préparations, nombre de préparations nouvelles). Les questions suivantes portent sur la perception des professeurs quant au contenu de la formation et aux méthodes pédagogiques.

La quarantaine de professeurs qui ont pris part à l'activité depuis son implantation se disent généralement satisfaits de l'activité et recommanderaient chacun des blocs de formation à un collègue qui débute. Le soutien pédagogique qu'offre ce rendez-vous hebdomadaire est maintes fois verbalisé dans l'appréciation des participants. Les principaux commentaires au sujet du contenu mettent en évidence une appropriation de repères de même qu'un cadre théorique qui améliorent leur pratique professionnelle. Les participants notent principalement leur appréciation quant aux outils de gestion de classe, aux stratégies d'enseignement et d'évaluation et plusieurs considèrent comme pertinente l'observation d'un autre professeur en classe. Suivant leurs propos, l'activité répond à leurs attentes, comme l'illustrent ces commentaires sur les points forts de chaque bloc.

- Les thèmes suivants ont été fort pertinents: La description de la profession enseignante; Regard sur les départements; Enseigner, une tâche difficile. (Bloc 2)
- J'ai le sentiment d'être mieux outillé pour entreprendre la session. (Bloc 1)
- On apprend des stratégies concrètes à appliquer en classe. (Bloc 1)
- Je connais mieux le processus d'apprentissage. (Bloc 3)
- [Le bloc m'a permis de] mieux comprendre l'importance des évaluations formatives. (Bloc 4)

L'appréciation quant à la formule pédagogique revient régulièrement dans les commentaires. En effet, la majorité des répondants soulignent l'importance du transfert d'expertise et des échanges. De nombreux participants reconnaissent la disponibilité des professeurs expérimentés qui se joignent aux rencontres et la qualité des échanges avec ces derniers. Ils relèvent divers points forts.

- Des invités très intéressants et pertinents, qui partagent leurs expériences concrètes de façon à nous rendre plus « allumés »
- L'occasion de discuter avec un professeur d'expérience
- La qualité des invités, la pertinence de leur expertise, le partage de leurs connaissances

Le groupe de professeurs provenant d'horizons différents joue un rôle important dans leur cheminement. Les interactions dans le groupe facilitent l'exploration de nouvelles manières de faire, permettent de prendre un temps de réflexion sur sa pratique et constituent un cercle de résolution de problèmes entre collègues. Plusieurs commentaires sur les points forts mettent en lumière les bénéfices de ce partage en groupe et de l'animation en duo (professeur et conseillère pédagogique).

- La formule étant axée sur les discussions, nous pouvons partager nos propres expériences.
- La taille du groupe permet l'implication de chacun.

Certaines améliorations furent apportées à l'activité à la suite des commentaires des participants. Par exemple, plus de temps est accordé à certains ateliers d'enseignement plus formels pour s'assurer de l'intégration des notions théoriques, entre autres sur la motivation et le cycle d'apprentissage. Par ailleurs, le bloc 1 comporte désormais plus d'interventions qui placent clairement les repères pour intervenir en gestion de classe et avec les étudiants ayant des besoins particuliers. Une présentation sur divers aspects socioculturels dans les classes multiethniques sera ajoutée dans ce bloc. À la lumière des commentaires, il nous est apparu essentiel, surtout dans le deuxième bloc, de bien cerner les besoins des professeurs et de tenir compte de la composition du groupe (variété de l'expérience ou de la formation antérieure) pour le choix des thèmes. Concernant le bloc 4, Rétroaction et évaluation des apprentissages, à la suggestion des participants, des professeurs expérimentés viennent présenter quelques-uns de leurs outils d'évaluation. Finalement, le temps imparti aux échanges entre participants est mieux géré, laissant à chacun l'occasion de s'exprimer.

Les données recueillies au fil du temps nous permettront de constituer un portrait plus précis de l'insertion du personnel enseignant à Maisonneuve, notamment en ce qui a trait au taux de participation, à la provenance des participants, à leur profil (années d'expérience, formation en pédagogie) ainsi qu'aux facteurs ayant favorisé leur insertion professionnelle.

CONCLUSION

L'insertion professionnelle des nouveaux professeurs est sans contredit une responsabilité qui représente un défi d'importance pour les cégeps. En tenant compte de l'enjeu que représente le fait de se familiariser avec le collège et avec la profession telle qu'elle s'exerce dans le milieu collégial, le Collège de Maisonneuve a saisi l'occasion de créer un environnement permettant au professeur de s'intégrer à son nouveau milieu,



de renforcer les compétences professionnelles de son corps professoral et d'affirmer l'importance du soutien pédagogique auprès de celui-ci.

Aujourd'hui, le Collège de Maisonneuve mise sur une formule proposant à la fois le transfert d'expertise initialement privilégié et l'enseignement formel en pédagogie qui, par l'allègement de la tâche, assure la participation de l'ensemble du nouveau personnel enseignant. Appuyée sur un référentiel permettant de baliser les compétences professionnelles à développer et prenant en compte l'ensemble des caractéristiques inhérentes à la profession, cette formule est la plus complète qui ait été expérimentée à ce jour par le Collège.

En offrant une activité à Maisonneuve animée par des formateurs issus du milieu, le Collège anticipe des retombées tant pour l'établissement que pour le nouveau professeur. Ce dernier s'insère dans une communauté de pratique, augmente ses connaissances des ressources disponibles, améliore sa qualité d'enseignement et contribue davantage à la vie collégiale. Le Collège, quant à lui, profite d'une meilleure intégration de son personnel et de professeurs mieux formés à la pédagogie, favorisant ainsi la réussite des étudiants.

Après une expérimentation menée auprès de quatre cohortes de participants, certaines questions surgissent. Est-ce que l'embauche de professeurs demeurera aussi considérable? Devra-t-on revoir à la baisse la fréquence des formations? Est-ce qu'un accroissement du nombre de nouveaux professeurs ayant suivi une formation en pédagogie (avant leur entrée à Maisonneuve) rendrait certains thèmes moins pertinents? Quelle place occupera cette activité dans une future politique d'insertion professionnelle des professeurs?

Le suivi, réalisé auprès des coordonnateurs des départements concernés, des professeurs participants et de leurs étudiants, permettra de donner un aperçu de l'appréciation de l'activité au regard des objectifs: l'activité favorise-t-elle réellement l'insertion du nouveau personnel enseignant au Collège, dans son département, et fournit-elle de façon suffisante et adaptée les rudiments de la pédagogie? Bien que les données ne soient pas encore disponibles pour tracer un portrait précis de l'insertion à Maisonneuve, il est néanmoins possible de poser quelques constats. D'une part, il semble incontestable que le fait d'impliquer des membres du personnel de l'établissement dans l'activité, comme animateurs et personnes-ressources, est en soi un gage de réussite. Les réflexions, les discussions et les partages de pratique au sein d'un groupe provenant d'horizons variés constituent la force de cette formule. D'autre part, l'implication de la Direction des études

et du syndicat des professeurs dans la promotion de cette activité est essentielle au succès de celle-ci. Enfin, cet environnement de soutien est très certainement propice à la mobilisation et à l'engagement de tous les acteurs impliqués, ce qui pourrait jouer un rôle déterminant pour le nouveau professeur dans la poursuite de sa carrière.

En somme, l'activité *Enseigner à Maisonneuve, une introduction* s'avère une avenue intéressante. Les études en insertion professionnelle indiquent qu'une personne dont l'insertion est positive se sent en possession de ses moyens pour exercer sa fonction, qu'elle a le sentiment d'être un membre à part entière de son département et de son collège. Nous avons constaté à partir du questionnaire d'évaluation que la perception globale à l'égard de ces trois éléments s'était modifiée de manière positive. ◆

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CANTIN, A. et M. LAUZON. *Expériences de mentorat au collégial*, recherche subventionnée par le Regroupement des collèges PERFORMA, Montréal, Collège de Maisonneuve, 2002.
- COLLÈGE DE MAISONNEUVE. *Plan d'aide à la réussite 2007-2011*, Montréal, Collège de Maisonneuve, 2008.
- COMITÉ PARITAIRE. *Enseigner au collégial... Portrait de la profession*, FNEEQ, FEEC, FAC, CPNC, 2008.
- COMITÉ SUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE. *Rapport 2003-2004*, Montréal, Collège de Maisonneuve, 2004.
- LABIBERTÉ, J. et S. DORAIS. *Un profil de compétences du personnel enseignant du collégial*, Sherbrooke, Collection PERFORMA, CRP, 1999.
- LAUZON, M. *L'apprentissage de l'enseignement au collégial: une construction personnelle et sociale*, Rapport de recherche PAREA, Montréal, Collège de Maisonneuve, 2002.

Conseillère pédagogique au Collège de Maisonneuve, Silvie LUSSIER a d'abord été professeure aux programmes Techniques d'intervention en délinquance et Techniques policières pendant 10 ans. Détentrice d'une maîtrise en enseignement au collégial, elle s'intéresse particulièrement à l'accompagnement du personnel enseignant au regard de l'enseignement et de l'évaluation des attitudes. Répondante locale PERFORMA, elle est aussi responsable de l'accueil et de la formation du nouveau personnel enseignant.

slussier@cmaisonneuve.qc.ca

Conseillère pédagogique au Collège de Maisonneuve, Katia TREMBLAY a d'abord été professeure au programme de Techniques de muséologie. Elle intervient au Programme en pédagogie de l'enseignement supérieur à l'UQAM. Dans le cadre de ses fonctions au Collège, elle s'intéresse au soutien à l'enseignement, à la formation des nouveaux professeurs et à la recherche.

katia.tremblay@cmaisonneuve.qc.ca