



COMITÉ  
D'ORIENTATION  
DE LA  
FORMATION DU  
PERSONNEL  
ENSEIGNANT

**Avis à la ministre,  
juin 1997**

---

**Table des matières**

[Mot de la présidente](#)

[Présentation](#)

1. [Commentaires généraux sur les orientations](#)
  1. [Les fondements de la formation continue](#)
  2. [La nécessité d'un nouveau modèle de gestion](#)
  3. [Une formation à planifier, mais avec souplesse](#)
  4. [Une formation qui exige des moyens](#)
  5. [Une mise en garde sur le langage utilisé](#)
  
2. [Commentaires sur le document lui-même](#)
  1. [Un portrait de la situation à compléter](#)
  2. [Une définition à élargir](#)
  3. [Les trois principes à retenir](#)
  4. [Les orientations : des écueils à éviter et des priorités à dégager](#)
  5. [Un partage des rôles et des responsabilités qui doit faire une place au partenariat](#)

### 3. Quelques pistes intéressantes

1. Les modes de reconnaissance de la formation continue
2. Les centres d'enseignants et d'enseignantes
3. Des moyens à trouver

## Conclusion

---

## MOT DE LA PRÉSIDENTE

Québec, le 20 juin 1997

Madame Pauline Marois  
Ministre de l'Éducation  
Ministère de l'Éducation  
1035, rue De La Chevrotière, 16<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5W8

Madame la Ministre,

En réponse à l'invitation de formuler un avis sur les orientations en matière de formation continue du personnel enseignant, le Comité d'orientation de la formation du personnel enseignant vous transmet le résultat de son étude. Il remplit ainsi son mandat de proposer à la ministre de l'Éducation des recommandations sur les orientations et les compétences visées par la formation à l'enseignement.

Pour le Comité, les orientations de la formation continue du personnel enseignant et les moyens retenus pour leur mise en oeuvre doivent viser la valorisation de la profession de l'enseignant et de l'enseignante. La poursuite de cet objectif appelle au partage, à la transmission et au développement des compétences maîtrisées par le personnel enseignant lui-même. Le Comité insiste sur la nécessité de procéder à des changements, notamment à ceux qui favorisent une plus grande responsabilisation des enseignants et des enseignantes à l'égard de leur pratique professionnelle. Ils et elles doivent être associées à chacune des étapes de la planification et de la réalisation de leur formation continue.

Les orientations proposées dans le document ministériel *Choisir plutôt que subir le changement* sont un pas dans la bonne direction. Elles s'inscrivent à la suite des efforts importants déployés ces dernières années afin de renouveler la formation initiale à l'enseignement. Elles indiquent la

direction à suivre pour permettre l'adaptation aux changements que connaît et connaîtra sous peu le milieu scolaire.

Cependant, le Comité est inquiet de constater l'absence de moyens appropriés sur les plans financier et organisationnel pour la mise en oeuvre des orientations. L'émergence d'une nouvelle culture de formation continue au sein des écoles ne pourra se faire sans un engagement résolu du ministère de l'Éducation à cet égard.

Le Comité prévoit rendre public le présent avis à la ministre de l'Éducation au mois d'août 1997. La diffusion sera faite auprès des établissements d'enseignement, des commissions scolaires, des universités et des associations intéressées à la formation du personnel enseignant.

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

La présidente,

Francine Schoeb

150, boulevard René-Lévesque Est, 15e étage  
Québec (Québec) G1R 5W8  
Télécopieur : (418) 643-2149

---

## PRÉSENTATION

Le Comité d'orientation de la formation du personnel enseignant (COFPE) a pour mandat principal de conseiller la ministre de l'Éducation sur toute question relative à la formation initiale et continue du personnel enseignant. C'est pour s'acquitter de ce mandat que le Comité a examiné les orientations relatives à la formation continue du personnel enseignant proposées dans le document *Choisir plutôt que subir le changement* et qu'il a préparé le présent avis.

La réforme de la formation du personnel enseignant entreprise depuis quelques années est un élément important du plan d'action visant la revalorisation de la profession de l'enseignant et de l'enseignante. Cette réforme doit également répondre aux nouveaux besoins créés par les changements que connaît le milieu scolaire et à la nécessité de faire progresser la réussite des élèves. Pour le Comité, les orientations de la formation continue du personnel enseignant, tout comme celles de la formation initiale, doivent viser l'atteinte de ces objectifs, tant dans leur définition que dans leur mise en oeuvre.

Mentionnons que, pour le Comité, les énoncés du document examiné englobent une réalité beaucoup plus large que celle de la formation continue. Les échanges de vues sur ces orientations soulèvent notamment des débats sur l'évaluation du personnel enseignant, sur l'importance à accorder au facteur «scolarité» dans l'échelle salariale et sur les critères de reconnaissance de la compétence des enseignants et des enseignantes. Enfin, il s'agit d'un dossier essentiel de la réforme, puisqu'il porte sur la pratique professionnelle de chaque enseignant et de chaque enseignante.

L'avis du Comité comporte trois parties. Dans la première, le Comité présente quelques éléments d'analyse de nature générale. Dans la deuxième, il commente chacune des parties du document examiné, alors que dans la troisième, il esquisse certaines pistes à explorer dans la mise en oeuvre des orientations de la formation continue.

---

## **1 COMMENTAIRES GÉNÉRAUX SUR LES ORIENTATIONS**

Après avoir pris connaissance de l'ensemble des orientations proposées dans le document *Choisir plutôt que subir le changement*, le Comité juge nécessaire d'exprimer certains commentaires de nature générale.

### **1.1 Les fondements de la formation continue**

Enseigner est une profession qui exige l'acquisition de nombreuses compétences et le développement d'habiletés particulières, comme le montrent les orientations définies pour la formation initiale. Une fois les compétences de base acquises et le brevet d'enseignement obtenu, les exigences liées au contexte scolaire et à l'acte d'enseigner rendent nécessaire l'engagement des enseignants et des enseignantes dans des activités de mise à jour et de développement de leur expertise professionnelle. On parle alors de formation continue. Pour le Comité, toutefois, il est important de préciser que **les activités de formation continue doivent s'appuyer sur la détermination des besoins collectifs ou individuels des enseignants et des enseignantes**, et non pas être «le développement des mêmes compétences de base que celles qui font l'objet de la formation initiale» (*Choisir plutôt que subir le changement*, p. 6).

Par ailleurs, les orientations de la formation continue doivent, selon le Comité, contribuer à augmenter le taux de satisfaction au travail chez le personnel enseignant. Les conditions d'exercice de cette profession sont exigeantes, parfois même pénibles,

et ce, durant de longues années. **La politique de formation continue, tant dans ses orientations que dans son application, doit privilégier les activités qui répondent aux besoins de soutien et de ressourcement des enseignants et des enseignantes afin de leur permettre de persévérer dans la voie où ils se sont engagés.**

Enfin, **l'adoption d'une politique de formation continue doit s'inscrire dans un plan de revalorisation de la profession d'enseignant et d'enseignante.** La mise en oeuvre d'une telle politique doit être l'occasion de responsabiliser les enseignants et les enseignantes à l'égard de leur formation et de modifier les rapports de pouvoir entre les agents et agentes d'éducation en privilégiant un partenariat qui se présente sous les aspects les plus divers.

## **1.2 La nécessité d'un nouveau modèle de gestion**

L'analyse des orientations relatives à la formation continue ne soulève pas de désaccords importants, mais plutôt des inquiétudes, notamment en ce qui concerne la mise en application de ces orientations dans le contexte actuel du milieu de l'éducation. Il est, en effet, essentiel, pour le Comité, que des changements importants interviennent dans les attitudes des gestionnaires à l'égard du personnel enseignant ainsi que dans les modalités de l'organisation scolaire pour que «cette nouvelle culture» de la formation continue puisse s'implanter avec succès. **Un grand nombre des orientations proposées exigent, selon le Comité, l'adhésion à un nouveau modèle de gestion participative qui accorde une place importante à l'autonomie professionnelle des enseignants et des enseignantes exercée sans tutelle.** Or, dans les débats actuels sur la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités, on ne voit pas encore les signes annonciateurs d'un tel changement poindre à l'horizon.

## **1.3 Une formation à planifier, mais avec souplesse**

La volonté du Ministère d'encadrer la mise en application des activités de formation continue conduit, selon le Comité, à une approche trop structurée. Ainsi, sans tomber dans l'improvisation, **la nécessité d'établir un plan intégré de formation doit être appliquée avec souplesse, en laissant la porte ouverte à l'adaptation libre des moyens indiqués et à des opérations ponctuelles répondant aux problèmes particuliers que rencontrent le personnel enseignant ou l'équipe de l'école.** Il ne faut pas enfermer le plan de formation dans un carcan ou adopter des recettes toutes faites qu'on multiplie. Ce besoin légitime de planification doit, bien sûr, se traduire par l'adoption d'une démarche, mais il doit également tenir compte de la lourdeur de la

tâche de l'enseignant et de l'enseignante et ne pas multiplier inutilement les étapes administratives de gestion des activités. Le temps est un bien précieux et, très souvent, rare pour le personnel enseignant.

#### **1.4 Une formation qui exige des moyens**

Comment tout cela se réalisera-t-il? Voilà la question à laquelle le Comité n'a pas trouvé de réponse dans le document qu'il a examiné. Rien sur les moyens financiers, peu de choses sur les modalités d'application ou sur les mécanismes nécessaires. Pour le Comité, il s'agit d'une lacune importante à combler. Dans la conjoncture actuelle, le Ministère doit faire la démonstration que la mise en place d'une nouvelle approche de la formation continue est non seulement possible, mais qu'elle est aussi réellement accessible à tous les enseignants et à toutes les enseignantes en exercice, tant à la formation générale qu'à la formation professionnelle des jeunes ou des adultes. Il doit, pour cela, **inventorier les moyens financiers et organisationnels qui peuvent faciliter cette mise en oeuvre**. Sur ce chapitre, on trouvera dans la troisième partie, quelques suggestions du Comité.

#### **1.5 Une mise en garde sur le langage utilisé**

Le Comité a relevé, ici et là dans le document du Ministère, des expressions ou des façons de dire les choses (emploi du futur à la place du présent, termes moralisateurs) qui peuvent agacer les enseignants et les enseignantes par le ton dévalorisant dont elles sont empreintes. Il faudrait notamment veiller à ce que le texte ne laisse pas l'impression que le personnel enseignant n'est pas déjà engagé dans des activités de formation continue et que les orientations du Ministère veulent corriger cette situation. Il y a actuellement chez les enseignants et les enseignantes une sensibilité - qui devient parfois une susceptibilité - à l'égard des propos les concernant. Il faut que le langage utilisé dans le document évite ces irritants et mette en évidence l'objectif : la revalorisation de la profession de l'enseignant et de l'enseignante.

---

## **2 COMMENTAIRES SUR LE DOCUMENT LUI-MÊME**

L'analyse de chacune des parties du document *Choisir plutôt que subir le changement* a suscité les commentaires du Comité.

## **2.1 Un portrait de la situation à compléter**

Cette partie du texte dans laquelle on tente de faire un résumé de la situation du perfectionnement des enseignants et des enseignantes des années 70 à nos jours, a suscité de nombreux commentaires. Le rappel de la décision prise par le ministère de l'Éducation dans les années 70 et qui consistait à reconnaître la scolarité comme facteur de rémunération, devrait être replacé dans le contexte de l'époque et expliqué par la décision du gouvernement d'exiger que les enseignants et les enseignantes possèdent dorénavant une formation universitaire. La «course aux crédits», que cette décision du Ministère a entraînée, a contribué à améliorer la culture générale du personnel enseignant. Elle a cependant donné lieu à une surexploitation des certificats universitaires dans les activités de perfectionnement laissant ainsi à l'écart, jusqu'au milieu des années 80, d'autres types d'activités de formation (colloques pédagogiques, ateliers de mise à jour sur des stratégies et méthodes pédagogiques, CEMIS, recherches menées par des enseignants ou des enseignantes à l'extérieur des universités).

Les résultats de certains sondages et de certaines enquêtes sur le perfectionnement, menés ces dernières années par le Conseil supérieur de l'éducation ou par la Centrale de l'enseignement du Québec, qui indiquent les préférences et les attentes des enseignants et des enseignantes et qui font le lien avec leur degré de satisfaction au travail, pourraient être cités pour appuyer l'affirmation qui est faite «d'un perfectionnement qui ne répond pas entièrement aux besoins».

Enfin, il serait utile de nuancer l'effet des dispositions de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre* sur la gestion des activités de formation par les commissions scolaires, notamment l'obligation de consacrer l'équivalent de 1 p. 100 de la masse salariale à de telles activités. En pratique, les sommes que les commissions scolaires allouent pour le perfectionnement n'ont pas augmenté; elles ont même diminué à cause des compressions budgétaires. En effet, les modalités d'application de cette loi semblent plutôt permissives, puisque les commissions scolaires, pour atteindre l'objectif fixé (1 p. 100 de la masse salariale), comptabilisent divers montants, dont certains n'ont pas grand-chose à voir avec les activités de formation continue (par exemple, une partie du salaire du directeur général et d'autres cadres qui coordonnent les dossiers éducatifs).

## 2.2 Une définition à élargir

La définition de formation continue proposée dans le document du Ministère apparaît quelque peu restrictive lorsqu'elle se réfère à un enrichissement de la pratique professionnelle «à l'égard des conditions d'apprentissage dans le milieu de l'éducation». Le Comité trouve préférable de ne pas préciser de contenus éventuels de formation étant donné la nécessité de différencier les activités en fonction de l'expérience et des besoins des enseignants et des enseignantes. Le terme «pratique professionnelle» reflète bien cette réalité.

Le Comité propose la définition suivante :

**La formation continue désigne le processus par lequel les enseignants et les enseignantes s'engagent dans des démarches ou s'inscrivent à des activités au cours de leur carrière afin de mettre à jour et d'enrichir leur pratique professionnelle de façon individuelle et collective.**

## 2.3 Les trois principes à retenir

Le Comité ne retient que les trois principes énumérés ci-dessous comme points d'appui au développement d'une culture de la formation continue

- la formation continue : une nécessité;
- la formation continue : une responsabilité individuelle;
- la formation continue : une responsabilité collective.

Le Comité estime en effet qu'il est possible de fusionner les idées contenues dans les trois autres principes énoncés dans le document du Ministère avec celles déjà incluses dans les principes qu'il maintient. Ainsi, le fait que la formation continue soit une nécessité s'explique, du moins en partie, par sa contribution à l'atteinte des finalités éducatives (fusion des premier et cinquième principes). De la même façon, l'appel à une responsabilité individuelle - terme plus approprié que «devoir», selon le Comité - vise à engager l'enseignant ou l'enseignante dans un processus actif au cours duquel il ou elle joue le rôle principal (fusion des deuxième et quatrième principes). Enfin, selon le Comité, l'objectif d'inculquer aux élèves une ouverture d'esprit à l'égard de la formation continue, en mettant en valeur, par exemple, l'esprit critique et la curiosité intellectuelle, relève plutôt des finalités éducatives inhérentes à l'acte même d'enseigner. Par conséquent, le Comité ne retient pas le sixième principe présenté dans

le document du Ministère.

## 2.4 Les orientations : des écueils à éviter et des priorités à dégager

Les orientations proposées pour la mise en oeuvre de la formation continue correspondent aux attentes du Comité. Certaines remarques s'imposent toutefois pour préciser les écueils à éviter et les priorités à dégager.

Un des objectifs de ces orientations, il faut le rappeler, est d'arriver à modifier les mentalités et les attitudes des partenaires du milieu scolaire. Il faut créer un climat de confiance qui permettra la concertation et l'engagement des enseignants et des enseignantes. Les situations conflictuelles doivent être évitées le plus possible. Dans la conjoncture actuelle, le Comité croit qu'il est trop tôt et, donc, inopportun de parler «d'évaluation du plan de formation continue de chaque enseignant». Les conditions nécessaires à l'acceptation d'une telle démarche n'existent pas encore; elles émaneront peut-être d'un changement de perceptions et d'attitudes chez les personnes en cause. **Mieux vaut alors parler d'analyse institutionnelle, de suivi et de réinvestissement des activités de formation continue. Toute référence à une évaluation qui se voudrait contrôlante est un écueil à éviter dans le contexte actuel.**

Par ailleurs, selon le Comité, certaines priorités sont à déterminer parmi ces balises de mise en oeuvre. **Il faut miser sur l'engagement volontaire dans les moyens à retenir**, et sur ses effets d'entraînement, plutôt que sur la coercition ou la pression. Dans un contexte de restrictions budgétaires, **il faut mettre l'accent sur les activités, individuelles ou collectives, liées à la tâche éducative**, plutôt que sur des besoins visant d'autres responsabilités dans le système d'éducation (accès à des postes de direction d'école, par exemple). **La démarche de détermination des besoins par le personnel enseignant doit être soutenue au moyen d'un processus et d'instruments d'analyse appropriés**; les universités peuvent apporter une collaboration intéressante à cette démarche. Enfin, **la formation par les collègues de travail doit être valorisée** et considérée comme un mode de reconnaissance des compétences acquises par certains enseignants et certaines enseignantes.

## 2.5 Un partage des rôles et des responsabilités qui doit faire une place au partenariat

Dans le document du Ministère, on présente le partage des rôles et des responsabilités en énumérant, pour chaque groupe en cause, les actions qui lui incombent. Ce choix,

selon le Comité, **ne met pas assez en évidence la nécessité d'un véritable partenariat**. Il relève plutôt d'une approche hiérarchisée dans laquelle le partage des rôles se fait a priori. Il situe les groupes en cause en parallèle les uns par rapport aux autres, au lieu de les considérer dans une même spirale ou dans des cercles qui ont une intersection commune. **La mise en place d'une nouvelle culture de la formation continue exige une vision différente des choses. Le déclencheur devient l'action à accomplir, les responsabilités découlent alors de l'entente intervenue entre les groupes**. On ne peut, selon le Comité, distribuer les rôles avant de savoir ce que l'on va faire. Tous les partenaires doivent être saisis du problème et doivent contribuer à la recherche de solutions. Par ailleurs, de nombreux types de partenariat peuvent être institués, selon l'expérience propre aux milieux et les besoins à satisfaire. Il faudrait donc, dans le document du Ministère, **mettre l'accent sur les moyens à privilégier pour définir les ententes de partenariat possibles** entre les groupes et, par la suite, sur le partage des responsabilités qui en découle.

---

### **3 QUELQUES PISTES INTÉRESSANTES**

Tout au long de son analyse du document du Ministère, le Comité a commencé à explorer des pistes pouvant faciliter la mise en oeuvre de certaines orientations. Il a cru bon de les présenter dans son avis afin d'alimenter la réflexion.

#### **3.1 Les modes de reconnaissance de la formation continue**

Comme il en a été question dans la première partie du présent avis, pour le Comité, l'un des fondements de la formation continue est de permettre aux enseignants et aux enseignantes d'être plus satisfaits de leur travail et de persévérer dans la profession qu'ils ont choisie. Or, les modes de reconnaissance de la formation continue peuvent contribuer à l'atteinte de ces objectifs. Le Comité, en dressant un court inventaire des modes de reconnaissance qui existent dans d'autres domaines professionnels (fonction publique, médecine, enseignement universitaire), fait les constats suivants :

Les modes de reconnaissance qui se traduisent par des différences de salaire entre les enseignants et les enseignantes (paie au mérite, bonus, salaires différenciés selon le niveau de scolarité) sont souvent diviseurs et contraires à l'esprit d'équipe souhaité dans une école. Ceux qui donnent lieu à de la promotion à un poste supérieur ou au maintien dans un emploi ne conviennent pas beaucoup à notre milieu scolaire. Il y a

bien l'attribution de bourses et de prix ainsi que la publication de travaux qui sont intéressants, mais ils ne concernent qu'un petit nombre d'enseignants et d'enseignantes. En revanche, **d'autres modes méritent d'être retenus et exploités**, car ils valorisent et encouragent l'engagement du personnel enseignant, notamment, en ce qui a trait à la formation par les collègues (**reconnaissance comme maître-associé, diversification de la tâche, recours à l'expertise acquise en vue d'ateliers de formation, offre de service à d'autres milieux, etc.**).

Par ailleurs, dans l'application de chacune de ces suggestions, **le Comité croit important de rappeler que l'accessibilité à la formation continue à même l'horaire ordinaire de travail demeure la modalité à privilégier**. L'accès à des congés pour éducation, l'attribution d'une banque de jours gérés par l'enseignant ou l'enseignante ainsi que la possibilité de recevoir la formation souhaitée durant les heures normales de travail sont, en effet, des mesures largement retenues par le personnel enseignant, d'après les résultats des récentes enquêtes menées sur ce sujet.

Il s'agit, en fait, d'un excellent moyen non seulement de tenir compte de la lourdeur de la tâche de l'enseignant et de l'enseignante, mais également de pallier l'incapacité qu'ont plusieurs jeunes enseignants et enseignantes de consacrer plus de temps à leur formation, compte tenu de leurs nouvelles responsabilités familiales.

En ce qui concerne les autres modalités de mise en oeuvre d'une reconnaissance de la formation continue, le Comité soumet les questions qui suivent, et pour lesquelles il n'a pas encore trouvé de réponse. Pour plusieurs, toute formation, lorsqu'elle est reconnue, doit apparaître au dossier de l'enseignant ou de l'enseignante. Mais comment faire pour ne pas tomber dans les excès bureaucratiques en ce qui a trait à la gestion des dossiers? On parle de curriculum vitae détaillé (portfolio) pour chaque enseignant ou enseignante, mais cela est-il réaliste et même réalisable?

Le Comité souhaite que la réflexion se poursuive sur cet aspect des orientations; il pourra ensuite y revenir et formuler des suggestions précises, s'il y a lieu.

### **3.2 Les centres d'enseignants et d'enseignantes**

La formation continue doit reposer, en bonne partie, sur l'expertise et la compétence du personnel enseignant. C'est là une des orientations présentées dans le document du Ministère. Le Comité souscrit entièrement à cet objectif qui valorise la formation par les collègues. Il a donc cherché des moyens de concrétiser celui-ci. Actuellement, de nombreux projets servent à expérimenter la formation continue donnée par les collègues de travail. On peut penser, notamment, à l'engagement des maîtres-associés

et des «mentors» afin d'assurer la relève, à l'utilisation de la technologie de pointe dans les échanges de connaissances pédagogiques, aux «cercles de pédagogues», qui se multiplient depuis quelques années dans les milieux scolaires, et aux centres d'enseignants et d'enseignantes. **Le Comité croit que le recours à de tels moyens doit être encouragé, notamment par la diffusion de l'information dans tout le réseau scolaire.** C'est pourquoi il a choisi de rappeler brièvement ce que sont les centres d'enseignants et d'enseignantes.<sup>1</sup>

Le concept de centre d'enseignants et d'enseignantes, né en Grande-Bretagne au cours des années 60, est un mode de perfectionnement qui vise le ressourcement, le soutien de l'acte pédagogique, les discussions entre collègues sur les plans professionnel et social ainsi que l'utilisation de la compétence des enseignants et des enseignantes. Il s'articule autour d'un lieu autonome, c'est-à-dire d'un lieu administré, organisé et exploité par et pour le personnel enseignant d'un territoire donné. Le centre offre des cheminements diversifiés de formation continue. Il permet aux enseignants et aux enseignantes de bénéficier des compétences de leurs collègues et favorise la responsabilisation du personnel enseignant à l'égard de son développement professionnel. Il peut devenir un lieu privilégié de partenariat avec d'autres organismes ou groupes spécialistes du milieu de l'éducation. Par ailleurs, les centres d'enseignants et d'enseignantes peuvent être des lieux appropriés pour réaliser l'intégration de la technologie de pointe dans la formation continue (en s'associant aux CEMIS); ils répondent également aux besoins particuliers des régions éloignées. On pourrait notamment mettre en place des centres mobiles qui se déplaceraient d'un lieu à un autre.

Malgré un accueil très favorable dans les milieux de l'éducation au cours des années 80, peu de centre d'enseignants et d'enseignantes ont vu le jour au Québec. Des problèmes liés au financement et au partage des responsabilités expliquent la résistance à la création de tels centres. Un centre d'enseignants et d'enseignantes est actuellement expérimenté à Montréal depuis trois ans pour le personnel enseignant de la CECM.

### **3.3 Des moyens à trouver**

La mise en oeuvre des orientations relatives à la formation continue exige des moyens financiers et organisationnels particuliers.

Depuis des années, les crédits budgétaires alloués au perfectionnement n'ont cessé de décroître, et ce malgré les dispositions de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main d'oeuvre* qui obligent l'employeur à affecter 1 p. 100 de sa masse

salariale à la formation de son personnel. Si l'on veut redresser la situation, il faudra, selon le Comité, **déterminer clairement les ressources en cause** (enveloppe fermée, transparence dans le budget) et **prévoir une gestion de ces sommes selon des priorités** établies de concert.

Par ailleurs, une intensification des activités de formation continue entraînera une utilisation plus importante des journées pédagogiques à ces fins. Or, depuis quelques années, leur nombre a diminué en raison des restrictions budgétaires (congé forcés) et d'une application plus stricte des régimes pédagogiques en ce qui a trait au nombre de jours de classe. En effet, un certain nombre de journées pédagogiques peuvent être transformées en jours de classe si un cas de force majeure (tempête de neige, inondation) entraîne la fermeture de l'école. Une telle situation rend difficile la planification d'activités de formation continue. Le Comité croit qu'il faudra **donner à chacun des milieux scolaires un nombre accru et fixe de journées pédagogiques consacrées à la formation. La gestion de ces journées devra être confiée à l'équipe de l'école.**

Finalement, il faudra également **proposer la création de mécanismes en vue de la mise en oeuvre des différentes actions qui auront été retenues.** Ces mécanismes devront reconnaître le rôle principal des enseignants et des enseignantes et s'appuyer sur le partenariat qu'auront établi les groupes. De plus, leur fonctionnement devra être souple et permettre de réduire les tâches administratives au minimum.

---

## Conclusion

Il existe dans le réseau de l'éducation des compétences qu'il faut partager, transmettre et accroître. C'est là l'essentiel d'une culture de la formation continue à promouvoir. Mais insuffler aux agents et agentes d'éducation un nouvel esprit, modifier ses attitudes actuelles ne se fera pas sans résistance. Le Comité insiste sur la nécessité de procéder à des changements, notamment, à ceux qui favorisent une plus grande responsabilisation des enseignants et des enseignantes à l'égard de leur pratique professionnelle. Il compte sur l'engagement des gestionnaires pour qu'ils fassent autrement et ensemble. Il rappelle l'importance que les termes utilisés, les pistes d'action proposées et les moyens mis en avant constituent une approche réaliste par rapport à la conjoncture d'aujourd'hui et à celle de demain.

Les débats qu'ont suscités les orientations du Ministère sont, pour le Comité, un pas dans la bonne

direction. Le changement est déjà en marche. La version finale de ce volet de la réforme continuera de susciter la réflexion. Les expériences positives qui verront le jour dans certains milieux, plus progressistes que d'autres, montreront que cette nouvelle culture de la formation continue est possible. À cet égard, le Comité souhaite que le Ministère s'engage dans la mise en oeuvre des orientations qu'il retiendra, notamment en ce qui concerne les aspects financier et organisationnel.

**En bref, le Comité recommande :**

- **de privilégier une politique de formation continue qui, tant dans ses orientations que dans son application, réponde aux besoins de soutien et de ressourcement des enseignants et des enseignantes afin de leur permettre de persévérer dans la profession;**
- **de favoriser l'adhésion des gestionnaires à un nouveau modèle de gestion participative qui fait une place importante à l'autonomie professionnelle des enseignants et des enseignantes;**
- **de définir le plan intégré de formation continue avec souplesse, en laissant la porte ouverte à l'adaptation libre des moyens indiqués et à des opérations ponctuelles répondant aux problèmes particuliers que rencontrent le personnel enseignant ou l'équipe de l'école;**
- **de rendre disponibles les moyens financiers et organisationnels nécessaires pour faciliter la mise en oeuvre de cette politique;**
- **d'élargir la définition proposée pour qu'elle englobe tous les types d'activités pouvant répondre aux besoins déterminés;**
- **de retenir trois principes comme points d'appui au développement d'une culture de la formation continue : elle est une nécessité, une responsabilité individuelle, une responsabilité collective;**
- **d'éviter toute référence à une évaluation contrôlante des activités de formation continue;**
- **de miser sur l'engagement volontaire dans les moyens à retenir plutôt que sur la coercition ou la pression;**
- **de prévoir un processus et des instruments de travail pour soutenir la démarche de détermination des besoins;**
- **de mettre en évidence la nécessité d'un partenariat entre les groupes en cause dans le partage des rôles et des responsabilités;**

- **de privilégier les modes de reconnaissance de la formation continue qui valorisent et encouragent le personnel enseignant sans semer la division;**
- **d'encourager la diffusion de l'information sur les expériences favorisant la formation continue par les collègues de travail, comme les centres d'enseignants et d'enseignantes;**
- **d'inviter les milieux scolaires à donner un nombre accru et fixe de journées pédagogiques consacrées à la formation continue et à confier la gestion de ces journées à l'équipe de l'école;**
- **de proposer la création de mécanismes souples en vue de la gestion de la politique de formation continue des enseignants et des enseignantes.**

---

[1](#) Les renseignements sur les centres d'enseignants et d'enseignantes proviennent de deux sources : un texte publié par la CEQ, Les centres d'enseignants : un concept qui fait son chemin, paru en décembre 1985, et le dossier du centre d'enseignants de la CECM.

