

Objectifs et outils pour la gestion d'une association de professeurs de français

Cristina Casadei Pietraróia
Université de São Paulo



Synergies Brésil n° 7 - 2009 pp. 161-168

Résumé: *Cet article a pour but de discuter l'organisation et la gestion d'une association de professeurs de français dans un pays non francophone - le Brésil - par la mise en relief des outils et des objectifs du travail associatif, qui vise, essentiellement, la formation continue des enseignants. Pour le faire, nous nous appuyons sur les actions menées par l'Association des Professeurs de Français de l'Etat de São Paulo (APFESP) depuis 2001.*

Mots-clés: *association, formation de professeurs, gestion, FLE*

Resumo: *Este artigo tem por finalidade discutir a organização e a administração de uma associação de professores de francês em um país não francófono - o Brasil -, destacando os instrumentos e os objetivos do trabalho associativo que visa, essencialmente, a formação contínua docente. Para isso, nós nos baseamos nas ações realizadas pela Associação dos Professores de Francês do Estado de São Paulo a partir de 2001.*

Palavras-chave: *associação, formação de professores, administração, FLE*

Abstract: *The objective of this article is to discuss the organization and management of an Association of French teachers in a non-French speaking country, Brazil, highlighting the tools and the objectives of the associative work, whose aim is essentially the continuing development of teachers. In order to do that, we have based ourselves on the actions taken by the Association of French teachers in the state of São Paulo since 2001.*

Key words: *association, teacher development, management, FFL*

Les personnes qui dirigent de façon bénévole une association de professeurs ne sont pas, en général, diplômées en gestion ou en économie, ni en marketing ou publicité ; ce sont des personnes qui ont comme métier celui d'enseigner et, dans le cas considéré par cet article, d'enseigner la langue, les cultures et/ou les littératures d'expression française. Réunies en association, ces personnes définissent des objectifs à court, moyen ou long terme, et se procurent des outils pour les atteindre. L'association qui nous sert ici de référence – l'APFESP,

Association des Professeurs de Français de l'Etat de São Paulo, au Brésil – a toujours eu comme buts, depuis sa création en 1961, le maintien de l'enseignement de la langue française dans un Etat de 30.000 millions d'habitants et l'appui à la formation¹ et au travail des professeurs de français. Pour atteindre ses deux objectifs principaux, l'APFESP a mis en place des outils de gestion qui l'aident, finalement, à relever le défi de garder vivant l'enseignement du français dans un pays où l'espagnol est de plus en plus valorisé et vient d'être imposé, comme langue étrangère obligatoire, dans les lycées privés et publiques de tout le Brésil par le gouvernement fédéral (Projet de loi n° 3.987, de 2000, sanctionné par le Président de la République le 05 août 2005).

1. Autonomie et représentations

En général, les premières difficultés d'une association sont liées au budget dont elle dispose pour assurer son maintien et, si possible, avoir son propre siège, car ne pas dépendre d'une autre institution est une question fondamentale d'autonomie et d'indépendance. L'APFESP a pu, grâce au travail de ses présidents, acheter, dans les années 90, deux salles en plein cœur de la ville de São Paulo, ce qui lui permet de survivre aujourd'hui avec le paiement des cotisations des membres associés et le revenu des formations et des cours qu'elle assure. Toutefois, il lui faut une gestion très rigoureuse, bien programmée et contrôlée pour garder son équilibre budgétaire et l'autonomie conquise. Pour cela, comme on le verra dans cet article, la mise en valeur de l'associé est une décision fondamentale dans le choix des actions à réaliser.

Il nous semble, parfois, que les associations oublient le sens même du mot « associé » qui signifie, entre autres, « personne qui est unie à une ou plusieurs autres par communauté d'intérêt, partage ses occupations ou préoccupations ». (Le Robert, 1981, p. 116). Par cette communauté et ces partages, l'associé diffère, évidemment, d'un "non-associé", constatation élémentaire et essentielle pour la mise en oeuvre d'une gestion cohérente et efficace, car ceux qui s'en occupent doivent bien connaître les participants de leur groupe, leurs points communs, leurs affinités et leurs besoins, pouvant ainsi les distinguer de ceux qui n'y participent pas. Le manque de définition et de différenciation peut laisser entendre que tous ont les mêmes droits au sein d'une association, ce qui n'est pas vrai.

Il faut donc – et tout d'abord – travailler sur la représentation d'associé. Par représentation on veut dire aussi bien les groupes de concepts et images archivés dans la mémoire d'un individu et activés au moment de la construction/reconstruction d'un discours, que le propre fonctionnement générateur d'un système conceptuel, ce qui inclut les processus d'activation, de relation, de sélection et d'hierarchisation. (Ehrlich, 1985). Dans le cas de l'APFESP, dont la direction a été sous ma responsabilité pendant sept ans (de 2001 à 2008), il nous a fallu travailler intensément sur la représentation "membre de l'APFESP" et cela à partir d'une enquête faite auprès de notre public pour bien saisir ses caractéristiques et pouvoir mieux établir les droits et les rôles spécifiques qu'il avait ou pouvait avoir au sein de notre institution. Cette enquête a été réalisée par le moyen d'un questionnaire envoyé à tous les associés, incluant ceux qui ne cotisaient plus depuis un certain temps. Les résultats nous ont montré, entre autres choses, qu'ils ne voyaient pas

très bien les avantages d'être membre de l'APFESP ; c'était donc une représentation qu'il fallait changer. Ceci dit, une des premières décisions prises par le bureau directeur de 2001-2004 a été de transformer le bulletin mensuel en journal et de le rédiger en français, car une des caractéristiques communes de notre public est le fait de parler cette langue. Nous avons donc décidé de modifier sensiblement notre journal: le nouveau *Le Courrier de l'APFESP* a paru en 2002 entièrement rédigé en français et envoyé non plus par mèl, mais par la poste et uniquement aux associés qui avaient payé la cotisation annuelle. La distinction au niveau du paiement fut aussi une décision importante prise par ce bureau directeur: les non-associés seraient les bienvenus à l'APFESP mais paieraient le double, voire le triple de la somme payée par les associés lors des rencontres ou cours organisés. De la même façon, les ventes de livres d'occasion seraient ouvertes d'abord aux associés et, seulement après, aux non-membres.

Si l'APFESP a dû penser à la représentation qu'elle avait de ses associés, il a fallu aussi que ceux-là se la représentent de façon de plus en plus concrète et repérable, ce qui nous a fait ajouter le nom de notre groupe dans les toutes les activités organisées : *Courrier de l'APFESP*, *Fiches de l'APFESP*, *Stage de l'APFESP*, *Journée de l'APFESP*. Et, étant donné qu'un nom doit toujours être associé à une image pour être mieux retenu, nous avons sollicité la création d'un logo qui, en représentant la carte de l'Etat de São Paulo en mouvement, laissait aussi voir le rythme dynamique de notre Association.

2. Axes d'action

Une fois défini et valorisé son public cible², une association doit chercher à orienter ses actions vers lui. À l'APFESP nous nous sommes rendus compte qu'elle rassemblait des enseignants de tous âges et travaillant dans des contextes très divers d'enseignement : universités, écoles primaires et secondaires – aussi bien du réseau public que privé –, écoles de langues, cours particuliers. Plusieurs venaient d'avoir leur diplôme et n'avaient presque aucune expérience d'enseignement; d'autres avaient beaucoup d'expérience, mais travaillaient seuls et connaissaient peu les nouveaux matériels et supports pédagogiques existant sur le marché. La perception de ce tableau nous a donc guidés dans l'établissement de quatre axes d'action : la communication avec nos associés, l'information sur tout ce qui avait lieu dans le domaine de l'enseignement-apprentissage du français et des cultures et littératures d'expression française, leur formation et leur participation à l'Association, en tant que professionnels et collaborateurs. Voyons comment ces axes sont organisés.

2.1. Communication

La communication avec les associés avait déjà pris un bon chemin grâce à l'enquête faite au tout début de notre gestion, en 2001; nous avons ouvert un canal de communication qui s'est concrétisé, plus tard, dans le *Courrier de l'APFESP*, par la rubrique: « L'Espace de l'associé », un espace de parole privilégié ouvert aussi bien à des commentaires et témoignages des associés (un voyage réalisé, une bourse reçue) qu'à des informations précieuses, par exemple, sur la situation de l'enseignement du français dans les écoles de l'Etat de São Paulo.

La communication avec nos associés se fait aussi par mèl (l'APFESP a créé, dans les années 90, son propre site Internet et a pu avoir une adresse institutionnelle : apfesp@apfesp.org.br) et par la présence constante des membres du bureau directeur pendant les activités réalisées, étant donc disponibles pour discuter avec les associés, les connaître, accueillir leurs critiques, opinions et suggestions.

Connaître l'opinion de l'associé : voilà un des piliers de l'APFESP. Aujourd'hui encore toutes les activités de l'Association sont évaluées par le moyen de questionnaires très complets et ouverts, qui permettent, aux membres du bureau, d'analyser les points forts et faibles des activités réalisées pour pouvoir les perfectionner. De manière générale, on voit dans ces évaluations une demande de professionnalisation qui se fait encore et toujours présente. Ainsi, les associés ont-ils d'abord apprécié le journal en français ; ils ont ensuite sollicité la réalisation annuelle du *Stage de Perfectionnement* (stage qui a comme but le perfectionnement au niveau linguistique, culturel et didactique des enseignants), et, plus récemment, c'est la création d'un espace consacré aux professeurs de cours particuliers qui a été demandée. Cette dernière demande est à l'origine des *Encontros de Professores Particulares*, déjà dans sa 4^{ème} édition, et qui réunit, à chaque fois, une quarantaine d'enseignants qui discutent statut, professionnalisation, prix des cours, matériels, vacances, sécurité sociale. Très sollicités, ces professeurs trouvent un espace de plus en plus grand dans une ville qui a besoin de cours modulables et faits à la carte, et il leur fallait une représentation au niveau de leur catégorie professionnelle.

En 2008, toujours à partir d'une demande de spécialisation / professionnalisation de son public, l'APFESP a commencé à organiser des séjours de formation pour les enseignants dans des centres français de didactique du FLE. Un premier séjour s'est déjà déroulé à Rennes et, pour le prochain séjour, c'est le Cavilam qui accueillera les enseignants brésiliens à Vichy.

2.2. Information

Dans un état aussi grand et peuplé que São Paulo, avoir accès à l'information est une question fondamentale pour le professionnel d'un domaine déterminé, et c'est un des rôles de l'association qui le représente de centraliser et diffuser les informations concernant ce domaine. Connaissant bien ce besoin, l'APFESP a mis au service de ses associés trois outils d'information qui fonctionnent de façon complémentaire : le *Courrier*, le *Site* (www.apfesp.org.br) et les *Bulletins Electroniques* de l'APFESP, les deux premiers étant organisés autour des rubriques suivantes: *Actualités de l'APFESP* (activités à venir, commentaires sur celles déjà réalisées, hommages, informations concernant directement les associés; commentaires sur la situation de l'enseignement du FLE dans l'État de São Paulo); *Agenda culturel* (films, pièces de théâtre, expositions qui ont lieu à São Paulo et qui ont affaire à la langue et aux cultures et littératures d'expression française); *Agenda scientifique* (congrès, colloques, rencontres autour du FLE à São Paulo, au Brésil et dans le monde ; appels à communications et à publications; publications parues, aussi bien en forme de livres et revues qu'en ligne); *Formation* (conférences, ateliers et cours proposés par différentes institutions; annonces et résultats des concours et des bourses d'études) ;

Bibliothèque de l'APFESP (livres et revues reçus par l'Association, avec des commentaires et des indications de lecture); *Annonces* (offres de travail, postes universitaires vacants, échanges entre écoles et professeurs, etc.)

Ces rubriques organisent la diffusion des informations, mais le journal et le site lui-même souffrent d'un problème important : plusieurs informations sont transmises à la dernière minute et il est impossible de les retransmettre aux associés dans les délais établis. Nous avons ainsi décidé de créer en 2006 un bulletin électronique hebdomadaire, le «BE de l'APFESP», pour la diffusion des informations les plus urgentes. Les *BEs* ont un jour fixe pour leur envoi (les mercredis), ce qui crée une attente chez l'associé et un engagement de la part de l'APFESP, tous deux très porteurs et salutaires.

Certaines institutions travaillent en syntonie avec les informations véhiculées par l'APFESP. La Section de Français de l'Université de São Paulo, par exemple, a un panneau d'information qui est alimenté par les informations transmises dans les BEs de l'APFESP, créant ainsi un réseau actualisé d'informations.

2.3. Formation continue

Comme nous avons souligné au début de cet article, l'Etat de São Paulo possède trois grandes universités qui offrent une formation complète en français (langue, littérature et traduction) et ce n'est pas le rôle de l'Association d'assurer cette formation. Elle peut, toutefois, contribuer à la formation continue des professionnels formés par ces institutions, et peut aussi leur être très utile dans le travail qu'ils assurent. Cette formation continue et cette aide sont partout et sous différentes formes dans les outils dont dispose l'APFESP.

Ainsi, dans le *Courrier de l'APFESP* de 2002 à 2005, deux rubriques étaient particulièrement chères aux rédacteurs en ce qui concerne la formation : *Le Site du Mois*, avec des indications pour enseignants et étudiants de FLE, et *Les Fiches de l'APFESP*, des fiches pédagogiques portant sur des thèmes d'actualité (les fêtes commémoratives, par exemple), sur le vocabulaire de la classe de FLE, sur des auteurs et des pays francophones, entre autres. Ces fiches ont commencé à être publiées, plus tard, dans le *Site de l'APFESP*, qui a aussi créé la rubrique *L'Atelier du Mois*, un cours en ligne prêt à être utilisé ou à imprimer pour être travaillé plus tard dans la salle de classe avec les élèves.

En ce qui concerne les activités proposées, elles sont nombreuses et très variées. Nous pouvons citer, tout d'abord, *Les Journées Linguistiques et Culturelles de l'APFESP*, deux à trois journées entières de formation par an, avec des ateliers destinés aux élèves du secondaire et aux professeurs, qui peuvent participer en tant qu'observateurs dans les ateliers destinés aux élèves, ou comme public des ateliers plus avancés. Assez générales au début, ces journées ont commencé, petit à petit, à devenir thématiques et aujourd'hui l'APFESP offre, tous les ans, une *Journée de la francophonie* (en mars), une *Journée des Ados* (en août) et une *Journée Pédagogique* (en septembre). Ces journées ont lieu au siège de l'APFESP ou dans des collèges partenaires de l'Association, tels que le Lycée Pasteur et le Collège Santa Cruz.

Une fois par an, l'APFESP organise deux activités un peu plus longues que les *Journées: Le Stage de Perfectionnement*, une formation de deux jours sur des thèmes liés à la didactique du FLE (grammaire, phonétique, littératures de langue française, enseignement-apprentissage du lexique etc) et en partenariat avec la Section de Français de la FFLCH-USP, et le *Bain Linguistique*, une immersion de trois jours par an dans un hôtel à Campos do Jordão, avec un profil plutôt ludique et offrant aux associés la possibilité de rencontre et de pratique de l'oral. Il faut souligner qu'en 2007 l'APFESP a fêté son 35^{ème} Bain Linguistique et que, en 2003, nous avons aussi réalisé un *Bain Gastronomique*, avec plusieurs ateliers de cuisine.

Les Cours de l'APFESP constituent un autre volet important de la formation continue offerte par l'APFESP. Il s'agit des cours de 30 heures sur des thèmes demandés par les associés, tels que la phonétique française, le français instrumental, la traduction, les littératures de langue française, l'expression orale et écrite. Ces cours sont assurés par les membres du bureau et aussi par des associés spécialistes dans les domaines demandés.

Pour le public des jeunes enseignants et étudiants universitaires de français, l'APFESP organise *l'Echange Universitaire*, c'est-à-dire, la possibilité de séjourner en France pendant un mois, chez des étudiants de différentes villes françaises (Rouen, Tours, Lyon, Lille, etc) où ils peuvent aussi suivre des cours dans les universités locales. Au début du séjour en France, les étudiants passent une semaine au FIAP, à Paris et, plus tard, déjà au Brésil, ils peuvent recevoir leurs hôtes français.

Les Rencontres des Professeurs Particuliers sont, à leur tour, destinées aux professeurs de cours particuliers qui ont, ainsi, un espace important de formation, d'échange et de contact entre eux. Ces rencontres sont aussi l'opportunité de discuter certains principes et bases pour l'enseignement privé du français (contrat de travail, prix des cours, vacances, préparation de matériel etc). En outre, la *Bibliothèque pédagogique* de l'APFESP offre la possibilité, pour ces enseignants (et pour tous les autres associés, d'ailleurs), de consulter sur place des collections entières de méthodes de FLE. Le maintien actualisé de cette bibliothèque se fait par le contact direct des maisons d'édition françaises qui nous envoient des exemplaires des dernières publications FLE.

Dans le domaine du matériel pédagogique, l'APFESP réalise encore une vente de livres et magazines d'occasion, offerts par des anciens professeurs de français. Les livres et magazines reçus ou cherchés chez les donateurs sont vendus à des prix vraiment exceptionnels (R\$ 1,00 à R\$ 2,00), ce qui fait la joie de nombreux associés, enseignants et élèves.

Finalement, l'APFESP participe à la sélection des candidats aux diverses bourses d'études offertes par les gouvernements de pays francophones. C'est le cas, en particulier, de la *Bourse pour le Stage en Langue, Culture et Société Québécoises*, du Ministère des Affaires Internationales du Québec et dont la sélection est sous la responsabilité de la Fédération Brésilienne des Professeurs de Français.

2.4. Participation

Qui dit « associé » dit quelqu'un qui fait partie d'un groupe, d'une communauté et qui donc participe de son organisation et des activités proposées. Les associés de l'APFESP ont toujours pu participer comme conférenciers lors des *Journées*, des *Stages*, des *Bains Linguistiques* et des *Cours de l'APFESP* (à ces deux derniers de façon rémunérée), mais cette participation a été sensiblement élargie lors de notre troisième mandat (2006-2008) grâce aux possibilités créées pour l'insertion de nouveaux professeurs – surtout du réseau public de l'Etat et de la Municipalité de São Paulo – aux *Journées Linguistiques et Culturelles de l'APFESP*. A chaque *Journée de l'APFESP*, ces enseignants sont invités à assurer des ateliers et, pour le faire, reçoivent une formation préalable, étant ainsi formés pour former.

Les associés participent aussi de l'APFESP en tant que professionnels de l'enseignement et de la traduction, car notre Association maintient actualisé un fichier avec leurs coordonnées qui sont diffusées quand il y a une demande de cours ou de traduction de la part des écoles de langues ou des intéressés en général.

3. L'APFESP aujourd'hui

L'APFESP compte aujourd'hui 800 associés et, pour donner un exemple de leur participation, le dernier Bain Linguistique a rassemblé 200 personnes à Campos do Jordão où deux hôtels ont été réservés.

La même synergie avec les associés apparaît dans le contact avec les différentes institutions qui travaillent pour français à São Paulo: l'APFESP travaille directement avec les écoles de langue, les Alliances Françaises, les universités, les consulats des pays francophones. Lors des journées de la Francophonie (mars), par exemple, les consuls de différents pays de langue française sont invités à venir parler de leurs cultures. Avec le Consulat Général de France – un grand partenaire –, l'APFESP aide dans la diffusion des activités et la sélection de candidats pour les divers concours et bourses (Assistant de portugais en France, concours de Slam, concours *Allons en France*, bourses pour les stages d'été, etc).

L'association a aujourd'hui une branche liée plus directement à la recherche. Ainsi, a-t-elle développé en 2008 un projet CECA (Cultures d'enseignement / Cultures d'apprentissage), de l'Agence Universitaire de la Francophonie, ayant pour but de produire des données à partir d'enquêtes de terrain dans différentes régions du monde. Les résultats de la recherche ont été présentés au 12^{ème} Congrès Mondial de la FIPF, au Québec.

Toutes ces activités et réalisations continuent à cibler et à répondre aux demandes des différents publics qui appartiennent à l'APFESP : de jeunes écoliers et leurs professeurs, des étudiants universitaires, des enseignants des réseaux public et privé, des professeurs particuliers ou des personnes qui, tout simplement, aiment la langue française et les cultures de langue française. L'APFESP assure aussi le rôle très important de représenter ses associés devant les institutions d'enseignement brésiliennes, dont les directions changent régulièrement, elle se

construit et constitue une mémoire collective des luttes pour l'enseignement du français à São Paulo. En outre, elle établit la liaison entre les organismes brésiliens et français et contribue à la meilleure adaptation possible entre les propositions et les actions des partenaires. Finalement, c'est une association qui est perçue comme un espace d'accueil pour les enseignants qui arrivent à São Paulo.

On peut se demander comment l'APFESP arrive à organiser un si grand nombre d'activités et à jouer autant de rôles. Les raisons sont multiples : la connaissance du terrain, la bonne entente avec les partenaires, le fait d'être un lien permanent entre les représentants liés à la langue française et aux littératures et cultures francophones. Il ne faut pas pourtant oublier que, confronté à une gestion, qui demande une visibilité, il faut aussi avoir en tête le sérieux et la professionnalisation de son fonctionnement, qui compte, sans aucun doute, avec le travail bénévole fait en équipe ; cette équipe, composée par les membres des bureaux directeurs, est renforcée par la présence constante d'une ou deux secrétaires rémunérées et employées sous contrat régulier de travail, en général une personne qui connaît bien l'APFESP et une jeune étudiante universitaire de français qui s'occupe, surtout, de l'informatique et qui travaille en moyenne de 1 à 2 ans dans l'Association.

L'association de São Paulo a su créer, en outre, pendant toute son histoire, une dynamique de la relève, ce qui lui permet d'avancer toujours en spirale, sans grandes ruptures et en constante progression, dans une invitation permanente à revisiter et réoccuper son espace, avec de nouveaux regards, de nouvelles propositions de travail et contributions.

Pour conclure, les titres de six conférences préparées par Italo Calvino pour l'Université de Harvard (Cambridge) en 1985-1986 (*Six propositions pour le prochain millénaire*) nous semblent résumer parfaitement les principes de fonctionnement de l'APFESP: «légèreté», «rapidité», «exactitude», «visibilité», «multiplicité», «consistance». Et avec ces concepts, nous voyons qu'il y a encore du travail à faire....et peut-être, un autre article à rédiger....

Notes

¹ Formation assurée par trois universités (USP, PUC, UNESP) avec des campi dans quatre régions de l'Etat (la capitale et les villes d'Assis, Araraquara et São José do Rio Preto).

² 601 associés en 2001 : 438 de la capitale, 147 de province, 03 de l'étranger et 13 d'autres Etats du Brésil.

Références bibliographiques

Calvino, I. 1991. *Seis propostas para um milênio*. São Paulo : Companhia das Letras.

Ehrlich, S. 1985. «Les représentations sémantiques». In : *Psychologie Française*, Grenoble : PUG, n° 30-3/4, pp. 285-296.

Robert, P. 1981. *Dictionnaire de la Langue Française - Le Petit Robert*. Paris : Le Robert.