

Composer avec la diversité des étudiants à l'université : impact de mesures de soutien aux directeurs de programme

PAQUETTE, Manon

POTHIER, François

Université Laval, Québec, Québec, Canada, manon.paquette@vre.ulaval.ca

Résumé

Afin de mieux soutenir les directeurs de programme dans l'accompagnement des étudiants aux besoins et aux caractéristiques de plus en plus diversifiés, l'Université Laval a récemment mis en place une démarche d'accompagnement comprenant plusieurs activités d'information et de formation. La présente communication fait état de cette démarche, en résume les points forts et souligne les principaux constats et principales perspectives.

Summary

In order to support Program Directors in effectively guiding students with increasing diversified characteristics and needs, the Université Laval has recently implemented a plan including many information and training sessions. The following paper describes this global approach, summarises the strengths and underlines the main conclusions and perspectives.

Mots-clés : Direction de programme, accompagnement, hétérogénéité

Introduction et contexte

En Amérique du Nord, la plupart des établissements d'enseignement supérieur ont revu, au cours des dernières années, leur mode de recrutement et instauré un processus à long terme de gestion stratégique des effectifs étudiants. Ainsi, l'accent n'est plus uniquement mis sur le maintien ou la hausse des inscriptions, mais également sur la qualité de l'expérience des étudiants et sur leur réussite (Drolet, 2013). Or, compte tenu de la diversification croissante de la population étudiante, ce nouveau mode de gestion des effectifs représente un défi de taille. Combiner réussite du plus grand nombre et groupes atypiques, tels qu'étudiants de première génération, étudiants étrangers, étudiants en situation de handicap ou étudiants parents, nécessite d'accentuer le soutien aux différents membres de la communauté universitaire. Plusieurs activités et outils ont été développés à l'intention des enseignants afin de les aider à adapter leur enseignement à la diversité des profils et

des besoins (Nantel, 2013). Toutefois, très peu de soutien est offert aux directeurs de programme, qui pourtant tiennent un rôle de premier plan dans le cheminement des étudiants et dans leur réussite. La présente contribution témoigne d'une démarche entreprise à l'Université Laval, au Québec, afin de développer des mesures de soutien adaptées aux besoins des directeurs de programme dans leur rôle d'accompagnement des étudiants.

Problématique

La structure de gestion de l'Université Laval est dite bicéphale; on retrouve, d'une part la voie de la gestion administrative appelée *ligne ressource* et, d'autre part la voie de la gestion académique appelée *ligne programme*. De cette structure bicéphale ressortent deux différents rôles de direction, soit la direction de département et la direction de programme. Le directeur de département occupe un poste de gestionnaire et ses fonctions sont clairement définies dans les Statuts de l'Université Laval (Université Laval, 2011). Le directeur de programme, quant à lui, n'a pas de pouvoir hiérarchique et seules ses fonctions générales sont indiquées dans le Règlement des études (Université Laval, 2017). Compte tenu de ses fonctions, le directeur de programme occupe une place de premier ordre à l'intérieur de la structure universitaire de gestion des études (Wiley, 2014). Il se doit d'assumer un rôle de leader, tant au regard de l'amélioration continue du programme qu'il dirige, qu'au regard de l'implantation de mesures d'accompagnement adaptées aux différents besoins et aux différentes réalités des étudiants. La nature complexe de ces fonctions et les enjeux soulevés par la diversité accrue des étudiants ont amené la direction de l'Université Laval à implanter des actions visant à mieux préparer les directeurs de programme à faire face à ces défis.

Origine de la démarche d'accompagnement des directeurs de programme

Dans la foulée des orientations de développement de l'Université Laval dont le premier objectif vise à « favoriser le recrutement, la persévérance et la réussite des étudiants » avec notamment comme action d'« accentuer les mesures d'appui permettant à des populations étudiantes particulières (clientèles émergentes, étudiants étrangers, étudiants adultes) de progresser dans leur projet de formation » (Université Laval, 2013, p. 3), un nouveau poste de vice-recteur adjoint à la qualité de la formation et à l'appui à la réussite a été créé. L'un des mandats prioritaires confiés à ce vice-recteur adjoint a été de faire une analyse de la situation et des besoins en matière de direction de programme, en particulier au premier cycle, afin de mieux outiller et de mieux soutenir les directeurs de programme.

Consultations

Tenant compte des conditions de réussite de toute démarche qualité que sont la sensibilisation préalable et la collaboration effective des acteurs concernés (Nkizamacumu, D. et coll., 2013) et voulant résolument éviter l'utilisation d'une démarche descendante (*top-down*) en raison de ses nombreuses limites (Carpentier, 2012), il a été décidé en 2013-2014 de mener une vaste consultation auprès des responsables facultaires des études ainsi qu'auprès des directeurs de programme des 16 facultés de l'Université Laval afin de faire émerger les besoins en matière de

soutien, en particulier au regard de l'accompagnement des étudiants dans le contexte de pluralité actuel. Les principaux éléments ciblés lors de cette consultation concernent l'absence de reconnaissance et de valorisation du rôle du directeur de programme au sein de l'établissement ainsi que la complexité grandissante des cas rencontrés dans l'accompagnement des étudiants, et, pour bien des directeurs de programme, un sentiment prononcé d'isolement dans l'exercice de leurs fonctions. Ces problématiques sont corroborées par une étude menée en 2011-2012 auprès de 64 coordonnateurs d'unité de 15 universités australiennes qui conclut, notamment, que le sentiment d'isolement et la gestion de la complexité font partie des neuf principales difficultés rencontrées par ces coordonnateurs (Pepper et Roberts, 2016).

Analyse du rôle du directeur de programme

Afin d'établir un portrait clair et représentatif du rôle des directeurs de programme, un atelier de type *focus group* a été mené en avril 2014. Onze directeurs de programme ont été invités à discuter de leur rôle, à préciser les fonctions et les activités qu'ils exercent, à établir les conditions de réalisation de ces fonctions et de ces activités ainsi qu'à cibler les habiletés et les attitudes requises pour bien remplir le rôle de directeur de programme (Paquette, 2014). Le portrait ainsi établi visait à identifier les besoins des directeurs de programme en vue de mettre en place un dispositif d'information et de formation à leur intention.

Caractéristiques du dispositif

La qualité et la complétude des consultations menées ont permis d'identifier clairement les besoins de formation et d'information des directeurs de programme de l'Université Laval. À partir de ces besoins, un plan d'action a été établi, lequel regroupe des moyens concrets pour mieux soutenir les directeurs dans leur rôle de gestionnaire de programme et d'accompagnateur des étudiants dans leur cheminement d'études. Le dispositif présenté ici comprend quatre différents volets : la création d'un guide web, la schématisation des différentes dimensions du rôle du directeur de programme, l'atelier de formation à l'intention des nouveaux directeurs de programme, les rencontres d'échange et conférences interactives.

Guide web à l'intention des directeurs de programme de premier cycle

Dans le but de répondre aux besoins d'information des directeurs de programme, un guide web a été produit regroupant l'ensemble des renseignements, des références et des ressources en matière de gestion de programme et d'accompagnement des étudiants au premier cycle. Le guide, lancé à l'automne 2014, comprend, entre autres, des renseignements sur l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des étudiants ainsi que sur les caractéristiques et les besoins particuliers des étudiants étrangers, des étudiants en situation de handicap et des étudiants athlètes. Il renferme également un lien vers les différentes ressources pouvant appuyer les directeurs de programme au regard de ces thématiques diverses. Le guide est accessible à cette adresse :

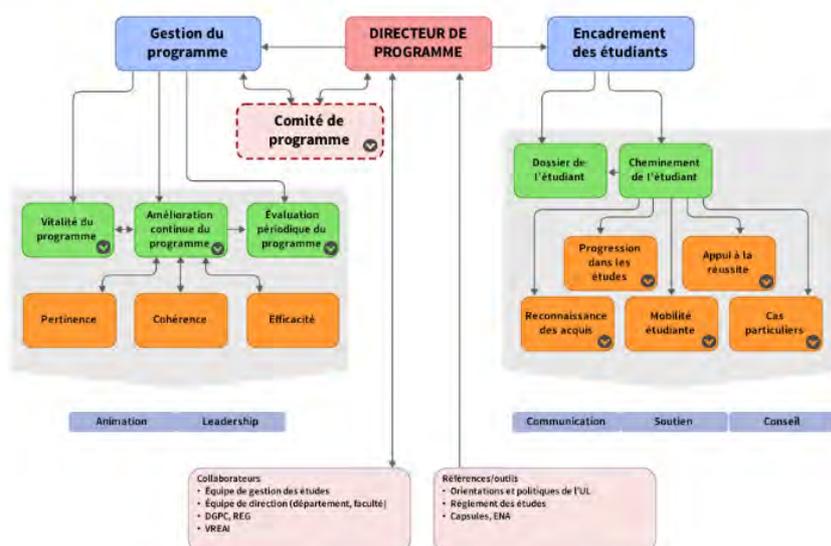
<https://www.directeurdeprogramme.dgpc.ulaval.ca/>

Schématisation des différentes dimensions du rôle du directeur de programme

Comme il a été mentionné plus haut, outre quelques articles inclus dans le Règlement des études (Université Laval, 2017), peu d'information était disponible sur les tâches et les activités du

directeur de programme. Pourtant, cette information s'avère cruciale, en particulier pour le directeur de programme nouvellement en fonction. Une vaste collecte de renseignements auprès de vice-doyens aux études expérimentés et de directeurs de programme chevronnés a mené à la production d'une schématisation de la totalité des fonctions et des activités pouvant être réalisées par le directeur de programme de premier cycle. On y retrouve, par exemple, sous l'onglet « Appui à la réussite » : accompagner l'étudiant dans son cheminement universitaire et dans le développement de ses compétences vers la poursuite de ses objectifs de carrière; offrir un soutien particulier aux étudiants étrangers. Sous l'onglet « Cas particuliers », on retrouve, entre autres : établir les plans de remédiation à des difficultés d'apprentissage; diriger les étudiants souffrant de détresse psychologique vers le Centre d'aide aux étudiants. Cet effort de schématisation des différentes dimensions du rôle du directeur de programme de premier cycle est sans contredit très novateur, et surtout très apprécié par les gestionnaires des études.

LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DU RÔLE DE LA DIRECTRICE ET DU DIRECTEUR DE PROGRAMME DE 1^{er} CYCLE À L'UNIVERSITÉ LAVAL



On peut retrouver la présentation animée du schéma à cette adresse : https://www.directeurdeprogramme.dgpc.ulaval.ca/medias/animations/Dimensions/story_html5.html

Atelier de formation à l'intention des nouveaux directeurs de programme de premier cycle

Dans la perspective d'offrir un atelier de formation aux nouveaux directeurs de programme, un sondage en ligne a été réalisé afin d'obtenir l'avis des directeurs de programme sur la pertinence du contenu de formation envisagé et sur la structure de formation prévue. Avec un taux de réponse de 67 %, le sondage a donné lieu à l'établissement de solides fondations au regard du contenu et de la structure de l'atelier.

Globalement, la formation, d'une durée d'une journée et demie et animée par une équipe de huit personnes clés de l'Université Laval, vise à ce que les participants soient en mesure d'analyser le rôle du directeur de programme et de se familiariser avec les ressources mises à sa disposition ainsi que de consolider leurs habiletés d'encadrement des étudiants et de gestion de programme. L'intérêt de cet atelier réside notamment dans le fait qu'il est principalement axé sur la résolution de cas réels

pouvant être rencontrés par les directeurs de programme. Ceux-ci sont, de ce fait, amenés à traiter de situations complexes d'encadrement d'étudiants portant sur des thématiques variées telles que les difficultés d'apprentissage, les situations de handicap, la détresse psychologique et les idéations suicidaires.

Rencontres d'échange et conférences

Des rencontres d'échange entre directeurs de programme ont également été organisées. Ces rencontres ont pris la forme d'un petit déjeuner et d'un coquetel. Elles avaient, comme objectif implicite, de briser l'isolement vécu par les directeurs de programme et de créer une communauté de partage de pratiques, ceci afin de favoriser la collaboration essentielle à l'exercice de leur rôle et à renforcer l'efficacité de leur travail (Wiley, 2014). Des conférences interactives faisant appel à des experts externes ont également été offertes. Ces conférences avaient comme thèmes : la mise en place d'une approche programme; l'appui à la réussite; la conception universelle de l'apprentissage; la communication non violente.

Bilan critique

Points forts du dispositif

La démarche de soutien aux directeurs de programme a mis en évidence le fait que ces derniers, à leur entrée en fonction, se sentent démunis et peu outillés pour faire face aux défis multiples qu'ils rencontrent dans l'accompagnement des étudiants dans leur pluralité et leur hétérogénéité. Comme l'exprimait une directrice de programme, « on est lancé à l'eau dans la direction de programme ». Nul doute que les différents volets du dispositif de soutien mis en place ont permis de répondre à certains besoins prioritaires des directeurs de programme. Parmi les points forts du dispositif, on peut retrouver les suivants.

- L'expertise de l'équipe d'animation de l'atelier de formation. Afin d'aborder en profondeur différentes problématiques rencontrées par les directeurs de programme, l'équipe d'animation est composée d'experts provenant du Vice-rectorat aux études et aux activités internationales, du Centre d'aide aux étudiants et des facultés.
- La diversité et la pertinence des activités offertes. Tant dans leur forme que dans leur contenu, les différents volets du dispositif de soutien aux directeurs de programme offrent la souplesse nécessaire pour que chaque directeur de programme puisse profiter des activités offertes selon son intérêt et sa disponibilité. De plus, les cas réels et les solutions pratiques apportent aux directeurs de programme des exemples concrets pouvant être facilement transférés dans leur réalité.
- Le caractère intégrateur et dynamique du dispositif de soutien. Le fait que chaque activité réponde à des besoins différents et complémentaires et que l'ensemble des activités aient été développées en interrelation les unes avec les autres facilite, chez les participants, l'intégration nécessaire à une application concrète des acquis dans leur quotidien. Enfin, l'équilibre entre les volets d'information et de formation, ainsi qu'entre les présentations interactives et le travail en équipe amène au dispositif un dynamisme fort apprécié par les directeurs de programme.

Constats

Au premier abord, un constat en particulier a grandement surpris l'équipe d'animation : l'hétérogénéité remarquée chez la clientèle étudiante semble également être présente chez les directeurs de programme. Cette hétérogénéité se traduit, notamment, par une grande diversité de points de vue chez ces personnes qui pourtant exercent les mêmes fonctions ainsi que par une variabilité importante au regard de l'engagement des directeurs de programme et de leurs interventions. Toutefois, l'équipe croit, sans équivoque, que cette multiplicité crée une grande richesse sur le campus, tant chez les directeurs de programme que chez les étudiants.

Un second constat issu de l'établissement du dispositif de soutien aux directeurs de programme a été de percevoir, chez la plupart de ceux-ci, une certaine frustration due au fait que leur lourde charge de travail les empêche parfois d'accompagner les étudiants en difficulté de façon soutenue et satisfaisante pour eux. Cette surcharge de travail rend également les directeurs de programme peu disponibles pour participer aux activités qui leur sont offertes, et cela malgré toute leur bonne volonté.

Perspectives

Plusieurs réflexions sont en cours afin d'améliorer l'offre de soutien aux directeurs de programme. Il est notamment prévu de mener un sondage auprès des utilisateurs du guide web à l'intention des directeurs de programme afin de colliger de l'information sur sa pertinence et son utilité, dans une perspective d'amélioration continue. Aussi, une analyse des besoins des directeurs de programme des cycles supérieurs est envisagée dans le but de bien connaître leur réalité et de cibler ainsi leurs besoins spécifiques.

Afin de composer avec le peu de disponibilité des directeurs de programme, des ateliers thématiques de courte durée seront proposés. Un sondage réalisé, en novembre 2016, auprès des directeurs de programme de tous les cycles a permis de déterminer quatre thématiques à aborder en priorité : gérer des conflits; mieux animer et mieux interagir en tant que directeur de programme; exercer son leadership en tant que directeur de programme; mener des activités d'amélioration continue des programmes. L'atelier de formation pour les nouveaux directeurs de programme de premier cycle sera maintenu et amélioré, et d'autres conférences interactives seront organisées portant sur des sujets spécifiques tels que les mesures d'accommodement aux étudiants en situation de handicap, les cas d'étudiants exclus du programme, les besoins spécifiques des étudiants aux prises avec des troubles de santé mentale, etc.

Conclusion

Bien que le dispositif soit trop récent pour qu'un bilan rétrospectif puisse être formellement établi, les différents commentaires recueillis auprès des participants permettent de conclure que les activités déployées pour soutenir les directeurs de programme répondent à plusieurs de leurs besoins. Pour en témoigner, voici le commentaire de deux participants à l'atelier de formation de juin 2015, « cette formation a réduit de façon très significative mon stress face à mon rôle de directeur de programme », « cet atelier me permet d'aborder mon rôle de directeur de programme avec confiance ». Les activités proposées ont aidé à amenuiser les difficultés rencontrées par les

directeurs de programme, que ce soit en ce qui a trait à la valorisation et à la reconnaissance de leur rôle, à leur sentiment d'isolement ou à la complexité des cas qu'ils sont de plus en plus appelés à rencontrer dans l'accompagnement des étudiants.

En conclusion, il ne fait aucun doute que les différentes mesures mises en place à l'Université Laval pour soutenir les directeurs de programme permettent à ceux-ci d'être mieux outillés pour composer avec la diversité des étudiants et ainsi mieux remplir leur rôle. L'expérience universitaire des étudiants, peu importe leurs caractéristiques, et leur cheminement vers la réussite s'en trouvent, par conséquent, enrichis.

Références bibliographiques

- Carpentier, A. (2012). Les approches et les stratégies gouvernementales de mise en œuvre des politiques éducatives. *Éducation et francophonie*, 40(1), 12-31. doi: 10.7202/1010144ar
- Drolet, D. (2013). L'art (et la science) de la gestion des inscriptions. L'expérience étudiante tient aujourd'hui le haut du pavé. *Affaires universitaires*, décembre 2013, 24.
- Nantel, Y. (2013). La clientèle émergente de nos cégeps et de nos universités. *Éducation Canada*, 53(2). Repéré à <http://www.cca-ace.ca/education-canada/issue/Spring2013>
- Nkizamacumu, D., Leclercq, D. et Sowula, P. (2013). Les conditions de réussite d'une démarche qualité dans les établissements d'enseignement. *Actes du 4^e congrès des chercheurs en éducation*, 167-169.
- Paquette, M. (2014). *Analyse du rôle des directrices et des directeurs de programme de premier cycle à l'Université Laval. Rapport d'atelier*. Québec, Québec : Université Laval.
- Pepper, C. et Roberts, S. (2016). Valuing the leadership role of university unit coordinators. *Issues in Educational Research*, 26(1), 117-131.
- Université Laval. (2013). *Horizon 2017. Orientations de développement de l'Université Laval*. Document approuvé par le Conseil universitaire le 14 mai 2013 et par le Conseil d'administration le 15 mai 2013.
- Université Laval. (2017). *Règlement des études*. Document approuvé par le Conseil universitaire le 6 décembre 2016, en vigueur au 1^{er} janvier 2017.
- Université Laval (2011). *Statuts de l'Université Laval*. À jour en juin 2011. Repéré à https://www.ulaval.ca/fileadmin/Secrtaire_general/Charte__statuts/Statuts_UL_fev_2013.pdf
- Wiley, C. (2014) Academic leadership in learning and teaching in Higher Education: a personal reflection on one Programme Director's professional development. *Learning at City Journal*, 4(2), 39-49. Repéré à <http://openaccess.city.ac.uk/4896/>