

# Commission pédagogique ou commission de programme

## 1. L'EXPÉRIENCE DU CÉGEP ANDRÉ-LAURENDEAU

**Marlo Robillard**

Professeur en technologie  
du bâtiment  
Cégep André-Laurendeau

### LA COMMISSION PÉDAGOGIQUE

La Commission pédagogique existe et fonctionne depuis les débuts du Collège (1970).

Elle est composée de plusieurs professeurs, du DSP, d'un représentant des employés de soutien, d'un représentant des PNE et d'au moins un représentant des étudiants. Elle fonctionne surtout par sous-comités.

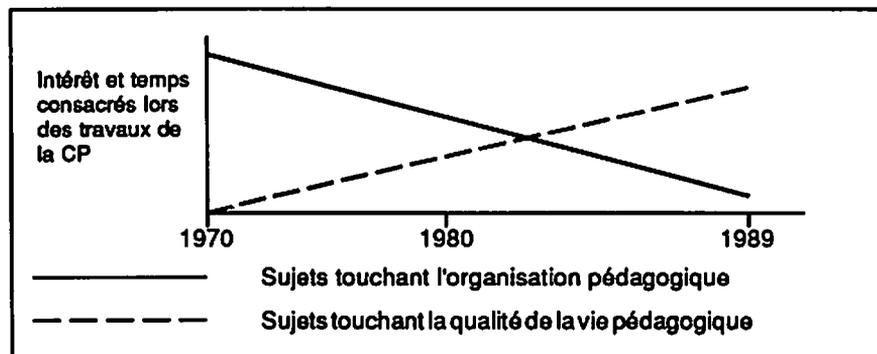
Son rôle officiel consiste à mener des études, des consultations et à donner son avis sur certaines questions amenées par le Conseil d'administration, par exemple :

- déterminer les détails du calendrier scolaire ;
- recommander la création de départements ;
- proposer une grille de cours pour les différents programmes offerts par le Collège ;
- donner un avis au CA sur le renouvellement des mandats des différentes directions.

Depuis quelques années, la CP de notre collège s'intéresse vivement et de plus en plus à toutes les questions qui, de près ou de loin, touchent la qualité de la vie pédagogique au Collège. Ces questions, souvent de l'heure dans le réseau collégial, apportent des débats passionnés qui témoignent du vif intérêt qu'elles suscitent. Mentionnons, à titre d'exemples :

- l'aide à l'apprentissage et les élèves en difficulté d'apprentissage ;
- l'intégration des différents groupes ethniques ;
- les pratiques de l'enseignement ;
- l'état des programmes d'enseignement.

On peut représenter schématiquement l'évolution des préoccupations de la CP de la façon suivante :



### LA GESTION DES PROGRAMMES

#### CHEMINEMENT DE LA QUESTION

Il y a quelques années, notre Commission pédagogique s'est dotée d'un sous-comité « programme », chargé, dans un premier temps, de dresser le portrait de différents programmes qui sont offerts dans notre collège. Ces études, portant le titre d'« État de programme », ont permis à la Commission pédagogique de relever des constantes dans l'application locale de nos programmes. Parmi les constatations les plus marquantes, il faut retenir que :

- les programmes constituent les assis de la mission de formation du collège.
- les pratiques administratives ne sont pas nécessairement orientées vers les intérêts des programmes.
- les étudiants et les professeurs ont le sentiment d'avoir peu ou pas d'emprise sur leur programme. En effet, les tribunes officielles permettant des modifications dans les programmes passent nécessairement par le Comité pédagogique provincial et le Service des programmes de la DGEC.
- à l'intérieur de certains programmes, le contenu, les objectifs et finalement les activités d'apprentissage des différents

cours sont très étanches. Ce manque de liens et de continuité entre les cours va à l'encontre de l'harmonisation des programmes. Cette constatation s'applique avec plus d'évidence lorsque les cours d'un même programme sont assumés par plusieurs disciplines.

Pour ces raisons et suite à l'adoption du Règlement sur le régime pédagogique du collégial, la Commission pédagogique a commandé, dans un deuxième temps, à son sous-comité « programme », un projet de politique institutionnelle de gestion des programmes. Ce projet de politique institutionnelle devrait permettre au Collège d'atteindre l'objectif suivant :

Centrer les opérations du Collège sur son activité essentielle : la formation des étudiants et des étudiantes, regroupés dans ces unités de base que sont les programmes.

#### POLITIQUE DE GESTION DES PROGRAMMES VIA UNE APPROCHE PROGRAMME

##### Cadre de références

Dans le but de faciliter l'analyse et le développement continu des programmes du Collège, le sous-comité a favorisé une approche-programme dans l'élaboration du projet de politique institutionnelle de gestion des programmes. L'ana-

lyse et le développement continu dont il est question ici s'appliquent, d'une part à la recherche, l'obtention, l'élaboration ou l'adaptation et l'implantation de programmes qui ne sont pas déjà dispensés par le Collège et, d'autre part, à la gestion des programmes déjà dispensés par le Collège.

Selon nous, l'approche-programme est d'abord et avant tout un état d'esprit, une philosophie de gestion d'affaires éducatives, une dynamique qui rassemble les

intervenants et vise l'intégration de l'ensemble des composantes d'un programme en fonction du cheminement des étudiants et des étudiantes qui y sont inscrits.

Les programmes sont le centre des préoccupations du Collège et ils agissent comme élément d'intégration de l'activité pédagogique et administrative de celui-ci.

besoins des programmes du Collège et recommander des actions institutionnelles pour assurer l'amélioration de l'état général des programmes.

- Assurer le développement harmonieux de nouveaux programmes.
- Assister la CP et les comités de programmes dans la mise en place des moyens nécessaires (par exemple : instruments d'analyse et d'évaluation) à l'application de la politique.

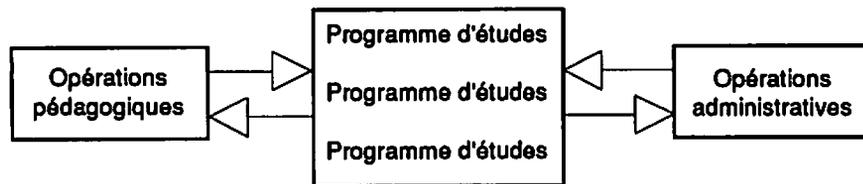
#### *Les comités de programmes*

Les comités de programmes relèveront directement du Comité permanent des programmes. Ils seront composés d'un à trois enseignants ou enseignantes de chacune des disciplines de la concentration ou de la spécialisation, de deux ou trois étudiants ou étudiantes et de l'aide pédagogique individuel ayant la responsabilité du programme.

Les comités de programmes de formation commune et obligatoire seront composés de trois enseignants ou enseignantes de la discipline concernée (éducation physique, français ou philosophie), d'un enseignant ou d'une enseignante représentant chaque secteur d'enseignement (général ou professionnel), d'un étudiant ou d'une étudiante représentant chaque secteur d'enseignement et d'un aide pédagogique individuel.

Chaque comité devra :

- Faire annuellement rapport au Comité permanent des programmes de l'état et des besoins de son programme à partir d'indicateurs et de procédures préétablis.
- Soumettre annuellement au Comité permanent des programmes un plan d'action découlant de l'état et des besoins du programme.
- Assurer la réalisation du plan d'action soumis au Comité permanent des programmes.



Évaluation de programmes  
Élaboration de programme  
Implantation de programmes

Fonctionnement des programmes

Implantation des programmes

#### *Les objectifs de la politique*

C'est à partir de ce cadre de référence que les objectifs de la politique ont été formulés :

- Assurer une intégration maximale des apprentissages chez les étudiants et les étudiantes.
- Assurer un encadrement adéquat des étudiants et des étudiantes, en fonction du programme auquel ils sont inscrits.
- Assurer une plus grande cohérence dans les programmes, de même que leur adéquation aux besoins des étudiants et des étudiantes, du marché du travail et des études universitaires.
- Placer les besoins éducatifs des étudiants et des étudiantes, de même que la qualité des programmes qui leur sont dispensés, au centre des préoccupations du personnel et des instances du Collège.
- Favoriser l'intégration des activités pédagogiques et administratives et la concertation entre les intervenants des programmes.

#### **MODALITÉS D'APPLICATION DE LA POLITIQUE DE GESTION DES PROGRAMMES**

##### *Le Comité permanent des programmes*

Le Comité permanent des programmes relèvera directement de la Commission pédagogique. Il sera composé de huit personnes, dont le DSP et la conseillère aux programmes. Son mandat sera le suivant :

- Faire l'examen des états de programme et des plans d'action soumis par les divers comités de programmes et assister ces comités dans leurs travaux et leurs actions.

- (État de programme : rapport qui décrit la situation observée dans le programme pour l'année écoulée.  
Plan d'action : activités que le comité du programme entend mener au cours d'une année pour remédier aux problèmes ou aux lacunes relevés dans l'état du programme.)
- Faire rapport annuellement à la Commission pédagogique de l'état et des

## 2. L'EXPÉRIENCE DU CÉGEP DE RIMOUSKI

**Josée Laffleur**

Adjointe au Directeur des services pédagogiques  
Cégep de Rimouski

Après trois ans d'inactivité dans notre Collège, la Commission pédagogique a refait surface au cours de l'année 1984-1985. La nouvelle dynamique institutionnelle, suite au changement de Direction générale, est en partie responsable de cette renaissance. D'autre part, le désir des enseignants et enseignantes d'orienter la réflexion pédagogique en concertation avec les autres groupes du Collège et de lui donner une tribune formelle a aussi été un facteur favorable ; après plusieurs années marquées par l'omniprésence des questions de relations de travail, il était rafraîchissant de se centrer collectivement sur la mission de notre établissement ! Enfin, la nécessité qu'avait le Collège de se doter d'une politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages n'y est sûrement pas étrangère.

Dans les lignes qui suivent, nous présenterons le fonctionnement que s'est donné la Commission pédagogique pour respecter la nouvelle approche préconisée lors de la renaissance, c'est-à-dire une approche centrée sur les préoccupations pédagogiques et sur la qualité de la formation à donner plutôt que sur des intérêts corporatistes.

Nous présenterons ensuite les principaux dossiers qui y furent traités avant la publication du *Plan de développement 1987-1992 du cégep de Rimouski*, puis nous dégagerons les impacts des orientations du plan de développement sur les travaux subséquents de la Commission.

Ensuite, nous présenterons les dossiers majeurs étudiés depuis cet événement, dossiers qui ont conduit la Commission pédagogique à devenir maître d'œuvre de l'élaboration du projet éducatif. Nous verrons alors pourquoi il est souhaitable que la Commission pédagogique ne devienne pas une Commission des programmes.

Enfin, nous démontrerons le lien entre le travail accompli et une philosophie d'approche-programme en dégagant les

facteurs qui, à notre avis, sont essentiels pour la réussite d'une telle approche.

### **Le fonctionnement de la Commission pédagogique**

Le changement majeur apporté au mode de fonctionnement de la Commission pédagogique fut sans contredit celui de sa composition ; en effet, en 1984-1985, la modification suivante fut apportée, suite à une entente locale : les enseignants et enseignantes siégeaient désormais en nombre égal avec les élèves, soit cinq élèves et cinq enseignants. À ces dix délégués, se greffaient deux membres du personnel professionnel, deux membres du personnel de soutien et le Directeur des services pédagogiques. Cette composition permettait d'éviter la polarisation autour des questions reliées aux relations de travail et favorisait davantage la réflexion sur les questions pédagogiques. Une autre modification majeure fut celle de la coprésidence désormais assurée par un enseignant et un élève. Une dernière modification fut l'établissement d'un mode de travail par sous-comités, chaque sous-comité regroupant des personnes non nécessairement membres de la CP, mais supervisées dans leur travail par celle-ci. Cette façon plus fonctionnelle de procéder permit l'étude d'une plus grande quantité de dossiers.

En 1988-1989, la composition de la Commission pédagogique fut modifiée parce qu'il était difficile d'avoir quorum compte tenu du nombre de réunions nécessaires pour mener à bien les dossiers. Désormais, elle était constituée de trois élèves, trois membres du personnel enseignant, un membre du personnel professionnel, un membre du personnel de soutien et du Directeur des services pédagogiques ; le quorum était constitué de cinq membres et chaque groupe pouvait nommer des substituts comme suit : deux élèves, deux membres du personnel enseignant, un membre du personnel professionnel et un membre du personnel de soutien. Compte

tenu que le travail se fait toujours par sous-comité, la représentation large s'en trouve assurée.

À partir des changements majeurs survenus dans le mode de fonctionnement de la CP, nous pouvons dégager les constats suivants : une philosophie institutionnelle d'approche-programme présuppose un climat de concertation large à partir des grandes problématiques de la formation dispensée aux élèves. Ce climat de concertation, appuyé sur un réel processus de consultation, permet la définition de cadres généraux concernant de grandes questions pédagogiques. La conséquence en est l'émergence d'applications concrètes qui améliorent la qualité de la formation en apportant plus de cohérence à l'intervention pédagogique. C'est ce que les changements dans le mode de fonctionnement ont favorisé.

### **Les dossiers de la Commission pédagogique avant le plan de développement**

L'année 1984-1985 a été davantage une année de rodage. La CP s'est prononcée sur la restructuration de la Direction des services pédagogiques : on passait désormais d'une structure de chefs de secteurs à un repartage des responsabilités en fonction des dossiers, d'où la constitution des services suivants : Programmes et acquis de formation, Qualité de l'enseignement, Organisation de l'enseignement, Aide personnelle aux élèves, Ressources didactiques et Éducation des adultes.

Outre ce dossier et quelques autres (calendrier scolaire, reprographie), la CP a déposé des documents concernant l'évaluation des apprentissages et l'accréditation des parascolaires. Ces deux derniers dossiers ont été reportés pour étude l'année suivante.

L'année 1985-1986 a été très productive. Le dossier majeur, l'évaluation des apprentissages, a permis d'en arriver à une politique basée sur un consensus large de toutes les composantes du Collège. Cette politique se fondait sur les droits des élèves à une évaluation juste et équitable et à toute l'aide nécessaire dans leur apprentissage. Une très grande place était donc faite à l'évaluation formative.

Cette politique a été le premier exercice de définition d'un cadre général de

l'évaluation des apprentissages à partir d'un processus large de consultation ; elle a conduit, par la suite, à une plus grande cohérence des processus d'évaluation des apprentissages utilisés dans l'ensemble du Collège.

Quatre autres dossiers ont été objets d'étude : l'évaluation des enseignants et enseignantes, le plan de développement du Cégep, les exemptions de cours en éducation physique et le transfert de l'option Techniques juridiques.

Au cours de l'année 1986-1987, la CP a vu à assurer le suivi prévu à la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages ; chaque département s'est doté, tel que prévu, de règles d'application. La CP a eu un rôle d'animation, de support et par la suite d'évaluation de la conformité de ces règles avec la politique. Cette démarche a permis l'application du cadre général défini l'année précédente. C'est le premier dossier réalisé dans le sens d'une approche-programme, c'est-à-dire d'une plus grande cohérence dans l'évaluation des objectifs de formation des différents cours et dans une philosophie commune de l'évaluation des apprentissages.

Un sous-comité a tracé les grandes lignes d'une pratique d'évaluation de l'enseignement. L'évaluation faite de l'enseignement ne devait en aucun cas avoir un caractère administratif ; l'objectif de cette opération étant d'aider les enseignants et enseignantes, par le biais de la rétroaction, à identifier leurs forces et faiblesses. De plus, une charte des droits étudiants incluant une procédure de recours devrait être élaborée, ceci afin de fournir aux élèves un outil permettant de clarifier les règles du jeu. Il est essentiel de souligner l'importance du dossier de l'évaluation de l'enseignement dans une philosophie d'approche-programme. En effet, s'entendre sur des règles claires et formelles permet une rétroaction efficace sur la qualité de la formation offerte et une cohérence d'interventions à ce niveau.

Les autres dossiers menés ont été les suivants : l'accréditation des parascolaires, un projet de politique de recherche et la reconnaissance des acquis extra-scolaires. Deux recommandations majeures ont été émises : que la Commission pédagogique étudie la possibilité d'organiser une journée pédagogique par session et que le travail de la CP soit

davantage harmonisé avec le plan de développement.

### **Le Plan de développement 1987-1992 du cégep de Rimouski**

En 1987, le plan de développement était adopté par toutes les composantes du Cégep. Ce plan a permis d'orienter les réflexions pédagogiques tant par les grandes orientations qu'il préconisait que par les recommandations d'actions pédagogiques qui en découlaient. Il est essentiel, pour notre propos, d'en présenter les grandes lignes. En effet, celles-ci ont permis de donner un sens aux actions subséquentes entreprises par la CP.

Les deux orientations retenues dans le plan de développement sont l'éducation permanente et la formation, instrument de développement régional. Le concept d'éducation permanente signifie le développement optimal de l'individu à l'aide d'une pédagogie qui favorise sa réussite alors que le concept de formation, instrument de développement régional, suppose que la pédagogie s'incarne dans la réalité régionale. Le premier critère défini pour l'établissement des priorités du plan de développement est leur contribution à la formation fondamentale. La deuxième recommandation d'action du plan intègre d'ailleurs cette préoccupation : « Définir et promouvoir un certain nombre de moyens qui favorisent le développement d'habiletés de base spécifiques aux programmes ou disciplines tant de formation générale que de formation professionnelle »<sup>1</sup> C'est avec cet éclairage que la CP a poursuivi ses travaux.

### **Les dossiers de la CP après la publication du plan de développement**

En 1987-1988, un sous-comité a élaboré une charte des droits des élèves incluant une procédure de recours ; le deuxième volet de l'évaluation de l'enseignement y était couvert.

Le dossier majeur a été celui de l'organisation d'une journée pédagogique « monstre » où tous les groupes du collège réfléchissaient à la question suivante : « Quels moyens d'action suggérez-vous pour améliorer la pédagogie au cégep de Rimouski ? » Les conclusions de cette journée ont été multiples : outre une meilleure intégration des dimensions pédagogiques et

administratives (chacun des services a repris à son compte les recommandations qui le concernaient et les a intégrées à son plan de travail 88-89), l'ensemble des intervenants du Collège a souhaité que se développe un projet éducatif centré sur l'élève en situation d'apprentissage et orienté vers la création d'un climat favorable à cet apprentissage. Quatre recommandations concernaient plus particulièrement la CP :

- Que l'on définisse un projet pédagogique, c'est-à-dire une conception de la formation que l'on veut donner à l'élève ;
- Que l'on soutienne et alimente la réflexion sur un projet éducatif en définissant d'abord ce que signifie la formation fondamentale ;
- Que la Commission pédagogique organise une journée pédagogique sur la formation fondamentale ;
- Que le Collège entreprenne une réflexion sur une structure de programme qui assure de façon intégrée une formation générale fondamentale.

Et voilà ! Les bases d'une réflexion dans une optique d'approche-programme étaient jetées. La CP devait orchestrer les jalons de cette réflexion dans les années à venir.

Au cours de cette même année, la CP a vu à mettre au point un plan quinquennal de recherche et développement priorisant la rétention et l'encadrement de la clientèle, le développement de la pensée formelle et l'élargissement de l'accès aux études collégiales ; ce plan a permis, l'année suivante, d'en arriver à une politique de recherche pédagogique qui favorise désormais une plus grande cohérence du développement pédagogique dans le sens du projet éducatif. La CP a aussi supervisé l'expérimentation du projet d'accréditation des parascolaires, a vu à l'amélioration de la politique des abandons, s'est prononcée sur la mise en route d'études de faisabilité de nouveaux programmes (agriculture et entraîneur-physique), a procédé à l'étude d'implantation du baccalauréat international, a vu à ce que le Service d'éducation des adultes se dote de règles d'application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, etc.

En 1988-1989, la CP a supervisé l'or-

ganisation de deux journées pédagogiques : l'une, à l'automne, consacrée à la sensibilisation et à la formation du personnel à la notion de formation fondamentale<sup>2</sup> ; l'autre, au printemps, consacrée à l'appropriation par les services et les départements de deux dimensions de la formation fondamentale : la communication (lire, écrire, écouter, parler) et le raisonnement (analyser et synthétiser). Les conclusions de cette deuxième journée sont les suivantes : outre les deux dimensions identifiées et retenues comme prioritaires, une troisième doit être retenue, soit celle des méthodes de travail ; la CP doit viser, en 89-90, à ce que tous les départements concernés se donnent des stratégies et des moyens clairement identifiés pour développer ces habiletés ; on souhaite que la prochaine journée pédagogique en soit une de perfectionnement sur les activités à mettre en place pour développer ces dimensions ; enfin, on souhaite des échanges multidisciplinaires qui partent des élèves et de leurs difficultés.

C'est donc dire que si nous voulons un réel développement de ces dimensions fondamentales chez nos élèves, nous devons favoriser la discussion et le perfectionnement entre intervenants autour d'un même programme.

Outre ce dossier majeur des journées pédagogiques, la CP s'est penchée sur la politique d'amélioration du français et sur la politique du plan de cours ; cette dernière permettra une plus grande cohérence entre les objectifs, le contenu, les stratégies d'enseignement et les modes d'évaluation d'un même cours ainsi qu'une plus grande cohérence entre les différents cours d'un même programme ; le plan de cours deviendra ainsi un des éléments intégrateurs d'un programme d'études. C'est à l'automne prochain que s'enclenchera la consultation sur cette politique.

La CP a aussi, au cours de cette année, émis des avis sur différents objets : les nouveaux programmes et les changements de programmes (la CP suit de près les travaux du comité multidisciplinaire responsable de l'implantation du nouveau programme de sciences humaines) ; le baccalauréat international, les contraintes à l'horaire (il est intéressant de constater ici qu'après consultation de tous les départements, la contrainte retenue immédiatement après les contraintes obligatoires de convention

collective est la suivante : permettre que les enseignants et enseignantes d'un même groupe d'élèves se rencontrent pour réaliser le concept de programme selon le rapport Nadeau).

### **Commission pédagogique ou Commission des programmes**

Voilà, pour l'essentiel, les travaux accomplis par la CP ces dernières années... un travail monstre... une conception de la formation de plus en plus claire... un climat de concertation large comme en fait foi le taux élevé de participation aux différentes consultations et aux journées pédagogiques... la détermination des jalons d'une approche-programme où la CP joue un rôle d'animation du milieu. Il est d'ailleurs souhaitable que la CP ne devienne jamais une Commission des programmes au sens où elle perdrait de vue sa vocation d'animation et de réflexion pédagogique large. Elle pourra cependant superviser les travaux des différents comités de programmes comme elle le fait présentement en voyant à ce que le travail accompli soit cohérent avec le cadre général d'approche-programme qui se définit progressivement dans le projet éducatif.

Déjà, des étapes importantes d'une approche-programme ont été réalisées ou sont en voie de l'être : la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, la politique de recherche et de développement pédagogique, la politique du plan de cours, la réflexion sur l'évaluation de l'enseignement et la charte des droits des élèves, la détermination d'éléments de formation fondamentale des cours et programmes, une meilleure intégration des dimensions pédagogiques et administratives, etc.

### **Les facteurs de réussite d'une telle approche**

Bien sûr, tout ce travail ne peut s'accomplir sans l'appui de ressources humaines qui assurent la continuité des dossiers. Ainsi, à Rimouski, l'apport du Service de recherche et perfectionnement, tant par ses programmes de perfectionnement que par son support à l'animation pédagogique et à la recherche, n'est pas étranger à cette réussite.

De plus, le travail accompli par le comité des affaires pédagogiques du syndicat des enseignants et enseignantes con-

tribue largement au succès de la mission de la CP et à la réalisation de ses dossiers.

Enfin, le climat institutionnel et le désir de concertation des différents groupes du Collège (élèves, personnel de soutien, personnel enseignant, personnel professionnel et cadres) sur les grandes questions pédagogiques est un facteur de réussite non négligeable.

Donc, des personnes informées qui se concertent et ont confiance dans la réussite d'une telle démarche sont les facteurs essentiels, à notre avis, de l'implantation d'une approche-programme.

---

### **RÉFÉRENCES**

1. *Plan de développement 1987-1992, Cégep de Rimouski*, p. 44.
2. Le numéro spécial *Formation fondamentale* de la revue *Ligne pédagogique*, publiée par le cégep de Rimouski, au printemps 1989, rapporte les différents exposés des personnes-ressources invitées lors de cette journée.