

**Colloque de l'Association québécoise de  
pédagogie collégiale**

**COMMENT GÉRER LES PROGRAMMES D'ÉTUDES  
AFIN DE FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

**Point de vue d'un administrateur  
sur l'actuel système de gestion des programmes d'études,  
et la nécessité de le modifier.**

---

**par Roch Tremblay,  
directeur des services pédagogiques au Collège Ahuntsic,  
Québec, le 31 mai 1990**

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION .....	1
1.0 Le cadre légal et réglementaire qui caractérise l'enseignement collégial au Québec .....	1
1.1 Les lois .....	2
1.2 La réglementation .....	3
1.3 Les conventions collectives du personnel enseignant .....	4
2.0 Les collèges sont à la recherche de nouvelles façons de faire en prenant pour appuis la formation fondamentale et l'approche-programme .....	4
2.1 La formation fondamentale .....	5
2.2 L'approche-programme .....	6
3.0 La gestion des programmes d'études au Collège Ahuntsic: le quotidien en passant par l'expérimentation .....	8
3.1 Le plan triennal de développement institutionnel .....	8
3.2 Des éléments qui caractérisent notre gestion pédagogique par programme .....	9
3.2.1 La constitution des cours-groupes .....	9
3.2.2 Des mesures d'appoint à la formation par programme .....	10
3.2.3 L'adoption d'un plan d'aide à la réussite .....	11
3.2.4 Un soutien à l'encadrement sur la base du programme .....	11
3.2.5 Un suivi et une évaluation des programmes .....	12
3.2.6 Un soutien pédagogique au personnel enseignant .....	13
3.2.7 Un soutien matériel et financier .....	14
4.0 Les conditions essentielles à une gestion par programme, les limites du système actuel, et les besoins de changement .....	16
4.1 Les conditions essentielles à une gestion par programme .....	16
4.2 Les limites du système de gestion actuel .....	17
4.3 Il faut revoir l'actuel système de gestion des programmes d'études .....	18
CONCLUSION .....	20

## PRÉSENTATION

Je présume qu'en choisissant de tenir un atelier sur le thème "Comment gérer les programmes d'études afin de favoriser le développement des compétences", et en invitant des administrateurs de collèges pour en discuter, les organisateurs de ce colloque souhaitaient un échange sur la gestion des programmes d'études au quotidien. Pour ma part, c'est de cette manière que j'ai interprété l'invitation qui m'a été faite, et j'ai l'intention de vous entretenir de la situation qui prévaut au Collège Ahuntsic.

Mais, avant de vous parler de façon particulière de la gestion des programmes d'études dans mon collège, il me semble important de rappeler, d'une part, le cadre légal et réglementaire qui caractérise l'enseignement collégial du Québec, et d'autre part, qu'il y a présentement dans le réseau collégial d'importantes réflexions sur les programmes d'études et leur gestion.

Dans la foulée de cette réflexion, je terminerai mon exposé en montrant les limites imposées par l'actuel système de gestion des programmes, et en suggérant des voies renouvelées susceptibles de permettre une meilleure gestion des programmes d'études pour une plus grande compétence de nos diplômés.

### 1.0 Le cadre légal et réglementaire qui caractérise l'enseignement collégial au Québec.

Si on fait exception de la question nationale, un des plus grands débats publics qu'a connu le Québec au cours de son histoire a été sans doute celui qui a donné lieu à la création de son système d'enseignement actuel. Au cours des audiences tenues par la Commission d'enquête chargée par le gouvernement de mener ce débat, la population lui a clairement exprimé qu'elle souhaitait un système d'enseignement plus riche et plus large, plus souple et plus simple, plus généreux et plus démocratique, plus polyvalent et plus accessible à la clientèle jeune et adulte.

Depuis, cette préoccupation de la population a été concrétisée par l'État dans des lois, des règlements, et dans une succession de conventions collectives pour le personnel enseignant. Cet ensemble de balises détermine la façon dont la D.G.E.C. et les collèges gèrent les programmes d'études.

## 1.1 Les lois.

En regard des programmes d'études collégiales, deux lois nous intéressent tout particulièrement. Il s'agit de la loi constitutive des collèges, soit la "Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel", adoptée en 1967, et la loi créant le "Conseil des collèges", adoptée en 1979.

La première loi stipule que pour dispenser un programme d'études un collège doit avoir l'autorisation du ministre, tandis que la deuxième fait obligation au ministre de consulter le Conseil des collèges avant d'autoriser un collège à dispenser un programme d'études ou de lui retirer cette autorisation.

Dans les deux cas, les organismes chargés de l'application de cette partie de la loi, en l'occurrence la D.G.E.C. et le Conseil des collèges, ne se sont pas donnés de cadre leur permettant d'apprécier objectivement les demandes d'autorisation des collèges, et la situation est pire pour ce qui concerne le retrait des autorisations.

D'ailleurs, sous l'objectif louable du développement régional, on a assisté à une prolifération des programmes d'études. On compte maintenant environ 140 programmes d'études excluant les voies de sorties, alors qu'il existe environ 80 professions décrites au Code canadien des professions et correspondant à ces programmes. D'autre part, l'objectif d'accessibilité aux études supérieures a amené le ministre à multiplier les autorisations sans égard à la capacité démographique régionale d'un collège, et sans non plus de considération territoriale par rapport aux autres collèges dispensant le même programme, ou un programme apparenté. Quant aux retraits d'autorisation, à ma connaissance, il n'y en a pas eu, seulement quelques collèges ont renoncé volontairement à dispenser un ou deux programmes d'études.

On peut donc dire que le Ministère n'a pas de politique d'autorisation des programmes d'études, et qu'il ne maîtrise pas l'offre de programmes dans le réseau. Cependant, en dernier recours, la D.G.E.C. impose, à l'occasion, un contingentement de l'effectif étudiant pour certains programmes.

## 1.2 La réglementation.

En plus des deux lois citées précédemment, le principal document légal régissant les études collégiales est sans doute le "Règlement sur le régime pédagogique du collégial". Celui-ci a remplacé le Régime pédagogique expérimental implanté lors de la création des cégeps en 1967, ainsi que le Règlement no 5 sur les "Études collégiales", et le Règlement no 1 sur "Les pouvoirs connexes ou accessoires" que peut exercer un collège (Réf.: R.R.P.C. art.: 39).

Le nouveau Règlement en vigueur depuis maintenant six ans n'a pas apporté de modifications importantes au Régime pédagogique du collégial, il a consolidé les acquis qui se trouvaient dans la réglementation antérieure, et reconfirmé les caractéristiques de système exprimées par la Commission Parent à savoir, l'accessibilité, la souplesse, la simplicité, et la polyvalence.

Afin de faciliter l'atteinte de ces grands objectifs, et de garantir la cohérence du réseau collégial, le nouveau Règlement a retenu le principe de programmes d'État, et de la sanction des études par le ministre, ainsi que le principe de confier aux collèges la mission de dispenser les programmes d'études et d'organiser les études.

A cet effet, le nouveau Règlement a défini un programme d'études comme "un ensemble intégré de cours conduisant à la réalisation d'objectifs généraux et particuliers de formation". Et, il a fait de la formation fondamentale le principe intégrateur des composantes des programmes d'études, et a retenu la polyvalence comme principe d'organisation des études.

### **1.3 Les conventions collectives du personnel enseignant.**

Cependant, à l'encontre des lois et règlements qui prennent assises sur cette conception des programmes d'études, la convention collective du personnel enseignant retient le principe de la discipline comme pôle intégrateur.

En effet, la loi autorise les établissements à dispenser des programmes d'études, le Règlement sur le régime pédagogique du collégial stipule qu'un élève est admis dans un programme d'études alors que la convention collective du personnel enseignant prévoit que l'engagement se fait sur la base de la discipline, et que le regroupement se fait par département voir la discipline, que la tâche et la sécurité d'emploi s'établissent par discipline.

L'harmonisation de ces deux prescriptions pose problème au niveau de la gestion des programmes d'études, et force les collèges à explorer de nouvelles façons de faire.

### **2.0 Les collèges sont à la recherche de nouvelles façons de faire en prenant pour appuis la formation fondamentale et l'approche-programme.**

A cet égard, le réseau collégial a amorcé, depuis l'entrée en vigueur du nouveau Régime pédagogique, d'importantes réflexions sur les programmes d'études, et leur gestion.

Pour sa part, la Fédération des cégeps a produit trois textes sur ce sujet. Le premier fait état de la problématique générale concernant le modèle actuel de gestion des programmes d'études, le deuxième cherche à mieux définir les concepts de programmes d'études, de gestion des programmes, et d'approche-programme, et le troisième propose un nouveau modèle de gestion des programmes d'études.

Parallèlement, la D.G.E.C. a elle aussi fait sa propre réflexion, et ses conclusions vont sensiblement dans le même sens que celles de la Fédération des cégeps. Ainsi, depuis un an, la D.G.E.C. et la Fédération des cégeps ont convenu de former un comité mixte sur la gestion des programmes d'études, en amorçant leurs travaux sur l'aspect identifié comme le plus déficient, par les deux organismes, l'évaluation.

Cette réflexion a aussi eu lieu dans les collèges, et plusieurs d'entre eux sont passés à l'action en amorçant des expériences autour des concepts de formation fondamentale et d'approche-programme. Lorsqu'on examine avec un peu de recul ces expériences on constate qu'elles convergent vers un même enjeu, une plus grande cohérence dans l'action pédagogique.

## 2.1 La formation fondamentale.

C'est ainsi que la formation fondamentale est vue comme la véritable plaque tournante de la formation collégiale, celle qui intègre les deux notions complémentaires de formation générale et de spécialisation.

En retenant cette notion comme cadre de référence conceptuel de la formation, les collèges visent, à partir du point d'ancrage que constitue le programme d'études, trois objectifs:

- le développement intégral de l'élève tant au plan intellectuel, que psychologique, social et affectif, en l'initiant au langage et au mode d'apprentissage propre au champ du savoir qu'il a choisi;
- l'acquisition de fondements qui amènent l'élève à maîtriser des concepts de base, des repères historiques, des démarches méthodiques propres à son champ de savoir;
- mais aussi, le développement de connaissances, d'habiletés et d'attitudes plus larges permettant des transferts dans d'autres domaines du savoir, et même dans des situations nouvelles qu'impose la vie.

D'autre part, en retenant la notion de formation fondamentale, les collèges s'imposent des tâches qui les amènent à renforcer ou à modifier certaines de leurs pratiques pédagogiques organisationnelles. Entre autres, ils s'imposent:

- de susciter et de soutenir l'engagement de l'élève, en favorisant son appartenance à son programme d'études, par la constitution de groupes homogènes et/ou stables;
- de favoriser l'interdisciplinarité en permettant le regroupement de ceux et celles qui enseignent aux élèves d'un même programme d'études (coordination de programme, comité de programme, table-programme, unité pédagogique, etc.), et en se dotant d'une politique des cours complémentaires faisant appel au principe de l'interdisciplinarité;
- de privilégier les stratégies pédagogiques qui favorisent l'acquisition et l'intégration des savoirs essentiels ainsi que la maîtrise des fondements disciplinaires.

Mais pour permettre la mise-en-oeuvre du concept de formation fondamentale, les collèges ont besoin d'un référentiel organisationnel, et à cet effet ils ont inventé l'approche-programme.

## 2.2 L'approche-programme.

Je dis inventé parce qu'il s'agit d'un néologisme que l'on ne retrouve nulle part ailleurs dans la littérature. Mais ce mot traduit bien la réalité qu'il souhaite représenter. Et qui sait, peut-être qu'il prendra place dans le langage pédagogique courant tout comme le mot "révolution-tranquille" a pris place dans le langage populaire. Néanmoins, du point de vue de la gestion des programmes d'études, cette expression traduit deux préoccupations, l'une organisationnelle, et l'autre de planification.



En effet, l'approche-programme exige que les institutions aient une vision et une gestion pédagogique des programmes. Elle suppose que les collèges adoptent une perspective de formation par programme. Elle requiert qu'ils se fixent des objectifs généraux de formation. Finalement, elle commande qu'ils réajustent leurs structures en conséquence.

Au plan institutionnel, avoir une vision et une gestion pédagogique des programmes c'est faire de la formation fondamentale le véritable référentiel de l'approche-programme. Autrement dit, c'est se servir de la formation fondamentale comme principe intégrateur des composantes des programmes d'études, et amener ainsi les collèges à adopter une perspective de formation par programmes.

Dans cette foulée, il y a nécessité de décloisonner les enseignements disciplinaires, et de favoriser une meilleure intégration des savoirs. Pour ce faire, il est impératif que les objectifs généraux des programmes soient définis en conséquence, et que l'enseignement des disciplines se situe dans cette trajectoire, c'est-à-dire des objectifs centrés sur l'acquisition de compétences telles que l'analyse, la synthèse, la méthodologie, et la résolution de problèmes.

Au plan administratif, la concrétisation de l'approche-programme commande une organisation particulière tant au plan structurel, pédagogique, que scolaire. En somme, une gestion liée aux objectifs généraux des programmes, c'est-à-dire une organisation capable de tenir compte d'un ensemble d'éléments fonctionnels reliés les uns aux autres: constitution des cours-groupes, aménagement des horaires des élèves et de leurs professeurs; aménagement des espaces pour le travail hors-classe des élèves, et pour la collaboration et la consultation des enseignants et des enseignantes; retour sur les plans de cours pour les analyser en fonction de la formation visée par le programme; pratique d'évaluation permettant de mesurer l'atteinte des objectifs du programme; pratique d'évaluation permettant de mesurer la satisfaction des finissants, des finissantes et des employeurs ou des universités, selon le cas, quant aux compétences acquises par le programme.

Tout ceci, afin de faire du programme d'études, l'assise d'une formation intégrée, par une meilleure planification de l'activité pédagogique.

**3.0 La gestion des programmes d'études au Collège Ahuntsic: le quotidien en passant par l'expérimentation.**

**3.1 Le plan triennal de développement institutionnel.**

Tout comme ailleurs, au Collège Ahuntsic nous essayons de gérer au mieux le quotidien, et d'explorer l'avenir en expérimentant de nouvelles façons de faire. A cet égard, le Collège Ahuntsic s'est doté, en 1989, d'un plan triennal de développement institutionnel où la gestion des programmes d'études prend une place prépondérante.

Sur les dix objectifs institutionnels retenus par le Conseil d'administration, quatre concernent la gestion des programmes d'études. Le premier vise une augmentation du taux de la réussite scolaire, dans certains programmes en particulier. Le deuxième concerne le maintien de la carte des programmes par un recrutement suffisant d'élèves avec dossier scolaire amélioré. Les troisième et quatrième visent l'implantation de l'approche-programme en Techniques administratives et en Sciences humaines.

Le choix de ces objectifs s'appuie sur des préoccupations institutionnelles qui étaient déjà très présentes dans le milieu avant l'adoption du plan de développement. En effet, l'expérimentation de l'approche-programme en Techniques administratives était amorcée depuis un an, et le ministre proposait de nouvelles orientations en Sciences humaines qui nous incitaient à favoriser cette approche pour structurer le programme. Par ailleurs, le Collège Ahuntsic a toujours été reconnu pour la prépondérance de son secteur technique alors que l'on constate dans le réseau une baisse d'intérêt pour ce secteur. À cela s'ajoute les études menées par Louise Fréchette, conseillère en orientation, sur la réussite scolaire.

Par la suite, dans la foulée des discussions sur la réussite scolaire et de l'expérimentation de l'approche-programme en Techniques administratives, un important dossier-souche portant sur la formation fondamentale a été produit par Cécile d'Amour, professeure de mathématiques.

Nous ne pouvons prétendre que la gestion quotidienne des programmes d'études se fait suivant l'approche-programme. Cependant, nous pouvons dire que ces études et ces expérimentations favorisent le partage d'une même vision du programme d'études, et incitent à une gestion pédagogique plus cohérente quant au choix des moyens pour y parvenir.

### 3.2 Des éléments qui caractérisent notre gestion pédagogique par programme.

#### 3.2.1 La constitution des cours-groupes.

Dès sa création, le Collège Ahuntsic a choisi d'avoir des cours-groupes homogènes par programme, et ce même pour les cours obligatoires. Ce choix a été scrupuleusement respecté jusqu'en 1982, période où les collèges ont dû faire face à trois nouvelles réalités: l'augmentation de productivité imposée aux enseignantes et aux enseignants, l'arrivée de nouveaux élèves provenant du secondaire mais n'ayant pas les préalables exigés par le programme de leur choix, cette année nous en avons 1021, et les élèves qui s'inscrivent au collégial après avoir fait des études dans un autre collège, au 1<sup>er</sup> tour d'admission de l'an passé, totalisaient 59,6% des demandes, sans compter les demandes de changement d'orientation. Depuis, l'homogénéité n'est plus exclusivement rattachée au cours-groupe, elle peut aussi être par programme ou par famille de programmes. C'est un choix à maintenir compte tenu des avantages qui sont: l'appartenance des élèves au groupe, la constitution d'une dynamique pédagogique tôt en début de session, le développement de relations interpersonnelles durables, la

possibilité pour l'élève d'être libre en même temps pour travailler en équipe, etc. Cependant, pour ce faire, il nous faudra refaire notre système d'élaboration des horaires. Cette tâche est déjà amorcée en retenant comme pôle intégrateur l'approche-programme. Pour nous, cela veut dire d'aller au-delà du regroupement des élèves par programme, c'est-à-dire, le regroupement des enseignantes et enseignants d'un même programme, la constitution de groupes homogènes, et leur maintien durant toute l'année scolaire, et la possibilité de placer à l'horaire des activités parascolaires complémentaires à celles prévues au programme.

### **3.2.2 Des mesures d'appoint à la formation par programme.**

Jusqu'en 1984, le Collège Ahuntsic comptait, au premier tour du S.R.A.M., environ 4500 demandes d'admission pour 2000 places disponibles alors qu'aujourd'hui, la demande est de 3700 demandes pour 2300 places. Cette situation a amené le Collège à retenir, dans son plan de développement 1988-1991, deux objectifs: maintien de la clientèle totale, et recrutement d'un nombre suffisant de demandes pour assurer la viabilité de tous ses programmes, plus particulièrement ceux des Techniques physiques.

Pour ce faire, le Collège a dû modifier ses critères d'admission. En effet, tout en continuant d'exiger le D.E.S. à l'entrée, le Collège admet des élèves qui n'ont pas tous les préalables requis par le programme de leur choix, ils sont inscrits conditionnellement à la réussite du ou des préalables, suivis en cours d'appoint en plus des cours prévus à leur programme; ces cours d'appoint ne sont pas reconnus pour fins de sanction dans le cadre d'un programme.

Pour l'année scolaire 1989-1990, sur 2300 nouvelles inscriptions, nous avons 1021 inscriptions conditionnelles. N'eut été de cette mesure, plusieurs de nos programmes auraient dû être fermés faute de clientèle. Et n'allez pas croire que cette mesure nous a amené des élèves plus faibles, bien au contraire, alors que notre taux de réussite était à la baisse, nous constatons maintenant un renversement de la situation et une meilleure performance de nos élèves.

### **3.2.3 L'adoption d'un plan d'aide à la réussite.**

Les travaux sur la réussite scolaire et la formation fondamentale, ainsi que l'expérimentation sur l'approche-programme ont suscité des débats à la Commission pédagogique qui ont donné lieu à l'élaboration d'un plan d'aide à la réussite. Ce plan retient des mesures d'aide en classe et hors-classe, et vise principalement les admissions nouvelles. Ce plan a été adopté par la Commission pédagogique en mai dernier. Malheureusement, il n'a pu être mis en application-cette année étant donné le contexte des négociations des conventions collectives.

### **3.2.4 Un soutien à l'encadrement sur la base du programme.**

Dès la période du choix de cours, en avril, l'accueil des nouveaux élèves se fait par programme. Bien que cette journée ai été instaurée pour des formalités administratives (choix de cours, carte d'élève, prêt-bourse, etc.), et pédagogiques (tests de connaissances et de maîtrise en français et en mathématiques, test de classement en anglais, test d'habileté dans certains programmes, etc.), une attention particulière est accordée à l'intégration sociale des élèves au Collège. Cette première phase est suivie d'un accueil par programme par le personnel enseignant et les anciens élèves en début de session, ceci en vue de créer le plus rapidement possible un sentiment d'appartenance de l'élève à son programme d'études.

Au plan pédagogique, notre Régime local des études prévoit que le professeur doit remettre le plan de cours à l'élève dès le premier cours, que l'élève a droit à un seul abandon et que l'abandon se fait auprès de l'A.P.I., après une rencontre entre le professeur et l'élève. D'autre part, la répartition des élèves entre les aides pédagogiques est faite sur une base "programme". Cela rend possible l'implication des A.P.I. par une interaction entre l'aide pédagogique et les départements. Finalement, la plus importante mesure d'encadrement et de soutien à l'enseignement est sans doute la diminution de la taille des cours-groupes dans les cours d'appoint en français, mathématiques, physique et chimie.

Par ailleurs, aux mesures pédagogiques s'ajoutent les mesures du service des Affaires étudiantes. Ce dernier s'est donné comme politique de soutenir les activités parascolaires des élèves et des enseignantes et enseignants, qui sont dans le prolongement du programme. Cela peut aller de l'engagement de tuteurs-élèves dans le cadre d'un cours, au soutien d'une activité pédagogique qui déborde le cadre d'un cours. À titre d'exemple, l'organisation de la campagne Centraide par les élèves en marketing du programme Techniques administratives.

### **3.2.5 Un suivi et une évaluation des programmes.**

Le Collège Ahuntsic a la chance d'avoir plusieurs programmes "à site unique", ce qui lui confère un contexte favorable de prise en charge de l'évaluation de ses programmes. Cela l'a d'ailleurs amené à se doter, dans un premier temps, d'un système d'indicateurs de performance de ses programmes d'études, tant pour ses programmes pré-universitaires que pour ses programmes techniques, et dans un deuxième temps, d'un système d'évaluation.

Le système d'indicateurs est un prédicteur annuel basé sur des données des dix dernières années. Il considère les demandes d'admission au programme, les résultats académiques à l'entrée, et pendant la formation, la déperdition de la clientèle en cours de formation, le taux de diplomation ainsi que de placement ou d'admission universitaire. Ces données sont analysées en département avec l'aide d'un conseil pédagogique. Après analyse, s'il y a lieu, le département apporte les ajustements pédagogiques qu'il juge nécessaires ou encore recommande au Service des programmes de pousser plus avant l'investigation.

Lorsque le diagnostic est partagé, le programme est évalué à l'aide du système d'évaluation. Cet outil permet d'amasser des données sur plusieurs aspects du programme. Les données sont cueillies auprès des élèves finissants, des professeurs qui ont enseigné dans ce programme, des diplômés en emploi depuis un à cinq ans, et finalement, auprès des employeurs.

Après analyse des données, les décisions s'imposent, elles vont du statu quo, à la modification de la grille, au remplacement d'un cours au choix du collège, à un ajustement pédagogique ou didactique, et, dans les cas majeurs, à une recommandation à la D.G.E.C. de révision du contenu du programme; dans la plupart des cas, cette révision est faite localement.

### **3.2.6 Un soutien pédagogique au personnel enseignant.**

Afin de permettre la convergence des conditions institutionnelles favorables à la gestion par programme, le Collège a restructuré ses services pédagogiques. Il est passé d'une organisation par secteur d'enseignement à une organisation par fonction. Ce modèle permet une vision plus institutionnelle de la gestion pédagogique tout en laissant une plus grande autonomie aux départements.

Dans la foulée de cette réorganisation, le Collège s'est doté d'un Service des programmes constitué en grande partie de conseillers et de conseillères pédagogiques dont la tâche est de soutenir les activités pédagogiques du personnel enseignant en regard des programmes. Ces activités pédagogiques concernent, entre autres, le perfectionnement, les stages en milieu de travail, l'évaluation des programmes, le suivi d'expérimentations comme l'approche-programme en Techniques administratives, la révision des programmes, et s'il y a lieu, l'élaboration d'un nouveau programme.

### **3.2.7 Un soutien matériel et financier.**

Malheureusement, le Collège était très mal nanti en ce qui a trait aux aménagements physiques, et la situation n'est pas encore satisfaisante. Certains enseignants et enseignantes n'avaient pas de lieu de travail au Collège, et les élèves, de même que le personnel, n'avaient pas de lieu autre que la classe ou le bureau de travail pour fraterniser. Afin de remédier à cette situation, le Collège s'est doté d'un plan d'aménagement qui est présentement en cours de réalisation.

D'autre part, on sait que l'enseignement professionnel demande beaucoup de laboratoires spécialisés, le Collège Ahuntsic en a plus d'une centaine. De plus, le virage technologique qu'a connu le Québec au cours des années '80 a nécessité une importante actualisation des équipements dans les laboratoires. Au cours des six dernières années, le Collège a consacré environ un million de dollars par année à cette fin.

Finalement, le Collège s'est doté d'un Fonds de développement. Ce fonds a pour but de soutenir les projets à caractère pédagogique en provenance du milieu. Les projets peuvent être individuels ou collectifs. Ils sont choisis par un comité suite à un appel de projets. A titre d'exemple, le Collège a soutenu, entre autres, des projets de reconnaissance



des acquis, d'aide à la réussite, de développement de logiciels appliqués à la pédagogie, de développement de didacticiels, d'approche-programme en Techniques administratives et en Sciences humaines.

En Techniques administratives, le projet a été amorcé il y a trois ans. Il vise le développement de compétences propres au programme, mais aussi transférables à d'autres domaines, par une meilleure concertation des éléments pédagogiques du programme (révision des objectifs des cours de l'ensemble des disciplines du programme, réaménagement de l'agencement des cours, insistance sur les contenus transférables, etc.).

En Sciences humaines, le projet a été amorcé il y a deux ans. Les travaux de la première année ont été consacrés à la révision du programme en ce qui concerne la finalisation des grilles, suite à l'adoption par le ministre des nouvelles orientations du programme. Les travaux de cette année visaient à préciser les objectifs de formation du programme, et de les situer dans les sessions et les cours du profil, et d'autre part, à établir les éléments de formation, et les stratégies pédagogiques qui donneront un contenu et une consistance aux profils.

Cependant, il y a encore beaucoup à faire pour avoir une véritable gestion par programme, notamment pour ce qui concerne le volet organisationnel. Il faudra, entre autres, favoriser la souplesse dans la fabrication des horaires, prévoir des temps et des lieux pour l'aide à l'apprentissage, ouvrir des salles d'études, diversifier les approches pédagogiques (stages, enseignement coopératif, alternance école-travail, etc.). En somme, offrir de meilleurs services aux enseignantes et enseignants et aux élèves, en prenant comme point d'ancrage le programme d'études.

#### **4.0 Les conditions essentielles à une gestion par programme, les limites du système actuel, et les besoins de changement.**

De nos pratiques et de nos expériences pédagogiques ainsi que de notre analyse de ce qui se fait ailleurs, nous tirons trois conclusions. Premièrement, que pour pouvoir gérer les programmes d'études suivant une approche-programme, certaines conditions sont nécessaires. Deuxièmement, que le système actuel de gestion des programmes limite d'une manière importante l'action des collèges. Finalement, il nous semble que pour permettre aux collèges de mieux assumer leurs responsabilités, il faudra modifier l'actuel système de gestion des programmes.

##### **4.1 Les conditions essentielles à une gestion par programme.**

La mission de formation des collèges comporte des exigences proprement pédagogiques, mais pour jouer pleinement son rôle, la pédagogie rend indispensable l'aménagement des conditions qui ont sur elle une influence directe. Nous avons largement décrit ces conditions précédemment, et de cette description nous tirons quatre conditions essentielles à la gestion par programme. Celles-ci s'appuient sur deux principes administratifs élémentaires qui sont l'abolition des barrières systémiques qui empêchent la réalisation de ces conditions, et la constitution d'un contexte qui favorise leur réalisation.

D'abord, il faut que l'institution exprime clairement sa volonté en faisant de la gestion par programme un projet institutionnel de soutien à l'enseignement. En prenant comme point d'ancrage le programme d'études avec, comme cadre référentiel la formation fondamentale, les collèges auront non seulement un outil de gestion, mais aussi un instrument de dynamique pédagogique favorisant tout autant l'intégration des enseignantes, des enseignants, que l'intégration des apprentissages. Deuxièmement, il faut que l'institution revoit sa structure organisationnelle de telle sorte à pouvoir soutenir l'expression de sa volonté institutionnelle avec cohérence, et un suivi qui permette l'ajustement et l'évaluation.

Troisièmement, il faut que l'institution se dote de mécanismes de planification pédagogique. Ceux-ci doivent prendre pour assises les objectifs généraux des programmes, et retenir comme outil privilégié le plan de cours qui est en quelque sorte le pont entre la cohérence du programme d'études et l'intégration des apprentissages par l'élève. Et, la mise en commun des plans de cours pourra devenir la source de stratégies pédagogiques institutionnelles.

Finalement, il faut que les institutions se dotent d'une organisation scolaire leur permettant d'être en soutien à ses choix pédagogiques. C'est-à-dire une organisation capable de tenir compte d'un ensemble d'éléments fonctionnels indispensables à la tenue des activités courantes: constitution des cours-groupes, aménagement du temps et de l'utilisation des espaces, etc.

#### **4.2 Les limites du système de gestion actuel.**

C'est maintenant reconnu, le système actuel d'élaboration et de révision des programmes d'études comporte des lacunes majeures. Il y a déjà trois ans, la Fédération des cégeps menait une étude de la problématique de ce système. Elle identifiait plusieurs causes, dont les suivantes:

- l'absence des collèges comme établissement responsable de la prestation des programmes d'études, du processus d'élaboration et de révision des programmes;
- l'omniprésence de spécialistes de disciplines au détriment de spécialistes de programmes;
- une déficience majeure dans la phase d'évaluation;
- une lourdeur et une lenteur excessives;
- un résultat basé sur la recherche exagérée d'un consensus.

À ces critiques il faut ajouter celles de certains collègues, dont Ahuntsic. Nous reprochons au système de ne pas laisser jouer aux institutions le rôle qui leur avait été prévu initialement par les concepteurs du système. En effet, à l'origine le système de gestion des programmes devait s'appuyer sur trois assises d'égale importance: des programmes d'État, dispensés par des établissements autonomes, avec sanction des études par le Ministre.

Il faut bien le constater, la dimension programme d'État a pris une importance démesurée par rapport aux deux autres. En effet, c'est la D.G.E.C., avec l'aide ou la complicité des comités pédagogiques, qui définit les objectifs généraux et spécifiques des programmes d'études, qui déterminent les contenus, et qui fixe les stratégies pédagogiques (cours théorique, stages, visites industrielles, projet de fin d'études, etc.).

Quant aux établissements autonomes, leur rôle se limite à l'organisation et à la prestation de l'enseignement. Alors, que dans la logique des assises du système, ils auraient dû être les premiers responsables du choix des contenus et des stratégies pédagogiques.

Pour ce qui a trait à la sanction des études par le ministre, celui-ci est le premier à reconnaître qu'il n'a pas les moyens de s'assurer de l'atteinte des objectifs qu'il a lui-même déterminés.

#### **4.3 Il faut revoir l'actuel système de gestion des programmes d'études.**

L'importance de ces critiques, de même que les efforts décrits précédemment montrent l'urgence d'une révision majeure du présent système d'élaboration et de révision des programmes d'études. Ceci pour la simple raison que les efforts des collègues sont beaucoup plus orientés vers l'atténuation des effets pervers du système que la mise en place de conditions facilitant une pédagogie qui a comme point d'ancrage le programme d'études.

Bien que majeure, cette révision ne doit cependant pas remettre en cause les fondements de l'actuel système. Au contraire, elle doit s'appuyer sur les choix faits par l'État à son origine, à savoir des programmes d'État, dispensés par des établissements autonomes, avec sanction des études par le ministre, et refaire l'équilibre entre ces trois pôles.

Pour ce faire, il faut revoir le partage des responsabilités entre le Ministère et les collèges.

Dans cette logique il incombe au Ministère trois grandes responsabilités. D'abord celle de définir les standards de compétences auxquels doivent mener les programmes d'études, ensuite, s'assurer que les établissements sont en mesure de dispenser ces programmes, et finalement, s'assurer que les diplômés ont les compétences prévues par les objectifs généraux et particuliers des programmes qu'il a élaboré. Dans le cas de ces deux dernières responsabilités, le ministre aurait avantage à les confier à un organisme indépendant de manière à assurer la crédibilité du processus, et l'objectivité des décisions. Quant à la première, il faudra qu'il réoriente les travaux d'élaboration et de révision des programmes d'études en faisant appel à des spécialistes de curriculum plutôt qu'à des spécialistes de contenus.

Pour leur part, les établissements devraient prendre en charge quatre grandes responsabilités. Premièrement, définir les contenus en terme de savoirs et d'habiletés, deuxièmement, choisir les moyens d'enseignement les mieux appropriés, ainsi que les stratégies pédagogiques, troisièmement, organiser et dispenser l'enseignement, finalement, s'assurer que l'élève a atteint les objectifs du programme auquel il est inscrit.

Cela demandera des changements importants dans les pratiques des collèges. Ils devront, entre autres, revoir leur politique d'évaluation des apprentissages, laquelle est basée sur l'évaluation par cours, pour y inclure l'évaluation par programme. Ils devront aussi modifier certaines pratiques départementales et certains comportements dans le choix de la tâche d'enseignement. À ce sujet,

une petite anecdote: "Dans le cadre de l'expérimentation de l'approche-programme en Techniques administratives, un département a désigné quatre professeurs différents pour un même cours. Il en a résulté des problèmes de coordination entre ces quatre enseignants, et entre ceux-ci et l'ensemble des professeurs participant à l'expérimentation. Il aurait sans doute été plus avantageux qu'un même professeur enseigne aux quatre groupes faisant partie de l'expérimentation!" Ceci pour montrer qu'en choisissant de faire du programme le point d'ancrage des activités pédagogiques, les collèges devront développer de nouvelles compétences de gestion.

## CONCLUSION

En terminant, je pense que le développement des compétences de nos diplômés ne peut être assuré sans un système de gestion des programmes d'études crédible et efficace, et que la modification du système actuel passe par:

- un repartage des responsabilités entre le Ministère et les collèges en ce qui concerne l'élaboration et la révision des programmes, en laissant au Ministère le soin de définir les standards de compétences, et aux collèges, les contenus des savoirs et des habiletés, de même que le choix des moyens et des stratégies pédagogiques;
- l'accréditation des collèges par un organisme externe pour ce qui a trait à l'autorisation de dispenser un programme d'études et à une évaluation périodique pour le maintien de cette accréditation;
- une politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études qui comprend l'évaluation du programme lui-même ainsi que l'atteinte des objectifs du programme par l'élève.