

Réussir ensemble

L'approche-programme : un levier pour la mise en place de pratiques exemplaires favorisant la réussite

Josée Godin Lagacé, Elaine Biron et Réjeanne Gagnon



Josée, professeure et coordonnatrice en Techniques juridiques au Cégep de l'Outaouais, avait une quête bien précise en se lançant dans l'élaboration de ce nouveau programme : concevoir une formation répondant aux exigences ministérielles et aux normes professionnelles, tout en favorisant une collaboration active des membres de l'équipe, dans le respect des expertises individuelles. Au cœur de cette initiative : l'instauration d'une vision pédagogique commune et le suivi attentif de chaque personne étudiante tout au long de sa formation. La qualité de cette collaboration, tant disciplinaire qu'interdisciplinaire, est cruciale pour assurer la cohérence et l'efficacité d'un programme d'études. La recherche démontre par ailleurs qu'une personne étudiante a de meilleures chances de réussite si elle s'engage dans un projet de formation pertinent et cohérent. L'élaboration du nouveau programme en Techniques juridiques a été l'occasion pour l'équipe d'appliquer les fondements de l'approche-programme, en instaurant une planification concertée et une progression cohérente des apprentissages. Dans cet article, nous livrons le récit de cette démarche, orchestrée par Josée et guidée par les meilleures pratiques.

Les caractéristiques clés d'un programme d'études élaboré en approche-programme, soit une vision claire et partagée des buts du projet de formation – donc de la profession dans le cas du programme Techniques juridiques –, la collaboration, la concertation et l'alignement pédagogique, sont des pratiques exemplaires qui contribuent significativement à la qualité de l'enseignement et favorisent l'apprentissage. La recherche confirme que l'approche-programme en enseignement supérieur soutient la réussite étudiante parce qu'elle permet de mettre en place un programme pertinent et cohérent (Préjent, Bernard et

Kozanitis, 2009; Sylvestre, 2013). Les autrices du présent témoignage ont été inspirées par le tableau du Centre de pédagogie universitaire (CPU) de l'Université de Montréal (voir **tableau 1**). On y trouve aux deux premières colonnes des éléments qui assurent la cohérence et la pertinence d'un programme. La dernière colonne liste des exemples d'une formation structurée par l'approche-programme. Tout au long de l'élaboration et de l'implantation du nouveau programme, Josée et la conseillère pédagogique (CP) se sont inspirées de ce référentiel et s'en servent encore pour accompagner l'équipe enseignante.

Cohérence	Pertinence	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Une vision claire et partagée des finalités du programme • Des actions concertées pour atteindre ces finalités • Des cours dont les apprentissages visés sont en adéquation avec les finalités du programme • Des lacunes repérées et corrigées, p. ex. contenus peu ou insuffisamment approfondis et répétitions inutiles • Une pédagogie universitaire mieux adaptée aux apprentissages visés dans les cours et aux besoins des étudiants (alignement pédagogique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Une relation renforcée entre les apprentissages visés et leur contexte d'utilisation (vie professionnelle, activités de recherche ou monde citoyen) • Des liens clairs et explicites entre les cours du programme qui donnent du sens aux apprentissages à réaliser • Une intégration mieux planifiée des technologies de l'information et de la communication à travers les cours du programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Un ordonnancement des cours, des contenus et des activités qui favorise le développement graduel des apprentissages visés et leur intégration dans des situations de plus en plus complexes • Une charge de travail pour les étudiants qui est répartie de façon équilibrée sur le trimestre, l'année et le programme • Une propension grandissante à l'innovation pédagogique et au changement chez les enseignants • Une intégration plus facile et plus rapide des nouveaux intervenants (professeurs, auxiliaires d'enseignement, chargés de cours, etc.) dans le programme • Une démarche d'amélioration continue de la qualité mieux articulée

Les retombées de l'approche-programme ont une incidence positive sur l'ensemble du corps professoral, de la communauté étudiante ou de la gouvernance institutionnelle. Au Cégep de l'Outaouais, les particularités régionales et les besoins du marché du travail ont aussi été soigneusement intégrés aux travaux d'élaboration. Explorons plus en détail ces différents principes et leur adaptation à notre contexte singulier.

La cohérence du programme

Un programme de formation est cohérent s'il se définit par un décloisonnement des disciplines des

formations spécifique (FS) et générale (FG). Cette visée nécessite de bons canaux de communication entre tous les acteurs et actrices du programme.

- Quels sont les mécanismes de concertation les plus efficaces pour un programme?
- Comment l'organisation d'une grille de cours permet-elle le développement progressif des compétences et d'éviter les redondances ?

Pour ce faire, les membres du corps professoral ont établi que toute décision départementale devait, dans la mesure du possible, être le fruit d'un consensus. C'est dans cet esprit qu'ont été élaborés un code d'éthique

et des règles de régie interne qui sont révisées régulièrement. Ces règles établissent une participation active et équitable de chaque membre de l'équipe enseignante aux activités départementales et du programme. Des outils sont construits pour soutenir des pratiques collaboratives : calendrier des réunions, listes des comités et des membres y siégeant, dépôt des évaluations certificatives finales dans l'infonuagique, élaboration des plans annuels de travail, horaires de disponibilité du personnel enseignant, autres activités avec les étudiants et étudiantes du programme, etc.

Le rythme régulier des rencontres départementales et du comité de

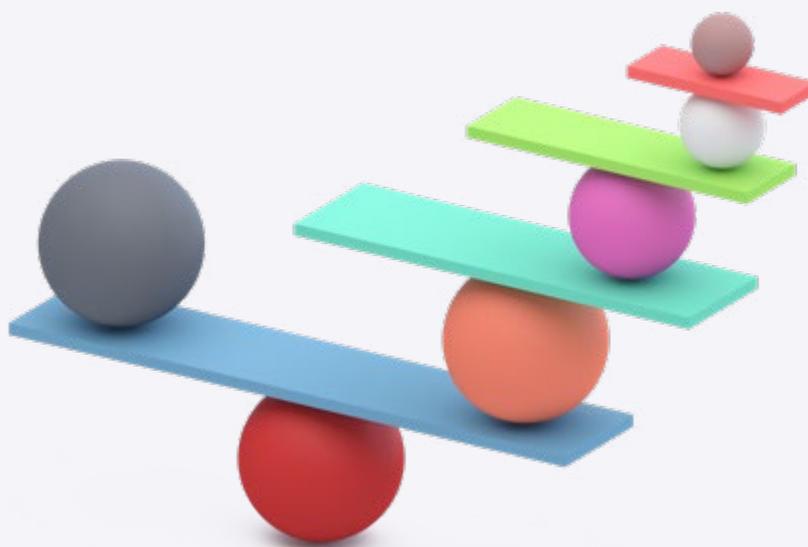
programme facilite la concertation et le sentiment d'appartenance du personnel enseignant au programme. En département, un point statutaire à l'ordre du jour intitulé « Discussion sur les cours et les étudiants » permet des échanges sur la structure et la progression des apprentissages ainsi que sur les méthodes pédagogiques. Les travaux d'équipe ou les oraux sont-ils profitables ? Si oui, dans quel contexte d'apprentissage et pour y développer quoi ? Toute suggestion susceptible d'améliorer le programme est retenue, même si parfois cela représente beaucoup de travail !

Au sein de l'équipe, la communication joue un rôle clé et implique régulièrement la CP, l'aide pédagogique et la direction adjointe. Une communication ouverte où l'information circule en toute transparence est gage de mobilisation, de confiance et de créativité. Par exemple, pensons à la fructueuse collaboration qui s'est développée avec le personnel enseignant des disciplines contributives et qui permet de contextualiser au maximum les apprentissages. Ainsi, la professeure du cours de psychologie *Communication en situation professionnelle*, situé à la cinquième session du programme, utilise une banque de mises en situation fournie à notre demande par les employeurs de différents milieux juridiques. Sa présence à titre d'observatrice au Salon des carrières juridiques lui permet de relever des situations de communication authentiques entre les personnes étudiantes et les futurs employeurs qui sont par la suite réinvesties dans son cours. Pour une première fois cette année, elle pourra compter sur d'anciens étudiants et étudiantes qui interviendront en tant qu'acteurs pour les mises en situation en classe.

Un autre exemple de collaboration réussie : en première session, une épreuve certificative portant sur la rédaction d'un CV professionnel et d'une lettre de motivation prend la forme d'une évaluation commune et se divise en deux parties. La discipline Bureautique (*Gestion du travail administratif*) qui enseigne la compétence « Utiliser les logiciels d'application courante dans le domaine juridique » dans le cours *Traitement de l'information* a pour tâche d'évaluer la structure et la mise en page des documents, alors que le cours *Carrières juridiques* qui développe les compétences « Analyse de la fonction de travail » et « Adopter un comportement professionnel » se charge d'en évaluer le contenu. La discipline Bureautique enseigne également les fonctions du tableur Excel en utilisant des données reliées au patrimoine familial, notions qui sont vues simultanément dans le cours *Personnes, familles et biens*. Cette collaboration entre les titulaires des trois cours amène les étudiantes et étudiants à comprendre les liens entre leurs cours, donne du sens à leurs

apprentissages, puis stimule leur engagement et leur motivation, ce qui favorise leur réussite. En outre, le fait que les membres du corps professoral connaissent très bien ce qui est enseigné dans tous les cours de session 1 plaît grandement aux étudiantes et étudiants.

Répondre aux besoins des personnes apprenantes est fondamental dans la mise en œuvre des programmes. Le soutien à l'engagement étudiant est un élément clé de la relation pédagogique. Le premier objectif de la mise en œuvre du Plan d'aide à l'apprentissage et à la réussite 2019-2024 du Cégep de l'Outaouais (Bachand, Chauret et LaCasse, 2019) affirme que la multiplication des occasions de susciter l'engagement des étudiants et étudiantes, que ce soit par des méthodes pédagogiques variées, l'utilisation d'équipement et de ressources variées, permet de consolider la relation pédagogique des titulaires de cours avec leurs groupes étudiants. Le Conseil supérieur de l'Éducation (Moffet, 2008) estime qu'il faut posséder une connaissance



Mention de source : iStock/Olemedia

objective des collégiens et collégiennes pour exercer une influence sur leur conduite scolaire. Afin de répondre à cet objectif, nos cohortes sont régulièrement sondées pour maintenir un portrait juste de leurs besoins. C'est là un puissant mécanisme de régulation ! Le comité programme réserve d'ailleurs deux sièges aux étudiantes et étudiants. Leur expérience directe de l'enseignement et de l'apprentissage offre des idées précieuses sur ce qui fonctionne bien et sur les aspects à améliorer. À titre d'exemples, ces étudiantes et étudiants se sont exprimés dernièrement sur les liens existants entre la FG et la FS et sur l'utilité de l'évaluation commune du CV avec la discipline Bureautique.

Qui plus est, pour renforcer la dimension affective entre les pairs et le sentiment d'appartenance au programme, une équipe d'étudiantes et étudiants mentors est mise en place pour accompagner les personnes nouvellement admises. La toute première activité d'accueil a lieu en mai, ce qui permet aux jeunes de tisser quelques liens avant la rentrée automnale. Cette année, ce sont 22 mentors qui guident nos 70 recrues dans les multiples activités qui ponctuent la vie sociale du programme.

Enfin, nous nous faisons un point d'honneur de faire vivre à nos étudiantes et étudiants des expériences en contexte authentique en dehors du curriculum. En adéquation avec la pratique professionnelle, ces expériences exigent de l'engagement de la part de l'équipe enseignante et de nos cohortes étudiantes. Citons avec fierté les victoires de notre équipe *DUCERE EXEMPLO* (Mener par l'exemple), qui a remporté les deux dernières éditions du concours de plaidoirie en droit criminel CSQ-Juripop¹. Soulignons également

la rigueur avec laquelle les personnes étudiantes préparent leurs dossiers de candidature chaque année dans l'espoir d'obtenir l'une des bourses offertes par des partenaires de notre programme. Ces postulants et postulantes se distinguent tant par leurs attitudes professionnelles que par leur persévérance. Pensons aussi aux pourparlers en cours en vue d'instaurer un programme d'échanges étudiants (Québec-France) pour les stages de fin d'études. Nous les accompagnons avec enthousiasme dans tous ces processus porteurs de sens qui renforcent leur savoir-agir et invitent au dépassement. Plus qu'une simple succession de cours, un programme est une feuille de route stratégique, où chaque élément contribue de manière cohérente à l'ensemble.

La pertinence du curriculum

Un programme de formation est pertinent s'il répond aux exigences présentes et futures du marché du travail et satisfait les attentes et besoins des étudiants et étudiantes.

- Quelles sont les caractéristiques des emplois qu'occuperont les futures personnes diplômées en Outaouais ?
- Le programme prépare-t-il adéquatement les étudiants et étudiantes à tous les types d'emplois du domaine juridique qui leur sont réservés ?
- Comment cela se reflète-t-il dans le profil de sortie ?

Deux réalités propres à notre région devaient servir d'assises pour établir le profil de sortie du programme. Tout d'abord, la présence significative de la fonction publique fédérale en Outaouais en fait un employeur majeur, exigeant le bilinguisme.

Par conséquent, pour assurer son employabilité, la future personne diplômée doit posséder un excellent français et un anglais hautement fonctionnel. Ensuite, les tâches des personnes techniciennes juridiques sont plutôt mal connues, voir confondues par le secteur privé (cabinets d'avocats, bureaux de notaires). En effet, nous avons compris que les employeurs confondaient les tâches du secrétaire juridique avec celles de la technicienne ou du technicien juridique. Une mise au point s'imposait. Nous avons donc ajouté cet objectif à notre plan de travail avec notre comité consultatif de partenaires externes issus des milieux juridiques (employeurs potentiels). Les échanges sur le sujet ont permis d'établir cette séparation des tâches, en plus de faire connaître le programme, de cerner les besoins du milieu et de valider le profil professionnel attendu des personnes diplômées. Cela nous a aussi permis d'identifier les attitudes professionnelles recherchées par les futurs employeurs, ce qui a servi à l'élaboration de notre *Charte des attitudes basée sur les compétences*². Celle-ci fait partie intégrante des outils de l'équipe enseignante. Notre charte précise et associe les attitudes professionnelles à développer tout au

¹ Pour en savoir plus sur le concours de plaidoirie [juripop.org/project/concours-de-plaidoirie].

² Cette charte contient la liste des attitudes professionnelles qui sont développées et évaluées progressivement durant les trois années du programme.

long du programme, et ce, à chacune des sessions et pour chacun des cours.

Toujours dans le but d'assurer l'alignement de la formation avec le contexte professionnel, notre comité de programme a réservé deux sièges non votants à des partenaires d'organismes publics ou de firmes privées qui représentent aussi nos milieux de stage. Une idée prometteuse qui a porté fruit tout au long de l'implantation du programme.

En complément, grâce à la structure de notre réseau collégial, lors de l'élaboration de notre première grille de cours, nous avons été en mesure d'étudier les outils de cégeps offrant déjà le programme. En effet, grâce à l'ouverture et à la générosité de personnes à la coordination départementale ou de programme du réseau, nous avons examiné minutieusement des grilles et descriptions de cours, des logigrammes de compétences, voire la gradation des exigences et le choix des disciplines contributives. En plus de ce privilège de prendre connaissance d'une variété de façons de structurer ce programme, nous avons également appris sur l'historique du programme et la variété des contextes régionaux. Par surcroît, dans le cadre de ce travail d'équipe-réseau, ont été soulignés les bons coups à reproduire, les écueils à éviter ou simplement les choix à réviser.

Grâce à la générosité de collègues du réseau, à la contribution des représentants des milieux de travail de notre région, il nous est apparu évident que le Département des techniques juridiques avait besoin d'experts pour chacune des trois spécialisations³ du programme, soit en lien avec la profession d'avocat,

le notariat et le travail de huissier. L'intention de départ demeurait bien présente : créer un programme axé sur le travail d'équipe et le respect des expertises individuelles des personnes enseignantes, la réussite étudiante étant l'objectif central. Pour l'embauche des nouveaux membres de l'équipe de la FS, les questions d'entrevues devaient permettre de vérifier la capacité des personnes candidates à s'intégrer à une équipe programme compétente, dynamique et engagée dans la réussite étudiante. Ainsi, les nouvelles recrues seraient embauchées pour faire apprendre (enseigner) des compétences alignées sur un profil de sortie clair plutôt que pour enseigner un cours en vase clos., c'est-à-dire détaché des autres cours et pas nécessairement aligné sur le profil de sortie. Des professionnelles et professionnels hautement qualifiés ont répondu positivement à l'appel. L'équipe actuelle adhère entièrement à cette culture de collaboration dont la qualité est en constante amélioration depuis l'implantation du programme à l'automne 2017. L'engagement de chaque membre de l'équipe enseignante favorise le partage des mêmes objectifs pédagogiques et des visées de la formation telles que définies dans le profil de sortie.

Le succès de l'approche-programme repose en grande partie sur la capacité de travailler en équipe et sur la qualité des communications. Or, on sait que travailler en équipe exige la création d'un climat de travail bienveillant, du temps, du leadership, de l'ouverture, de la bonne volonté et de la générosité. Les valeurs et les pratiques qui ont été instaurées par l'équipe enseignante ont permis de créer des relations professionnelles solides, ce qui a limité les défis et favorisé l'engagement des membres. Afin

de faciliter l'intégration du nouveau personnel enseignant, un accompagnement départemental d'insertion professionnelle a été mis en place dès l'embauche.

L'organisation de la formation

Un programme de formation est organisé s'il met en avant-plan l'alignement pédagogique et l'harmonisation des pratiques pour un développement optimal des compétences et la réussite étudiante.

- Est-ce que les méthodes d'enseignement, les activités, les évaluations et les ressources sont en adéquation avec les objectifs d'apprentissage ?
- Quelles activités pédagogiques peuvent être mises en place pour aider les étudiants et étudiantes à réaliser des apprentissages ?
- Comment intégrer harmonieusement la FG au programme ?

Dans cette perspective, nous avons conçu la première session de manière à faciliter la transition au collégial en débutant avec une formation de quatre semaines qui « fusionne » une partie des trois premiers cours de la FS. Ce projet, intitulé *Initiation au Cégep et au droit* s'échelonne

³ Comme en Techniques policières qui comporte les spécialisations suivantes : le droit, la police et la criminologie.

sur 12 périodes de 3 heures et vise l'acquisition des connaissances communes aux trois cours de la FS. Pour ce projet, nous avons conçu un cahier d'activités pour les étudiants et étudiantes et un cahier de notes destiné au personnel enseignant. Cette formation se conclut par une évaluation commune concertée en équipes-cours lors du dernier cours de ce bloc commun. Les résultats sont probants! Les étudiants et étudiantes apprécient beaucoup cette formule qui aide celles et ceux étant «incertains» à déterminer dès le départ si le programme correspond vraiment à leur champ d'intérêt et qui enracine les passionnés!

L'intégration de la FG au programme est une dimension dans laquelle nous avons aussi beaucoup investi. Les données colligées dans le cadre de nos évaluations continues du programme sont éloquentes : les étudiants et étudiantes de la majorité des programmes techniques perçoivent moins facilement l'apport de la FG à leur programme. Nous devons donc intervenir à ce niveau afin de soutenir la réussite étudiante. Dans une logique axée sur

la progression des apprentissages et pour mettre l'épaule à la roue en ce qui a trait à la valorisation de la langue française, le département de la discipline principale soutient les collègues de la FG en enseignant des trucs et astuces d'autocorrection et encourage les étudiants et étudiantes de première session à développer cette capacité à autoévaluer tout texte écrit. Dans le cadre des évaluations certificatives, nous adoptons une approche progressive. Ainsi, l'importance accordée à la maîtrise du français est reflétée dans le pourcentage de la pondération accordée à la qualité de la langue. Durant le programme, ce pourcentage passe de 10 % en 1^{re} année à 15 % en 2^e année et finalement à 20 % en 3^e année.

De plus, avec la collaboration du personnel enseignant de philosophie de la 1^{re} session, nous avons mis sur pied le projet Parlons philo. Des membres du corps professoral des Techniques juridiques ont d'abord conçu un scénario détaillé simulant une situation réaliste d'aide médicale à mourir pour une personne souff-

rant de trouble mentaux. Dans une cour de justice fictive, les personnes étudiantes-juges devaient identifier les arguments juridiques en faveur et en défaveur de l'aide médicale à mourir pour cette personne, en se référant à la jurisprudence et à d'autres sources du droit. Deux professeurs de philosophie ont ensuite mené une discussion critique et philosophique sur cet enjeu. Il s'agit d'un projet remarquable qui a permis aux étudiants et étudiantes de faire une prise de conscience significative de la transformation des valeurs sociétales et de son incidence sur l'interprétation du droit. Cette initiative a demandé non seulement beaucoup de travail de la part du personnel enseignant superviseur, mais aussi un puissant engagement des apprenants et apprenantes qui se sont totalement investis dans cette aventure. Ce succès témoigne de la pertinence pédagogique de ce projet interdisciplinaire et de son importance pour le programme.

Conclusion

En définitive, une approche-programme, fondée sur un état d'esprit, rassemble les efforts et forces de chaque individu vers un objectif commun. Plus fantastique encore, l'approche-programme ne se limite pas à une simple stratégie pour un programme spécifique, mais elle représente une philosophie transcendant les barrières disciplinaires. Dans le contexte de l'élaboration du programme Techniques juridiques, notre progression vers de meilleures pratiques pédagogiques n'a été possible que par la concertation enseignante et le travail d'équipe, de puissants leviers à la création d'un environnement, cohérent, innovant et centré sur l'engagement étudiant. —

Le succès de l'approche-programme repose en grande partie sur la capacité de travailler en équipe et sur la qualité des communications.



Références bibliographiques

Bachand, C.-A., N. Chauret et J. LaCasse (2019). « Soutenir et consolider une culture d'engagement et de collaboration. Plan stratégique + Plan d'aide à l'apprentissage et à la réussite Cégep de l'Outaouais 2019-2024 », Cégep de l'Outaouais.

Centre de pédagogie universitaire (2023). « Approche-programme ». Université de Montréal [cpu.umontreal.ca/enseignement-apprentissage/organisation-programme/approche-programme].

Moffet, J.-D. (2008). *Au collégial : l'engagement de l'étudiant dans son projet de formation : une responsabilité partagée avec les acteurs de son collège*, Québec, Conseil supérieur de l'éducation.

Prégent, R., H. Bernard et A. Kozanitis (2009). *Enseigner à l'université dans une approche-programme : un défi à relever*. Presses internationales Polytechnique.

Sylvestre, E. et D. Berthiaume (2013). « Comment organiser un enseignement dans le cadre d'une approche-programme ? », dans D. Berthiaume et N. Rege Colet (dir.), *La pédagogie de l'enseignement supérieur : repères théoriques et applications pratiques. Tome 1. Enseigner au supérieur*, Peter Lang, p. 105-118.



Josée Godin Lagacé est avocate de formation et passionnée de droit criminel. Elle trouve sa vocation au collégial dans l'enseignement et la coordination départementale du programme des Techniques policières. En 2016-2017, c'est à titre de chargée de projet et de future coordonnatrice qu'elle élabore le programme des Techniques juridiques et qu'elle en assure l'implantation.

josee.godinlagace@cegepoutaouais.qc.ca



Réjeanne Gagnon a été conseillère pédagogique au SRDP de 2009 à 2023. Lauréate en 2022 du prix Vecteur pédagogique de l'AQPC, elle est titulaire du Microprogramme de 2^e cycle en conseil pédagogique de l'Université de Sherbrooke. Auparavant professeure en Design de mode au Campus Notre-Dame-de-Foy (1995-2009), elle a été membre de la Commission de l'enseignement collégial du Conseil supérieur de l'éducation pendant quelques années. Elle est maintenant retraitée.

alamode_rej@hotmail.com



Elaine Biron est conseillère pédagogique au Service de recherche et de développement pédagogique (SRDP) du Cégep de l'Outaouais. D'abord professeure de sociologie au Cégep Saint-Laurent à Montréal, elle s'établit en Outaouais et poursuit une carrière en conseil pédagogique. Ayant séjourné cinq ans en Haïti et en Algérie dans la dernière décennie, elle s'envolera bientôt vers la Belgique pour enrichir son parcours professionnel et explorer de nouvelles perspectives.

elaine.biron@cegepoutaouais.qc.ca

Découvrez l'ensemble des formations collégiales sur lecegep.ca

Une initiative de la Fédération des cégeps

cégep
Ça ouvre des portes