



## Faire vivre l'approche-programme: favoriser une culture participative

Anouk Olscamp, Conseillère pédagogique au Cégep de Baie-Comeau  
Simon Bolduc, Conseiller pédagogique à l'Université de Sherbrooke

**i-MERSION CP**

16 septembre 10 h-11 h 30



# WOOCCLAP

Avant tout. 5 questions pour mieux vous connaître.



Lien vers le site : [www.wooclap.com](https://www.wooclap.com)

Lien vers l'événement : <https://app.wooclap.com/BHYXRCC?from=instruction-slide>

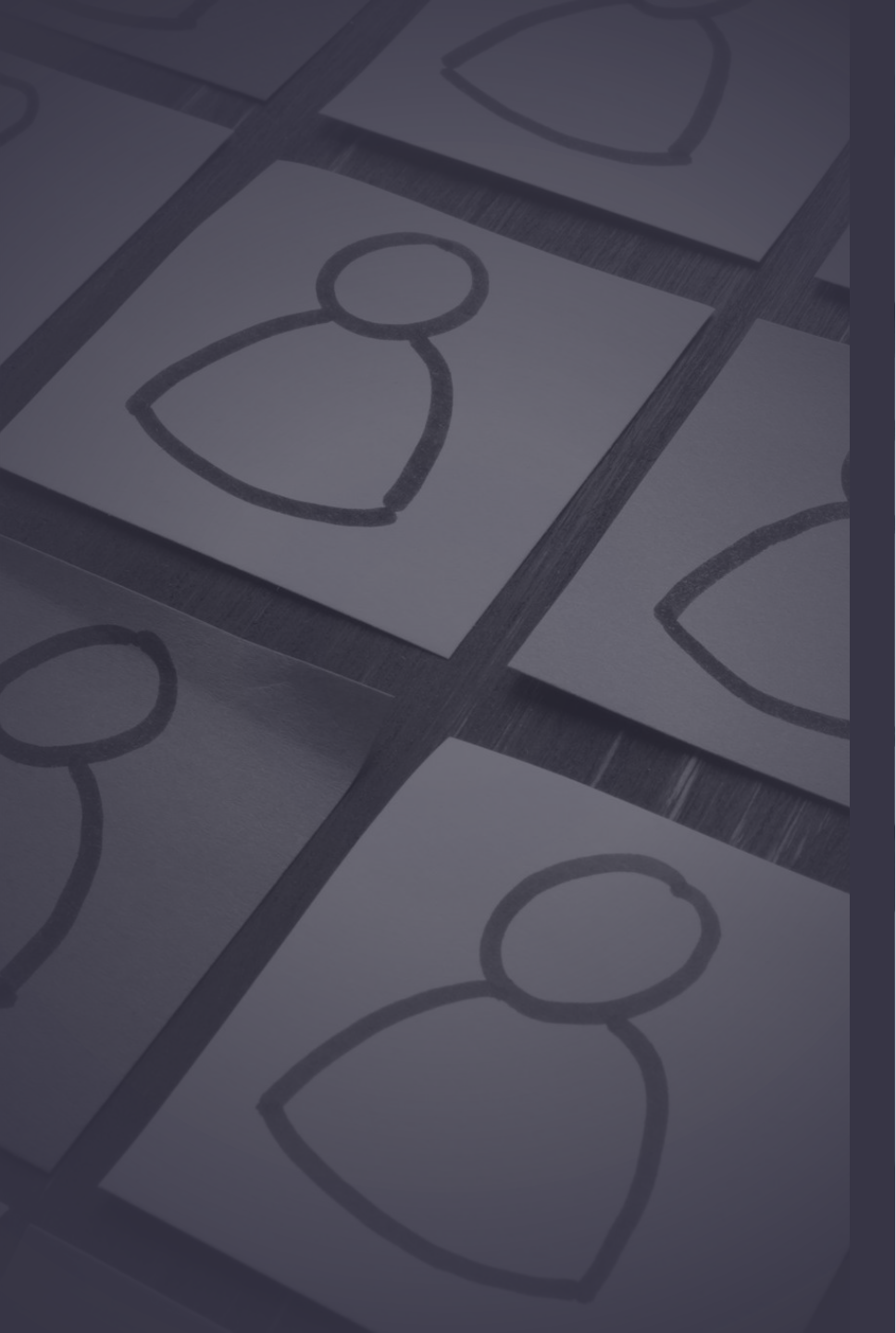
Code d'événement : BHYXRCC

# Trois objectifs pour cet atelier

Distinguer les particularités de l'approche-programme au collégial et à l'université.

Explorer les leviers pour soutenir des programmes en constante évolution.

Réfléchir aux mécanismes de gouvernance et de collaboration.



# Plan de l'atelier

- **Partie 1** : présentation de quelques notions
  - *Approche-programme au collégial et à l'université*
  - *Cycle de vie des programmes d'études*
  - *Concept d'alignement curriculaire*
- **Partie 2** : introduction de deux modèles d'accompagnement
  - *Modèle de gouvernance participative*
  - *Approche coopérative d'accompagnement*
- **Partie 3** : application
  - *Application des notions et des modèles à son contexte de travail*



# Présentation de l'approche-programme

Pour en savoir plus, voir [Pédagogie universitaire](#) et [Eductive](#)

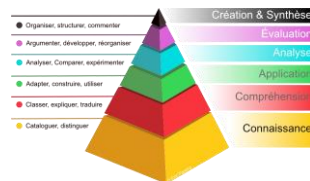
# Présentation de l'approche-programme (OQLF; Prégent, Bernard et Kozanitis, 2009)

L'approche-programme est :

- Un **état d'esprit synergique** basé sur la **concertation**
- Une **manière collégiale de travailler** au sein d'un programme d'études qui **s'oppose à une série de cours sans relations explicites** les uns avec les autres
- **Axée sur la cohérence** du programme ou le **décloisonnement des disciplines** en vue de **l'intégration des apprentissages**
- Au niveau de sa **conception**, dans son **implantation**, dans sa **prestation**, dans son suivi que dans sa **révision** (tout le cycle de vie d'un programme)

# Approches curriculaires (Mathieu, 2022)

| Approche-cours (atomisation)                   |                               | Les approches par compétences                         |                                                                                          |                                                                                                   |
|------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                |                               | Approche-programme (intégration)                      |                                                                                          |                                                                                                   |
| Approche disciplinaire                         | Approche par objectifs        | Approche par compétences (1 <sup>re</sup> génération) | Approche par compétences enchâssées dans une trajectoire de développement de compétences | Approche par compétences enchâssées dans un parcours de professionnalisation UDS                  |
| Avant les années 1960                          | 1960-1990                     | À partir des années 1990                              | Autour de 2005                                                                           | Depuis 2009                                                                                       |
| Quoi enseigner?                                | Comment enseigner?            | Comment l'étudiant apprend?                           | Comment se développent les compétences?                                                  | Comment se construire une pratique professionnelle pertinente, responsable, éthique et réfléchie? |
| Centré sur le contenu                          |                               | Complexité /interdépendance                           |                                                                                          |                                                                                                   |
| Selon étendues et approfondissement de savoirs | Selon des niveaux d'objectifs | Selon une matrice (compétence et contenu)             | Selon une trajectoire de développement de compétences                                    | Selon un parcours de professionnalisation                                                         |



Formation  
centrée sur...

Cours  
organisés...

Contexte

Contexte

**Savoir-être**

Connaissant

Exécutant

**Compétent**

**Savoir**

**Savoir-faire**

Performant

Source de l'image : <https://www.ellac.ca/module-3/>



# Cycle de vie des programmes

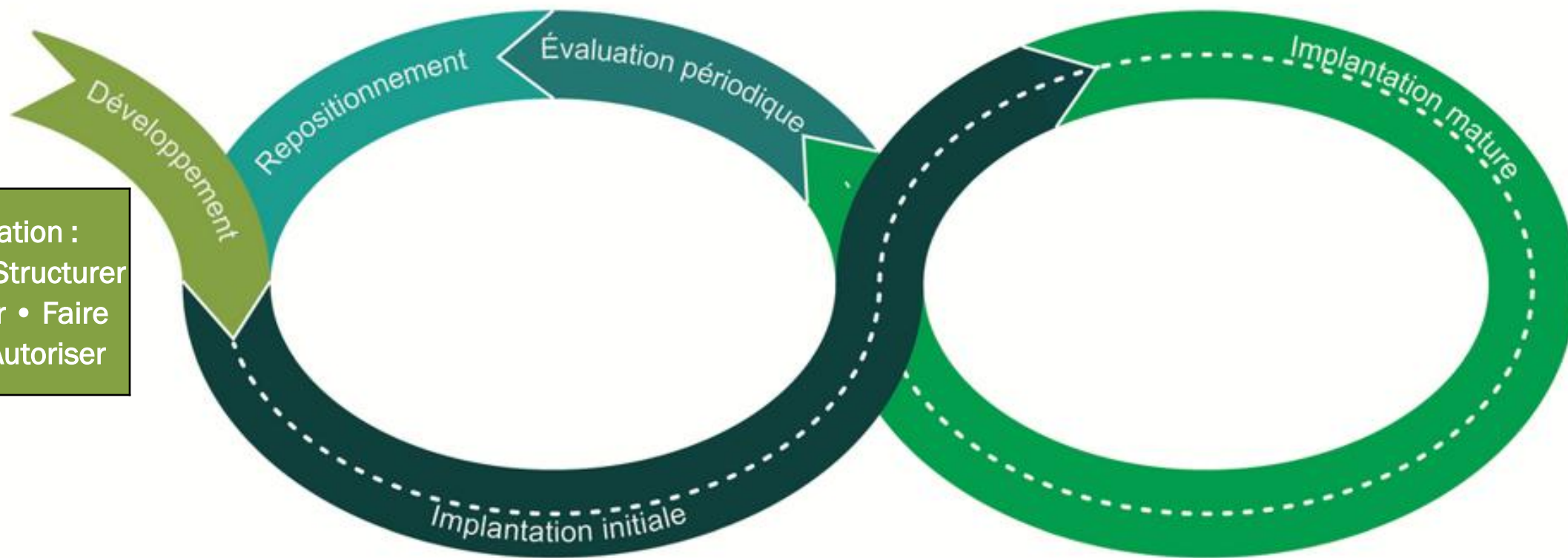
Différentes phases. Différents enjeux.

Suite à l'évaluation périodique :

- Repenser • Adapter • Reconcevoir • Faire approuver • Relancer

À tous les 10 ans :

- Analyser • Vérifier • Consulter • Recommander • Orienter



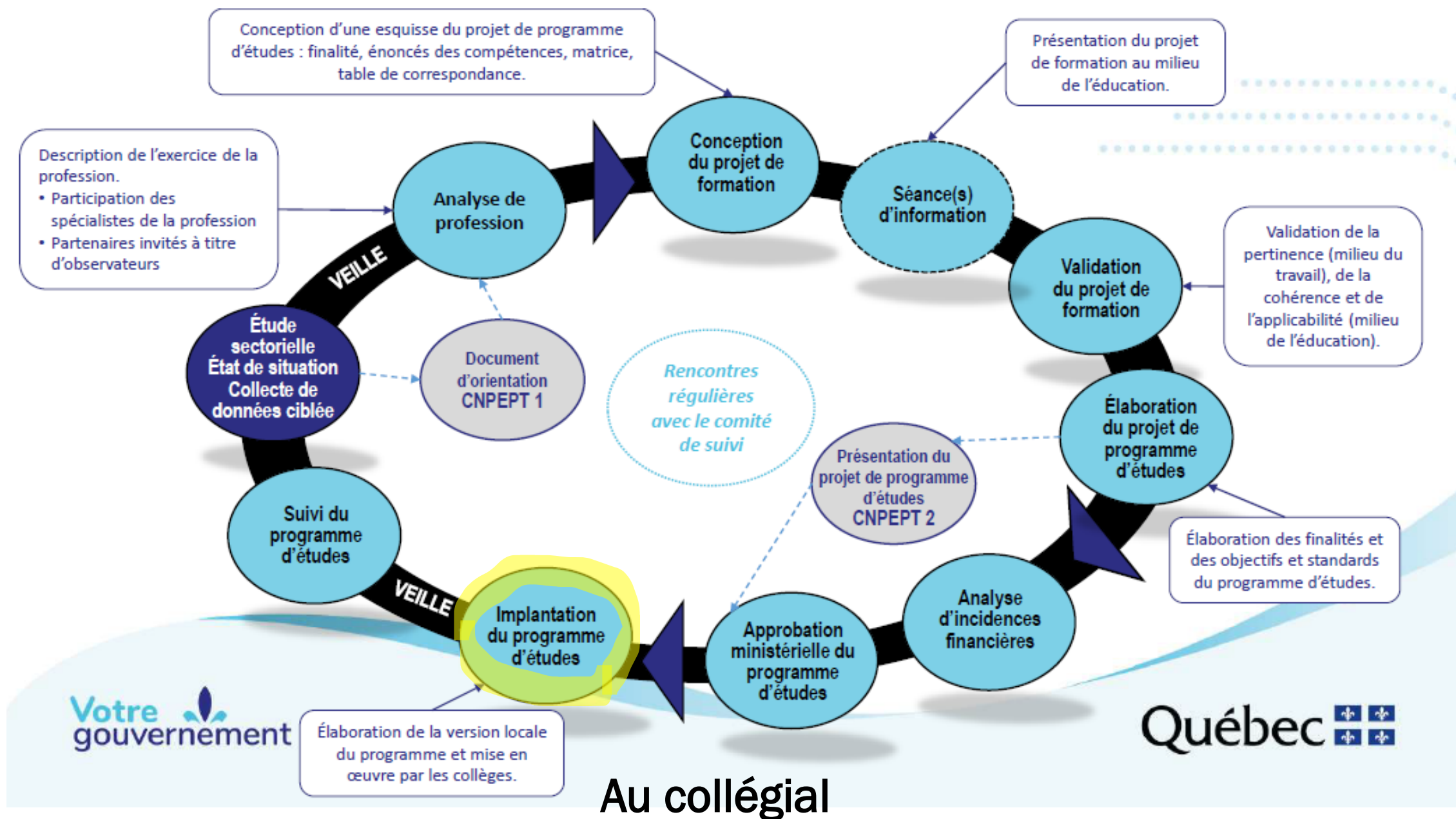
- Pré-implantation :
- Concevoir • Structurer • Documenter • Faire approuver • Autoriser

De l'acceptation à la 1<sup>ère</sup> cohorte :

- Déployer • Former • Accompagner • Évaluer • Ajuster

Débute avec la 2<sup>ème</sup> cohorte :

- Consolider • Suivre • Évaluer • Améliorer • Pérenniser



Au collégial



# Concept de l'alignement curriculaire

# Aligner les sept composantes-clés d'un programme

|                                                              |                                                                           |                                                                                         |                                                                      |                                                               |                                                               |                                                             |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>1. Préciser les constats et justifications</b>            | <b>2. Définir les lignes directrices</b>                                  | <b>3. Définir la finalité et les cibles de formation</b>                                | <b>4. Définir la structure du programme</b>                          | <b>5. Définir la pédagogie, l'évaluation et l'encadrement</b> | <b>6. Statuer sur la gestion administrative et académique</b> | <b>7. Planifier l'implantation initiale / modifications</b> |
| Pourquoi créer ce programme ?<br>Qu'est-ce qui le justifie ? | Sur quels principes fonder nos choix ? Choix de l'approche curriculaire ? | Quelle seront les caractéristiques / capacités distinctives des personnes finissantes ? | Quelle structure organise le programme ?<br>Séquence des activités ? | Quelles modalités souhaitez-vous ?                            | Quelles ressources seront mobilisées ?                        | Quel est le calendrier ?                                    |



S'approprier l'analyse de profession et les buts du programme.



Déterminer le profil de sortie de la personne étudiante .



Établir le projet de formation à partir des objectifs et des standards.

## Alignement curriculaire

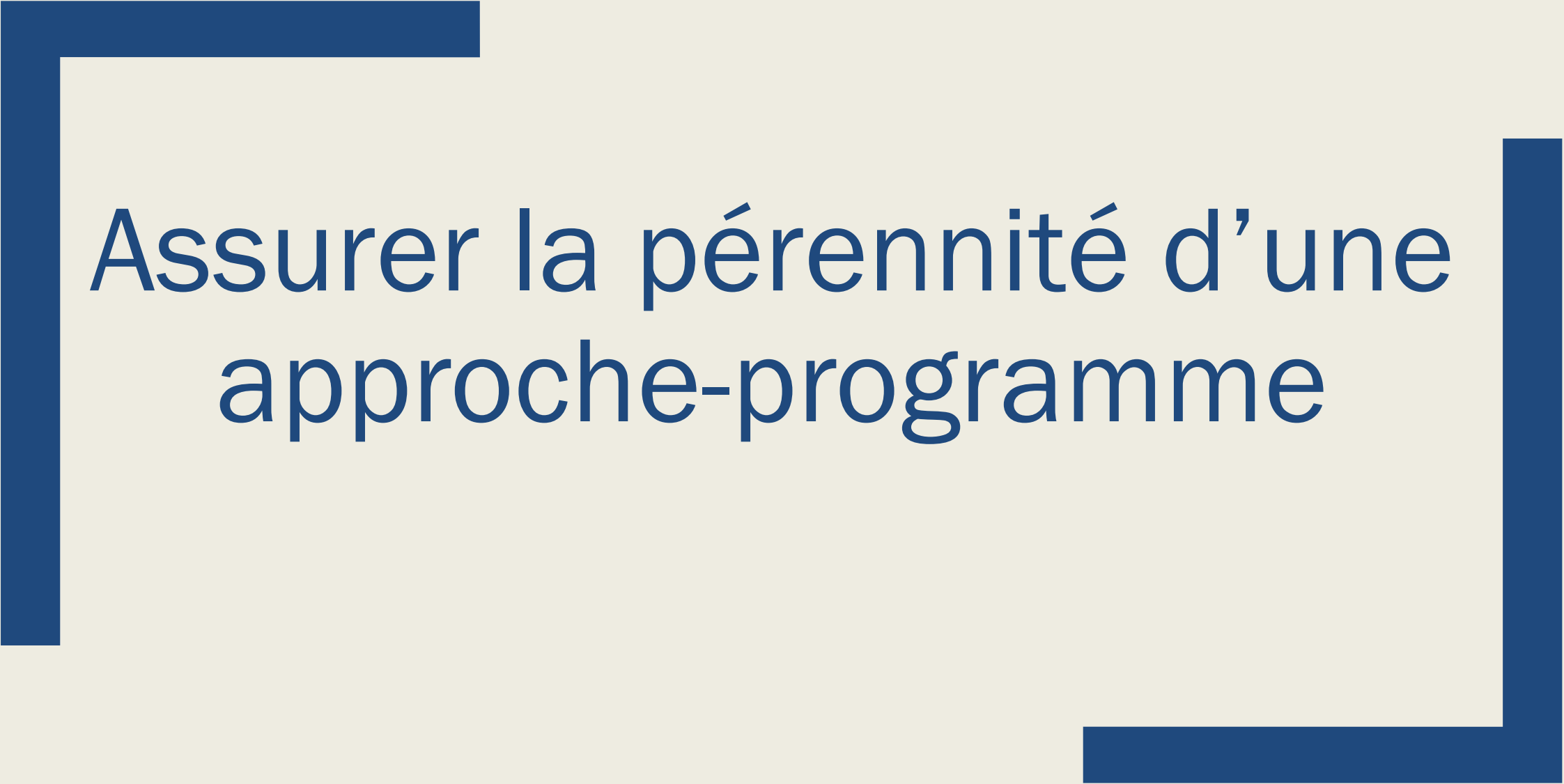


Approche-programme et alignement curriculaire (adapté de [Bélisle, 2015](#))

| <i>Objectif</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>Standard</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Énoncé de la compétence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Correspond au comportement global attendu à la fin des apprentissages.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Contexte de réalisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Permet de refléter et de cerner dans quelle situation la compétence s'applique dans le milieu de travail;</li> <li>Précise les limites ou le champ d'application de la compétence;</li> <li>Précise le type d'équipement, les instruments, le matériel, les références, les règlements, etc. qui sont propres à l'exercice de la profession.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Critères de performance pour l'ensemble de la compétence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se rattachent à l'ensemble ou à plusieurs des éléments de la compétence;</li> <li>Font ressortir des données importantes à considérer que l'on ne trouve pas dans les éléments ou dans les critères qui leur sont associés, par exemple : une attitude générale telle que la communication adaptée à différents interlocuteurs;</li> <li>Ne doivent pas être considérés comme un résumé des critères précédents;</li> <li>Informent sur certaines dimensions importantes à considérer pour l'apprentissage et pour définir les outils d'évaluation de la compétence;</li> <li>Définissent des exigences qualitatives ou quantitatives, d'ordre général, liées à l'accomplissement d'une tâche ou d'une activité.</li> </ul> |
| <b>Éléments de la compétence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Décrivent les éléments essentiels d'une compétence sous la forme de comportements;</li> <li>Correspondent à des actions qui représentent une tâche ou une activité réelle de travail;</li> <li>Constituent les grandes étapes d'exécution ou décrivent les composantes principales de la compétence visée;</li> <li>Sont structurés par processus ou par produit.</li> </ul> | <b>Critères de performance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définissent des exigences à respecter pour chacun des éléments de la compétence (qualité, règles, attitudes, comportements attendus, etc.);</li> <li>Précisent le seuil attendu pour l'acquisition de la compétence;</li> <li>Réfèrent à des dimensions observables et mesurables. Ils guident l'élaboration des situations d'apprentissage et d'évaluation.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

# Lire les énoncés de compétences du devis ministériel

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.  
Programme d'études Soins infirmiers, Ministère de  
 l'Enseignement supérieur, 2026, 116 p.



Assurer la pérennité d'une  
approche-programme

# Présentation

- **Un modèle de gouvernance participative en développement de programmes**
- **Une approche coopérative en accompagnement d'équipe-programme**

## Document de référence

Bolduc, S., & Gagnon, M. (2026). Gouvernance de projet en développement de programmes : démarche de prise de décision collective. Université de Sherbrooke. Service de soutien à la formation.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20172260>

# Gouvernance de projet en développement de programmes

# Mettre en place une gouvernance participative en développement de programmes

## 1. Établir la structure de gouvernance

- Préciser quelles personnes ou groupes de personnes prennent quelles décisions et par quels processus décisionnels elles le font.
- Déterminer les rôles et le degré de participation de chacune des personnes (ou groupe de personnes)

## 2. Animer une démarche collaborative de prise de décisions

- Séquencer une démarche fondée sur la coproduction d'hypothèses de travail et leur bonification
  - Évolution : hypothèses initiales => hypothèses bonifiées => hypothèses formalisées
- Insister sur une prise de décision par consentement : sans adhérer pleinement à une idée, une personne peut « vivre avec »

## 3. Préciser les leviers d'action

# Modèle de gouvernance participative en développement de programmes

Objectif 1 : Établir une structure de gouvernance et les degrés de participation des divers acteurs

## Acteurs

## Degré de participation

## Rôle

1

**Comité directeur /  
instance décisionnelle**

**Décisionnel**

- Donner les grandes orientations
- Réduire les obstacles
- Assurer l'accès aux ressources
- Décider / entériner

2

**Comité de création ou  
de refonte**

**Participatif /  
contributif**

- Participer aux groupes de travail
- Bonifier les livrables

3

**Personne  
responsable**

**Comité de  
coordination**

**Exécutif /  
opérationnel**

- Coordonner la démarche
- Animer
- Produire les livrables
- Documenter, organiser l'information et mettre en forme les propositions

4

**L'ensemble des  
personnes concernées**

**Consultatif**

- S'informer
- Donner son opinion
- Se former

Animer une démarche collaborative de prise de décisions fondée sur la bonification d’hypothèses : trois phases et sept étapes itératives (Bolduc & Gagnon, 2026)

1. PRODUCTION

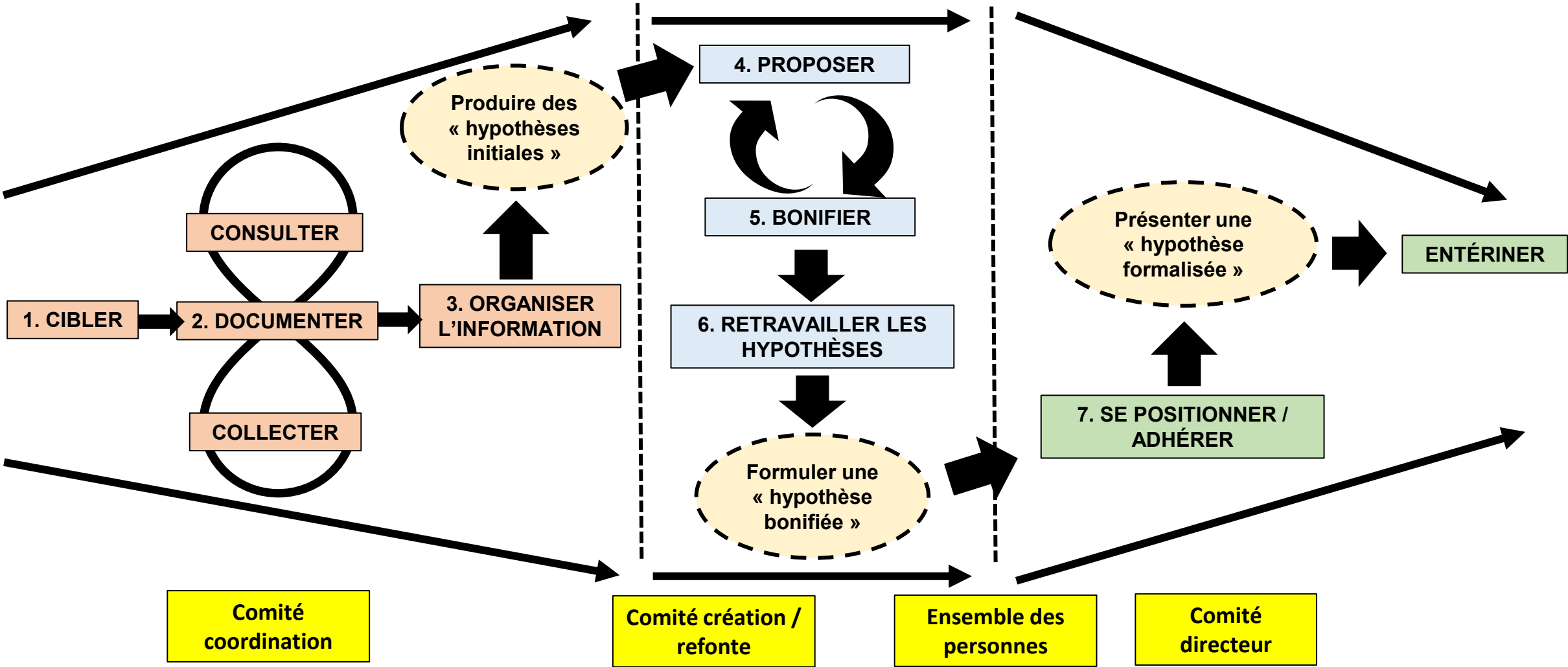
ÉLARGIR LES ÉLÉMENTS  
CONSIDÉRÉS ET DIVERSIFIER LES  
PERSPECTIVES AFIN DE PRODUIRE  
DES HYPOTHÈSE DE TRAVAIL

2. BONIFICATION

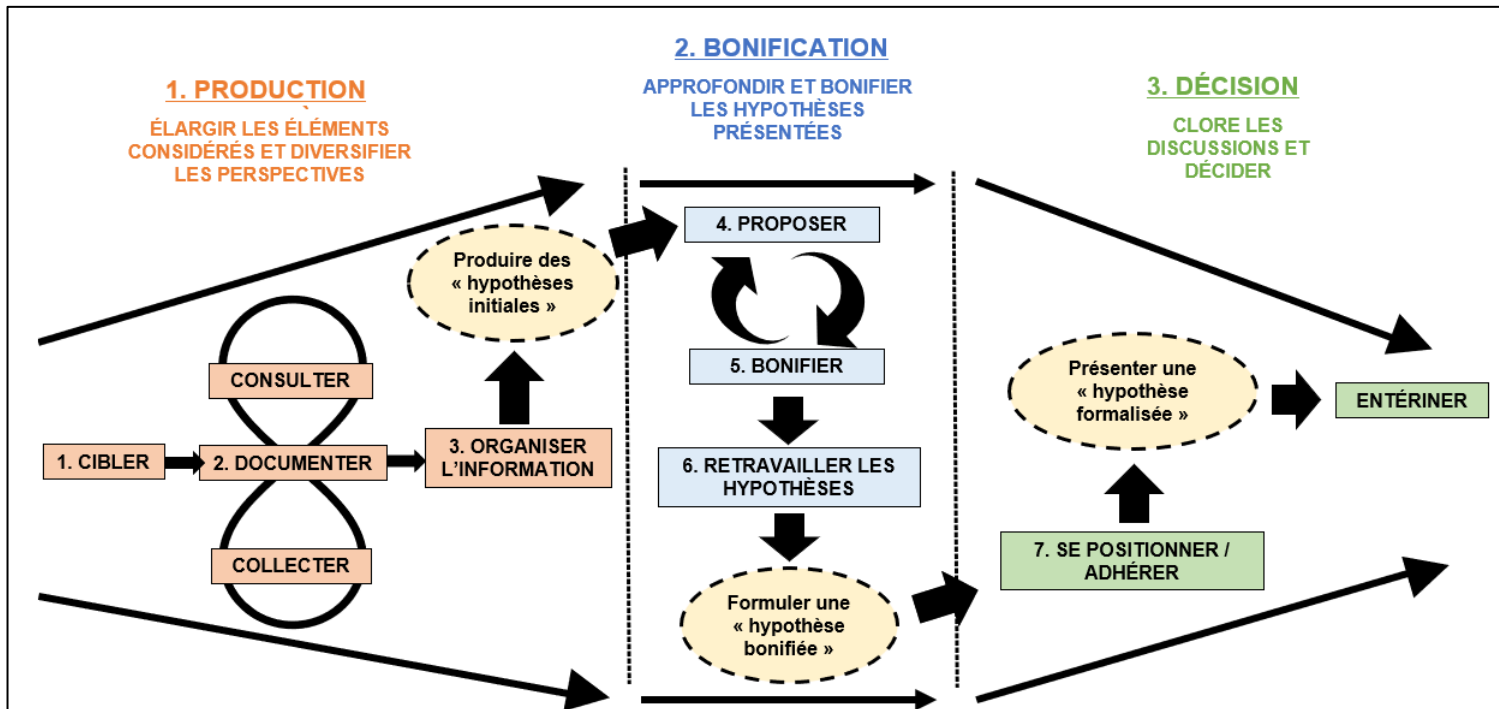
APPROFONDIR ET BONIFIER  
LES HYPOTHÈSES  
PRÉSENTÉES

3. DÉCISION

CLORE LES  
DISCUSSIONS ET  
DÉCIDER



# Le modèle de gouvernance participative en développement de programmes



## Leviers

- Processus de prise de décisions explicite
- Centration sur la construction d'un argumentaire
- Responsabilisation des personnes
- Mécanismes de prise de décision ouverts, transparents et collaboratifs basés sur le consentement
- Potentiel d'élargir la participation

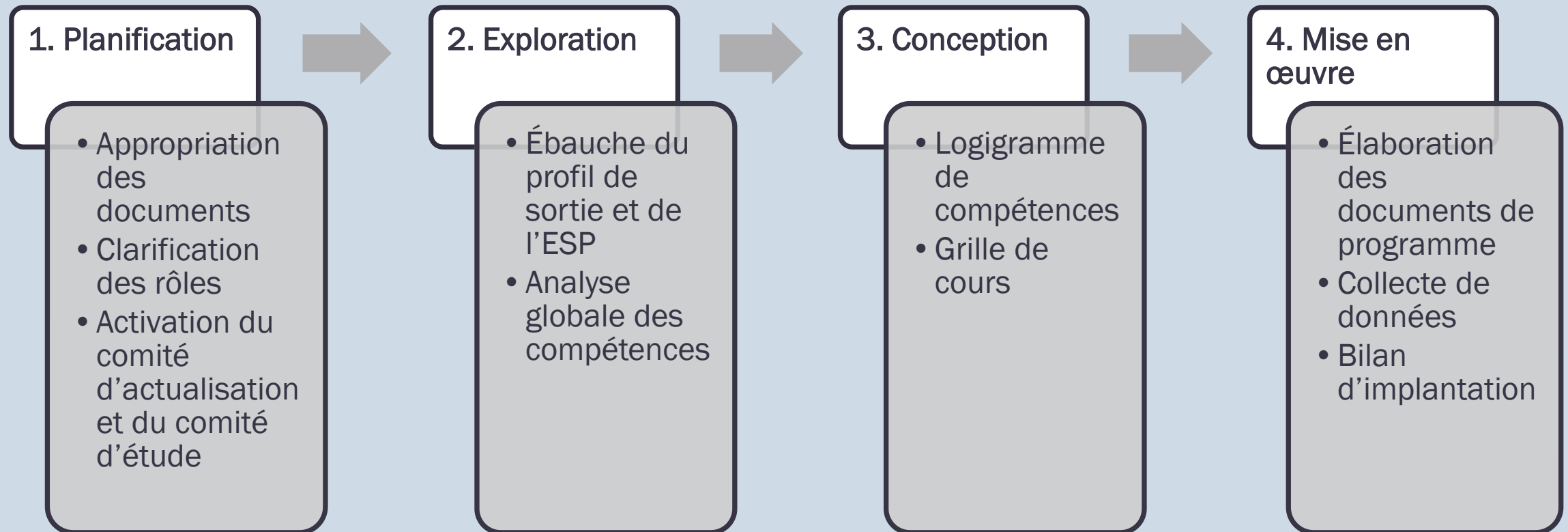


# Question ouverte

Comment caractériseriez-vous les mécanismes et les processus de prise de décision qui soutiennent le développement des programmes dans votre milieu ? Quels en sont les défis et les forces ?

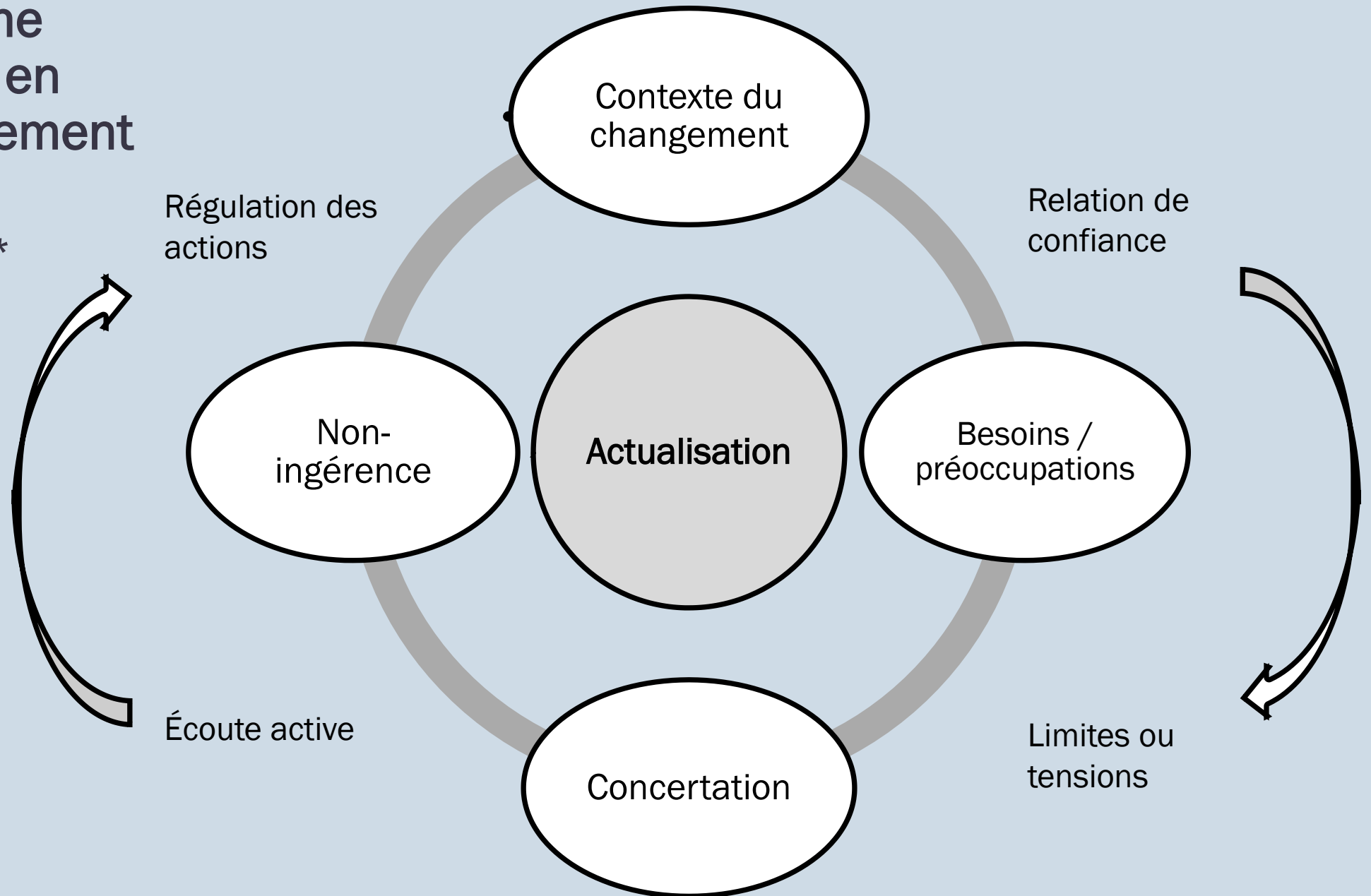
---

# Les 4 étapes de la démarche d'actualisation\*



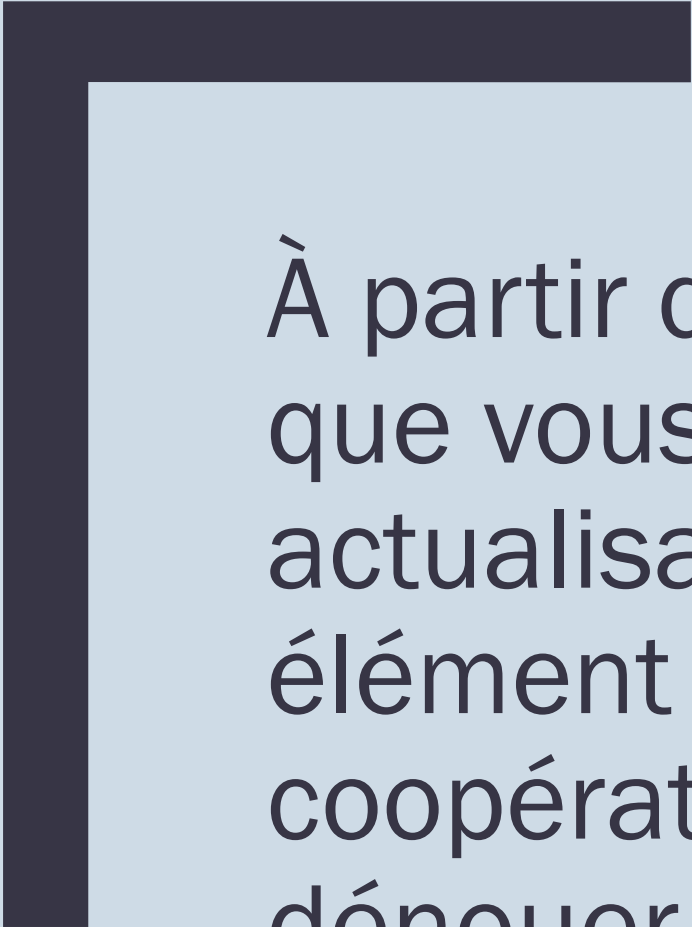
\*La démarche présentée est adaptée de Cormier et Pelletier (2022).

# Une approche coopérative en accompagnement d'équipe- programme\*

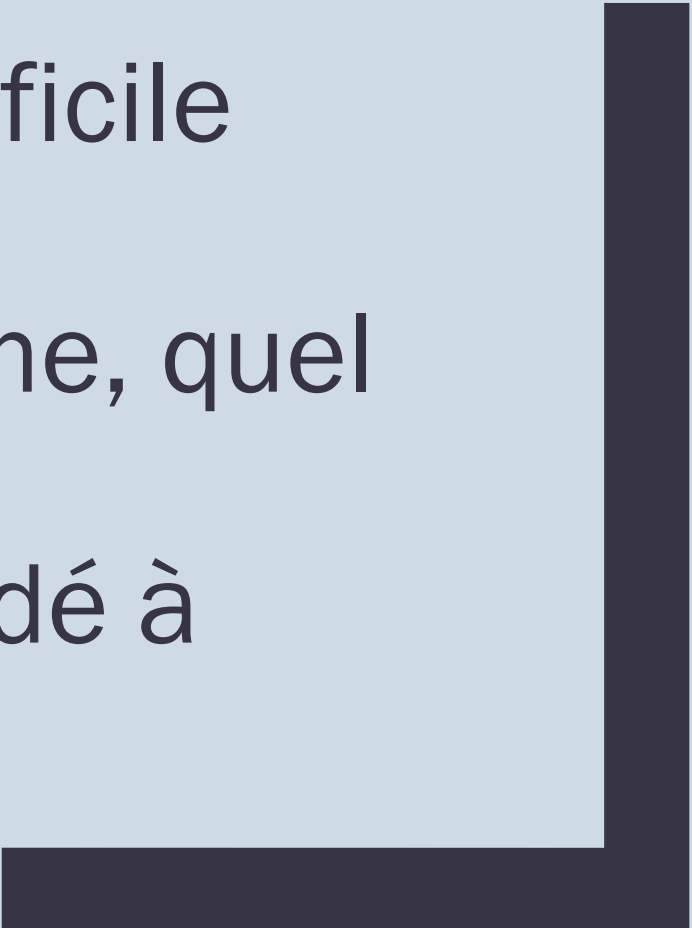


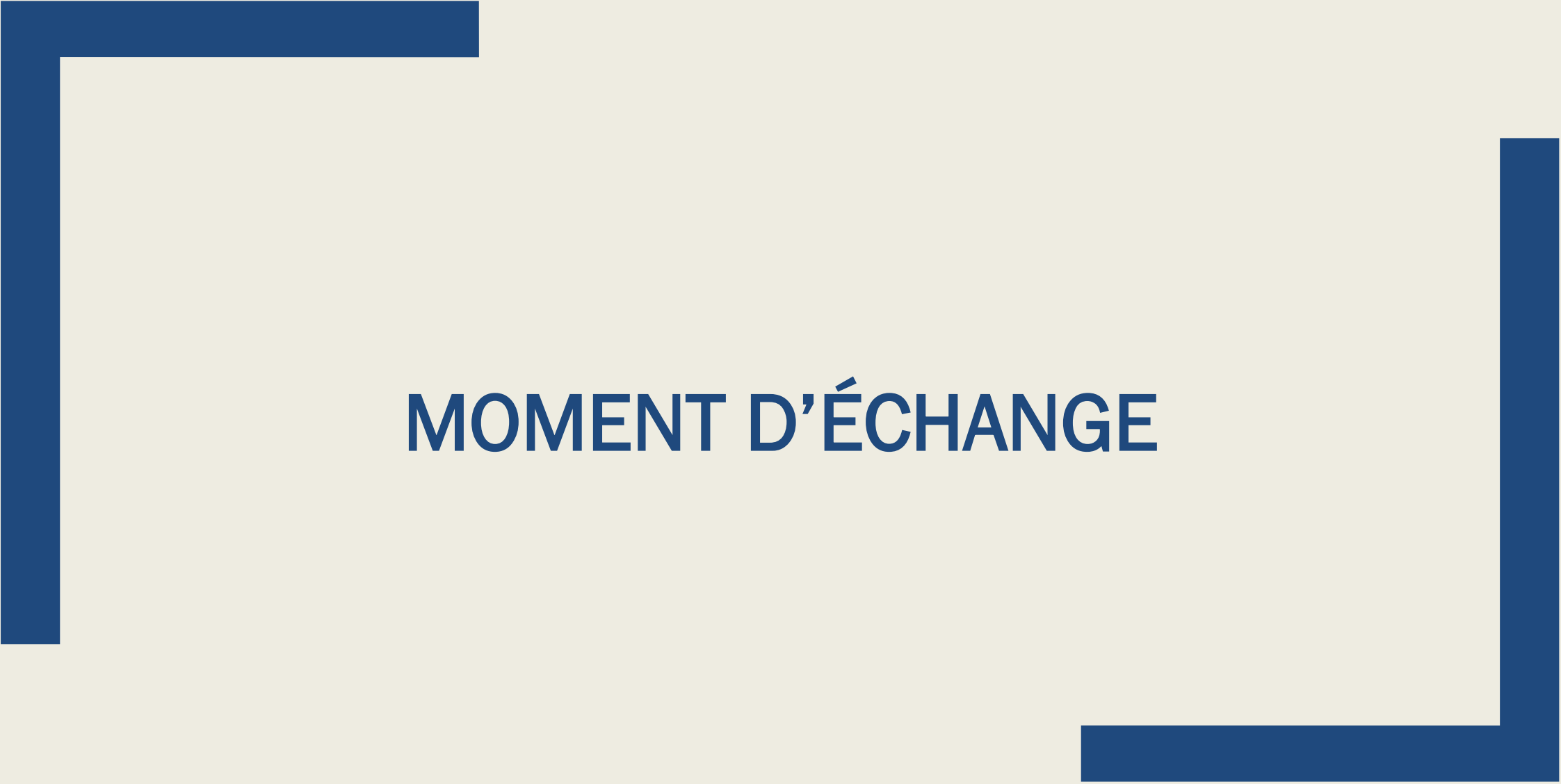
Bareil (2004)  
Daele et Sylvestre  
(2016, 2020)  
LaBillois et St-Germain  
(2014)  
Lafortune (2008)  
Laurijssen et al. (2009)  
Philie et St-Germain  
(2024)  
St-Arnaud (2003)  
St-Germain (2008)

\*Ce modèle est issu d'un travail réalisé dans le cadre d'un cours du MCPC à Performa.



À partir d'une situation difficile  
que vous avez vécue en  
actualisation de programme, quel  
élément d'une approche  
coopérative vous aurait aidé à  
dénouer cette situation?





**MOMENT D'ÉCHANGE**



# WOOCCLAP

Pour conclure. Partageons.



Lien vers le site : [www.wooclap.com](https://www.wooclap.com)

Lien vers l'événement : <https://app.wooclap.com/BHYXRCC?from=instruction-slide>

Code d'événement : BHYXRCC

# MOT DE CLÔTURE

Nous joindre



**Anouk Olscamp**

Conseillère pédagogique au Cégep  
de Baie-Comeau - Programmes, recherche  
et réussite éducative

Courriel : [aolscamp@cegepbc.ca](mailto:aolscamp@cegepbc.ca)

Réseau social : [LinkedIn](#)



**Simon Bolduc**

Conseiller pédagogique en développement  
de programmes au Service de soutien à la  
formation, Université de Sherbrooke

Courriel : [simon.bolduc@usherbrooke.ca](mailto:simon.bolduc@usherbrooke.ca)

Réseau social : [LinkedIn](#)

# Médiagraphie

- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Les éditions Transcontinental.
- Bourassa, B., Serre F. et Ross D. (2007). Les modèles d'action. Dans *Apprendre de son expérience* (3e éd., p. 57-77). Presses de l'Université du Québec.
- Cormier, L. et Pelletier, I. (2022). *Une démarche d'actualisation locale des programmes d'études : des repères pour soutenir le changement*. Eductive.  
<https://eductive.ca/ressource/une-demarche-dactualisation-locale-des-programmes-detudes-des-reperes-pour-soutenir-le-changement-2/>
- Daele, A. et Sylvestre, E. (2016). *Comment développer le conseil pédagogique dans l'enseignement supérieur ?* De Boeck Supérieur.
- Daele, A. et Sylvestre, E. (2020). Définir le métier de conseiller pédagogique dans l'enseignement supérieur : approches de recherche et perspectives. Dans É. Charlier, J.-F. Roussel, M. Giglio et P. Mayen (dir.), *Penser le métier par la formation* (p. 151-174). HEP-BEJUNE.  
[https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB\\_C85FCAE8764F.P001/REF.pdf](https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_C85FCAE8764F.P001/REF.pdf)

# Médiagraphie

- Duchesne, C. (2016). Complexité et défis associés aux rôles de conseiller pédagogique. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 51(1), 635-656.  
<https://doi.org/10.7202/1037363ar>
- LaBillois, D. et St-Germain, M. (2014). *L'accompagnement des enseignants du collégial dans un contexte d'innovation pédagogique*.  
<https://educ.info/xmlui/bitstream/handle/11515/1537/788732-labillois-st-germain-accompagnement-enseignants-collegial-innovation-pedagogique-gaspesie-outaouais-PAREA-2014.pdf>
- Lafortune, L. (2008). Modéliser une pratique réflexive dans l'accompagnement d'un changement. Dans L. Lafortune, *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement – Un référentiel* (p. 43-60). Presses de l'Université du Québec.
- Laurijssen, C., Gilis, A., Clément, M., Buelens, H. et Huygue, S. (2009). Leadership pédagogique : une vision à développer. Dans D. Béchard et al., *Innover dans l'enseignement supérieur* (p. 93-99 et p. 105-107). Presses universitaires de France.  
<https://www.cairn.info/innover-dans-l-enseignement-superieur-9782130571476-page-93.htm>
- Mathieu, Sylvie (2022). *Les dessous d'un programme : levier ou défi pour la personne CP?* Document non-publié. Service de soutien à la formation. Université de Sherbrooke

# Médiagraphie

- Philie, D. A. et St-Germain, M. (2024). *Aide-mémoire de la démarche d'accompagnement en contexte de changement selon une approche coopérative menée avec leadership* [fichier PDF]. Université de Sherbrooke.  
<http://www.usherbrooke.ca/moodle>
- Prigent, R., Bernard, H., & Kozanitis, A. (2009). *Enseigner à l'université dans une approche-programme: guide à l'intention des nouveaux professeurs et chargés de cours*. Presses inter Polytechnique.
- St-Arnaud, Y. (2003). La coopération. Dans *L'interaction professionnelle : Efficacité et coopération* (2e éd., p. 77-259). Les Presses de l'Université de Montréal.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/usherbrookemgh-ebooks/reader.action?docID=3248849&ppg=1>
- St-Germain, M. (2008). *L'appropriation du paradigme de l'apprentissage chez des enseignants de cégep par l'accompagnement d'une conseillère pédagogique*.  
[https://mobile.eduq.info/xmlui/bitstream/handle/11515/29751/787036\\_st\\_germain\\_paradigme\\_apprentissage\\_cegep\\_outaouais\\_PAREA\\_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://mobile.eduq.info/xmlui/bitstream/handle/11515/29751/787036_st_germain_paradigme_apprentissage_cegep_outaouais_PAREA_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y)