



Une démarche de refonte structurée et intégrée pour des programmes de qualité

Présentation au Colloque
Qualité 2021 du G3

Université  de Montréal et du monde.

Annick Bélisle

Conseillère principale en gestion du
changement

Julie Verdy

Conseillère pédagogique

20 octobre 2021

Annick Bélisle

D.Ps en Psychologie
organisationnelle

Conseillère principale en gestion
du changement à la Direction
des ressources humaines



annick.belisle@umontreal.ca

Julie Verdy

M.A. en Fondements et
administration de l'éducation

Conseillère pédagogique
au Centre de pédagogie
universitaire (CPU)



julie.verdy@umontreal.ca

Intention de cette communication

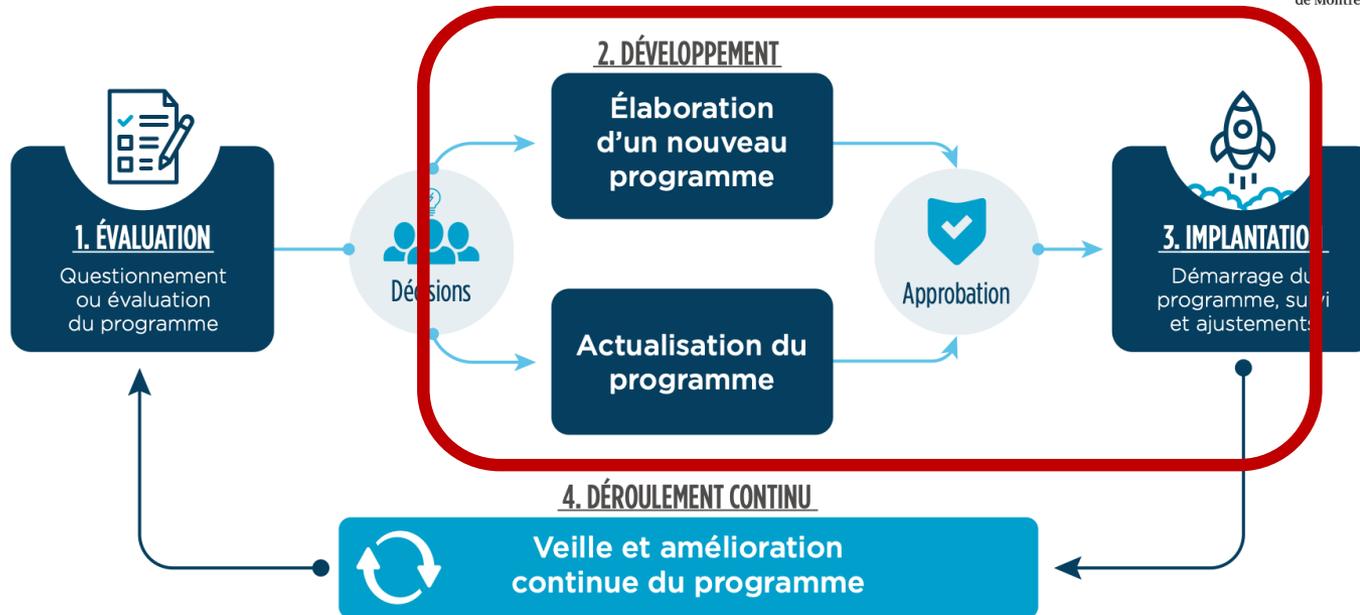
« Partager avec la communauté une méthodologie novatrice permettant de structurer les refontes de programme : de l'identification des déclencheurs au suivi d'implantation. »

Déroulement de la présentation

1. Genèse de la démarche
2. Objectifs visés par la démarche
3. Présentation de la démarche appliquée à la refonte de programmes en sciences de la santé
4. Période d'échanges

1. Genèse de la démarche

Cycle de vie d'un programme



1. Besoins d'actualisation des programmes
2. Programmes soumis à un organisme d'agrément
3. Volonté de développer une expertise interne intégrant une approche de gestion du changement dans le développement pédagogique des programmes compte tenu des changements majeurs.

Des changements majeurs

01

Les compétences
et les contenus
essentiels

02

Les méthodes
pédagogiques

03

Les outils de
travail

04

Les interactions
avec les
collègues

De nombreuses parties prenantes à
accompagner



2. Objectifs de la démarche

5 objectifs principaux

1. Assurer la pertinence, la cohérence et l'efficacité des refontes
2. Offrir un accompagnement structuré
3. Mettre en place des mécanismes et des outils permettant des prises de décision éclairées
4. Faciliter la veille en continu des programmes
5. Placer l'humain au cœur des changements 

3. Présentation de la démarche

Une démarche intégrée pour une approche-programme réussie

Principes directeurs

- Une **démarche pragmatique** permettant de générer des changements durables en adéquation avec les besoins des étudiant(e)s et plus largement ceux de la société.
- L'**engagement** et la **considération** des individus appelés à comprendre et s'approprier les changements.
- La **responsabilisation** du porteur de dossier et des parties prenantes dans la mise en œuvre des changements.
- Des **stratégies adaptées** aux enjeux et à la réalité vécue par les individus tout au long de cette transition.
- Des **communications** fréquentes, mobilisantes et transparentes.

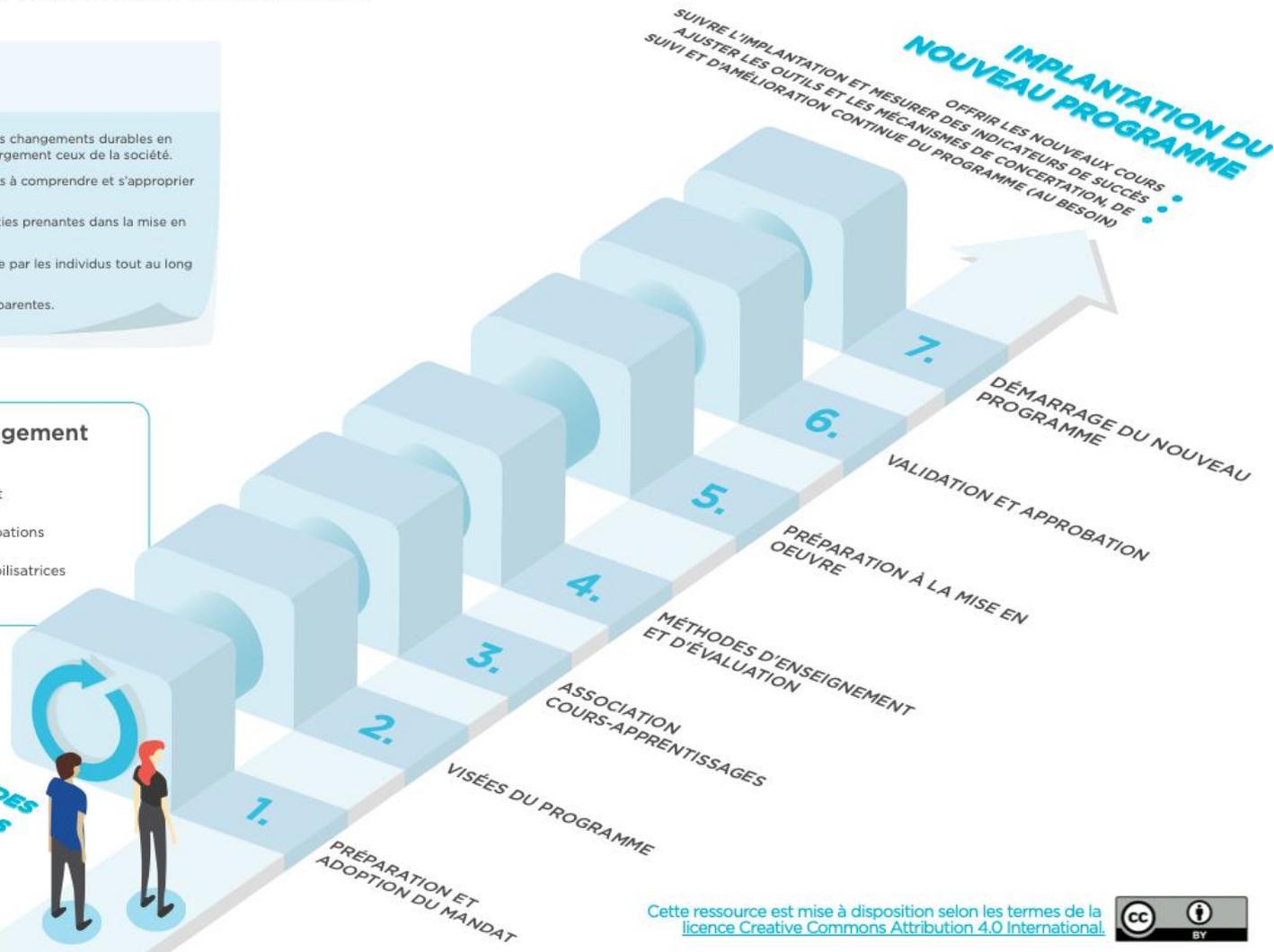
Accompagnement du changement à chaque étape



- Mesures d'adhésion et d'appropriation
- Analyse des préoccupations et des impacts
- Communications mobilisatrices
- Stratégies de soutien

IDENTIFICATION DES ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS

- Agréments
- Exigences professionnelles
- Besoins des étudiant(e)s
- États des lieux
- Planification stratégique



Cette ressource est mise à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Principes directeurs

- Une **démarche pragmatique** permettant de générer des changements durables en adéquation avec les besoins des étudiant(e)s et plus largement ceux de la société.
- L'**engagement** et la **considération** des individus appelés à comprendre et s'approprier les changements.
- La **responsabilisation** du porteur de dossier et des parties prenantes dans la mise en oeuvre des changements.
- Des **stratégies adaptées** aux enjeux et à la réalité vécue par les individus tout au long de cette transition.
- Des **communications** fréquentes, mobilisantes et transparentes.

Accompagnement du changement à chaque étape



- Mesures d'adhésion et d'appropriation
- Analyse des préoccupations et des impacts
- Communications mobilisatrices
- Stratégies de soutien

Répondre aux besoins de bien-être, de sécurité, de considération, de compétences et de cohérence tout au long du processus de changement.

Développer la motivation au changement.
« Être prêt, avoir envie, se sentir capable ».

Une démarche intégrée pour une approche-programme réussie

Les étapes de transformation d'un programme

1.

PRÉPARATION ET ADOPTION DU MANDAT

- Définir la portée et les objectifs du projet
- Mettre en place la gouvernance du projet
- Analyser les enjeux et évaluer la capacité des équipes à intégrer les changements
- Déterminer des mesures et des indicateurs de succès

2.

VISÉES DU PROGRAMME

- Définir le profil de l'étudiant(e) à la sortie du programme
- Élaborer le référentiel de formation

3.

ASSOCIATION COURS-APPRENTISSAGES

- Analyser les cours actuels en fonction du référentiel de formation et des objectifs de changement du programme
- Élaborer l'offre de cours révisée du programme

4.

MÉTHODES D'ENSEIGNEMENT ET D'ÉVALUATION

- Choisir des méthodes pédagogiques en fonction des apprentissages visés
- Élaborer les outils d'évaluation
- Définir les moyens de remédiation et de suivi des apprentissages

5.

PRÉPARATION À LA MISE EN OEUVRE

- Finaliser les outils de programme
- Prévoir les ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme
- Identifier les mécanismes de concertation, de suivi et d'amélioration continue du programme

6.

VALIDATION ET APPROBATION

- Préparation et dépôt du dossier du projet de réforme aux fins de validation et d'approbation par les Instances facultaires et institutionnelles

7.

DÉMARRAGE DU NOUVEAU PROGRAMME

- Créer ou modifier les cours
- Élaborer les plans de cours
- Opérationnaliser l'organisation des trimestres
- Diffuser l'information sur le nouveau programme

Les étapes



Les questions
à se poser



Les outils
d'accompagnement



Les
expériences
concluantes

0. Identification des éléments déclencheurs



Pourquoi une refonte ou une actualisation de programme?

Que voulons-nous améliorer?



- › Démarche d'agrément
- › Évaluation de programme (Bureau de promotion de la qualité)
- › Exigences professionnelles
- › Besoins des étudiants
- › États des lieux
- › Planification stratégique



Prendre le temps de cibler les éléments déclencheurs permet de :

- › Légitimer le projet
- › Bâtir l'argumentaire: « l'histoire convaincante » qui mettra les parties prenantes en action et qui donnera un sens au projet
- › Cibler des objectifs et de balises
- › Servir de « boussole » lors des prises de décisions importantes

1. Préparation et adoption du mandat



Où va-t-on ?

Comment va-t-on s'y rendre ?

Qui doit-on impliquer et informer ?

Quels résultats souhaite-t-on atteindre à la fin du projet ?

De façon tangible, qu'est-ce qui nous indiquera que notre projet sera une réussite ?



- › Dossier de projet
 - Portée et objectifs
 - Gouvernance
 - Mécanismes de consultation
 - Plan d'action
 - Plan de communication
 - Indicateurs de succès
- › Mise en place d'un espace collaboratif
- › Demande de ressources financières
- › Lancement du projet
- › Analyse des parties prenantes
- › Mesure de préparation et d'adhésion



- › Déterminer qui a de l'influence sur la réussite du projet et l'impact du projet sur les personnes
- › Identifier les leaders et clarifier les rôles et responsabilités
- › Créer des comités représentatifs des enjeux et des parties prenantes
- › Intégrer les activités de refonte aux mécanismes de coordination existants
- › S'assurer de maintenir un rythme soutenu, mais qui permet le recadrage et l'intégration de nouveaux paradigmes.

2. Visées du programme



Qui voulons-nous former?

Quelle est notre vision des diplômé(e)s?

Quelles sont les valeurs phares du programme?

Quelles compétences veut-on développer chez nos étudiant(e)s ?

À quel point l'équipe programme adhère à la nouvelle vision ?



- › Cahier de programme:
 - › Projet de formation
 - › Profil de sortie
 - › Référentiel de compétences
- › Formations sur l'approche-programme et l'approche par compétences
- › Communications sur l'avancement des travaux
- › Développement d'outils de communication
- › Consultation et mesure d'adhésion sur les changements présentés



- › Offrir les formations conjointement avec un ou des professeur(e)s afin de favoriser le transfert de connaissances et permettre une plus grande appropriation
- › Reprendre des formations ou ajuster en cas d'enjeux quant à l'adhésion (être ouvert à de nouvelles itérations)
- › Consulter les étudiants

3. Association cours-apprentissages



Quel cours devons-nous élaborer pour y arriver?

Comment devons-nous structurer les trimestres ?

De quelle façon souhaitons-nous impliquer les enseignant (e)s dans cette réflexion ?

Quels sont les impacts des changements que nous souhaitons mettre de l'avant ?



- › Matrice cours-compétences (une photo du programme)
- › Structuration du programme: ordre des cours, cheminement-type, grilles programmes et logigramme
- › Séances de travail dirigée (p. ex. World café)
- › Analyse d'impacts
- › Mesure d'adhésion
- › Communication sur l'avancement des travaux



- › Se donner le temps de penser autrement (une photo améliorée)
- › S'inspirer des autres
- › Confier des responsabilités aux leaders d'idées
- › Revenir aux objectifs, balises et indicateurs de succès
- › Varier les moyens de consultation et d'implication (ex: Groupes de travail, plateforme collaborative, rencontres individuelles et rencontres formelles)

4. Méthodes d'enseignement et d'évaluation



Quelles sont les méthodes pédagogiques les plus pertinentes pour atteindre les objectifs d'apprentissage?

De quelle façon allons-nous mobiliser un maximum d'enseignant(e)s à cette construction ?

Comment soutenir les enseignant(e)s dans l'appropriation de nouvelles pratiques ?



- › Gabarit de plan-cadre institutionnel
- › Formations sur la pédagogie active et l'évaluation
- › Cadre évaluatif
- › Communication sur l'avancement des travaux
- › Mesure d'adhésion
- › Développement d'outils favorisant l'appropriation (tableau intégrateur, logigramme)



- › Se lancer !
- › Les plans-cadres sont comparables à la « charpente d'une maison »
- › Favoriser des rencontres d'échanges constructives
- › Cultiver la fierté et mettre les parties prenantes en action

5. Préparation à la mise en oeuvre



Comment répartir les ressources?

Comment structurer les horaires ?

Quels seront les mécanismes de concertation pour créer et conserver la synergie au sein du programme?



- › Tableau intégrateur
- › Soutien dans la rédaction des documents officiels pour le dépôt du programme
- › Présentation officielle du projet et du résultat
- › Communication sur l'avancement des travaux



- › Demander conseils et impliquer les experts
- › Soutenir les équipes dans les détails...
- › Assurer la mémoire

6. Validation et approbation du nouveau programme



Le nouveau programme respecte-t-il les normes et les attentes des différentes instances d'approbation ?

Comment présenter l'information aux différentes instances ?



- › Soutien aux responsables de programme pour la préparation de la présentation aux instances
- › Communications entre les étapes d'approbation



- › Maintenir le comité de travail actif afin de d'apporter des modifications au besoin entre les différents dépôts aux instances



Célébrer !

7. Démarrage du nouveau programme



Que devons-nous préparer afin d'être prêts à accueillir les futurs étudiants ?

Qui doit-on mobiliser à cette étape ?

Quelles informations devons-nous communiquer sur le nouveau programme et à qui ?



- › Création des plans de cours et des grilles d'évaluation
- › Clarification des mécanismes de suivis des compétences (ex. APC StudiUM) et des moyens de remédiation
- › Création et animation des comités trimestres
- › Communication du nouveau programme aux partenaires
- › Mise à jour des outils promotionnels et site web



- › Se rendre disponible pour de l'accompagnement individuel au besoin pour la rédaction du plan de cours (notamment pour les chargés de cours)
- › Commencer à préparer sa sortie (comme conseillères)

(8). Suivi d'implantation



Y a-t-il encore des besoins d'accompagnement à cette étape ?

Quel bilan faisons-nous du projet ?

Est-ce que le nouveau programme « tient la route » ?

Quels ajustements devons-nous effectuer ?

Qu'en pensent ceux qui vivent le programme ?



- › Bilan de projet
- › Bilan de trimestre
- › Questionnaire aux enseignants à la fin de chaque trimestre
- › Questionnaire aux superviseurs de stage à la fin de chaque trimestre
- › Focus groupe auprès des étudiants à la fin de chaque année (ou trimestre au besoin)



- › Recueillir les perceptions des parties prenantes permet de:
 - vérifier les indicateurs de réussite;
 - prendre des décisions éclairées quant aux ajustements à apporter aux programmes.

En tout temps, de façon transversale

Méthodes

- › S'entendre sur une méthode de travail efficace et la respecter.
- › Effectuer une gestion documentaire rigoureuse
- › Veiller à l'efficacité des rencontres.
- › Prendre des notes, des notes et des notes... « capter les idées tout au long du projet ».
- › Se donner suffisamment de temps !

Relations

- › Rester à l'affût des dynamiques et tensions relationnelles.
- › S'assurer du maintien d'un climat de travail harmonieux et collaboratif.
- › Veiller au positionnement et soutenir les leaders.

Intégration

- › Assurer un étayage dans le processus de transformation des pratiques « la bonne information, la bonne formation au bon moment ».
- › Ne pas hésiter à faire un pas en arrière lorsque l'adhésion ou la compréhension n'est pas optimale.

Cycle de vie d'un programme



1. Le suivi des indicateurs de succès et des critères de qualité mis de l'avant lors de la refonte permet de maintenir la qualité des programmes.
2. La création et la mise à jour en continu des outils-programmes permettent l'amélioration continue et à se préparer pour l'évaluation du programme.



4. Période d'échanges

Questions
Commentaires

Références

Auclair, M. et M. Champagne (2019). Osez la transformation d'entreprise . Sept clés pour clarifier votre parcours. Édition Aplus, Montréal, 160 pages

Bareil, C., S. Charbonneau et A. Baron (2016). Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle. Récit et guide pas à pas. Les Éditions JFD INC. 158

Bareil, C. (2004). Gérer le volet humain du changement. Montréal : Les Éditions transcontinental

Collerette. P., M. Lauzier et R. Schneider (2013). Le pilotage du changement, 2^e édition, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Poumay, M., Tardif, J. et F. Georges (dir) (2017). Organiser la formation à partir des compétences, Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur, 364 pages

Heinen, Lemenu, D. et E.Heinen (2015). Comment passer des compétences à l'évaluation des acquis des étudiants, De Boeck Supérieur, 172 pages.

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

An aerial photograph of the University of Montreal campus. The central focus is the tall, Art Deco-style tower with a green dome. The surrounding area is filled with various university buildings, mostly in shades of beige and tan. In the background, a cityscape is visible under a clear blue sky.

Université 
de Montréal
et du monde.