

# Guide de l'approche-programme en enseignement supérieur

## INTRODUCTION

Développé dans le cadre du [projet MAPES](#) (Modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur), le *Guide de l'approche-programme en enseignement supérieur* est destiné aux équipes pédagogiques qui souhaitent s'engager dans la mise en œuvre d'une approche-programme en enseignement supérieur ainsi qu'à celles qui sont déjà engagées dans une telle démarche.

Le guide propose une démarche systémique de mise en œuvre d'une approche-programme développée selon des principes dégagés à partir à la fois de constats issus de la pratique et d'écrits théoriques sur le sujet. Une série de ressources de divers types est également fournie en accompagnement du guide.

## Contenu et structure du guide

Le guide de l'approche-programme décrit les différentes **activités** à mener par une équipe pédagogique engagée dans un projet d'approche-programme. La démarche inclut six activités principales :

1. [Élaborer une vision concertée du programme](#)
2. [Concevoir l'architecture du programme](#)
3. [Préparer les ressources-programme](#)
4. [Implanter le programme](#)
5. [Évaluer le programme](#)
6. [Gérer le projet d'approche-programme](#)

Pour chacune des activités, les éléments suivants sont fournis :

- une **description** de l'activité et, le cas échéant, la liste et une description de ses sous-activités;
- des **ressources pour réaliser l'activité**; il peut s'agir de ressources proposées dans le guide pour aider l'équipe du projet à réaliser l'activité (gabarits, glossaire, documents textuels, publications et présentations Power Point de membres de l'équipe MAPES, capsules vidéo, logiciel, bibliographie) ou encore d'éléments de documentation produits par l'équipe du projet d'approche-programme dans une autre activité;
- la liste des documents à produire au cours de l'activité, appelés "**éléments de documentation**" puisqu'il s'agit de documenter la démarche de réalisation du projet d'approche-programme au fur et à mesure qu'elle est réalisée;
- des **conseils** pour guider la réalisation de l'activité;
- un **schéma graphique** de l'activité, élaboré selon la [technique de modélisation par objets typés \(MOT\)](#) et à l'aide du [logiciel G-MOT](#). La [légende](#) du formalisme utilisée est fournie dans le guide.

En outre, le guide identifie les **acteurs** susceptibles de prendre part au projet, soit les intervenants appelés à réaliser le projet, à y participer ou encore à être consultés au cours de la démarche; ceux-ci peuvent être des personnes, des équipes ou des instances, qui sont identifiées par leur fonction principale au sein de la démarche (ex. : direction du programme, professeurs du programme, étudiants du programme, professionnel de soutien, comité de programme, etc.).

## Comment naviguer dans le guide

Pour naviguer dans le guide, il suffit de cliquer sur "Mener un projet d'approche-programme" dans le menu de droite sous « Guide de l'approche-programme ». La structure complète de la démarche proposée dans le guide s'affichera dans ce menu de droite et vous pourrez alors cliquer sur chacune des activités de la démarche. Au bas de chaque page du guide, vous pouvez également cliquer sur les titres des pages proposées pour poursuivre la consultation du guide.

Un clic sur "Version imprimable" qui se trouve à la fin de cette page permet d'afficher l'ensemble des pages du guide et de les imprimer en un seul document.

Il est aussi possible de naviguer dans la [version graphique du Guide de l'approche-programme en enseignement supérieur](#).

L'[équipe du projet MAPES](#) vous souhaite une démarche fructueuse de mise en œuvre d'une approche-programme dans vos différents programmes !

## Pour citer le guide

Basque, J., Doré, S., Rogozan, D., Brousseau, M., Viola, S., Dubé, M., Tardif, J. et Dumont, G. (2015). *Guide de l'approche-programme en enseignement universitaire*. Montréal, Canada: Université du Québec. Accessible sur le Portail du soutien à la pédagogie universitaire du réseau de l'Université du Québec: <http://pedagogie.quebec.ca/portail/approche-programme/guide-de-lapproche-programme-en-enseignement-superieur>



Le contenu du guide est diffusé sous la licence Creative Commons [Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0](#). Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues auprès de l'[équipe du projet MAPES](#).

Le projet MAPES a été financé par le Fonds de développement académique du réseau de l'Université du Québec ([FODAR](#)).

---

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

## Thématiques:

- [approche-programme](#)

# Mener un projet d'approche-programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

## Description

Cette partie du *Guide de l'approche-programme en enseignement universitaire* décrit l'ensemble de la démarche de mise en œuvre d'un projet d'approche-programme en enseignement supérieur. Elle identifie les six principales **activités** de la démarche (qui sont décrites plus en détail dans leur fiche respective), inclut un lien vers le répertoire des **ressources** pouvant être utilisées tout au long du projet, identifie les documents qui seront produits par l'équipe responsable du projet ou des équipes ad hoc pour documenter l'ensemble de la démarche (appelés **éléments de documentation** dans ce guide) et énonce quelques **conseils** généraux à prendre en compte pour mener le projet d'approche-programme. On y trouve également une représentation graphique de ces divers éléments.

La démarche proposée dans le guide pour mener un projet d'approche-programme inclut six activités principales :

1. [Élaborer une vision concertée du programme](#)
2. [Concevoir l'architecture du programme](#)
3. [Préparer les ressources-programme](#)
4. [Implanter le programme](#)
5. [Évaluer le programme](#)
6. [Gérer le projet d'approche-programme](#)

Le guide s'attarde plus particulièrement aux activités 1, 2 et 6. Des descriptions détaillées de ces activités (incluant leurs sous-activités) de même que des ressources et conseils sont fournis pour aider une équipe à les réaliser. Les autres activités (soit les activités 3, 4 et 5) sont décrites de manière sommaire puisqu'elles s'inscrivent généralement dans des processus réguliers en place dans les universités. Le guide est donc centré sur les activités de conception (ou de révision) d'un programme selon une approche-programme et sur la gestion de l'ensemble du projet.

À noter que **l'activité 6 est une activité transversale à l'ensemble des autres activités**, en ce sens que la gestion du projet débute dès le début du projet pour se poursuivre tout au long de la réalisation des activités de conception (ou révision) du programme. Ces dernières activités sont aussi appelées, dans le guide, des activités d'*ingénierie pédagogique*.

## Ressources pour réaliser l'activité

### Répertoire des ressources sur l'approche-programme

Ce répertoire inclut l'ensemble des ressources proposées en accompagnement du présent guide et qui peuvent être utilisées par les divers acteurs du projet d'approche-programme tout au long de ce projet (gabarits, documents de référence conçus spécifiquement pour ce guide, capsules vidéo, présentations de type PowerPoint, glossaire, bibliographie sur l'approche-programme, logiciel, publications des membres de l'équipe MAPES). Ces ressources sont accessibles dans la section [Ressources sur l'approche-programme](#). Elles ont été également versées dans le [répertoire de ressources général du Portail de soutien à la pédagogie universitaire](#).

## Éléments de documentation à produire

### Dossiers du projet d'approche-programme

Tout au long du projet d'approche-programme, une série de documents seront produits par l'équipe du projet. Le *Guide de l'approche-programme* fournit des gabarits à cette fin. Tel que mentionné plus haut, tous les documents produits par l'équipe tout au long de la réalisation du projet sont appelés « éléments de documentation » dans le guide de l'approche-programme puisqu'ils visent à documenter l'ensemble de la démarche. Les éléments de documentation élaborés par l'équipe à chacune des six activités principales du projet peuvent être regroupés dans un « dossier »:

- Dossier de vision du programme (ED/1)
- Dossier d'architecture du programme (ED/2)
- Dossier des ressources-programme (ED/3)
- Dossier d'implantation du programme (ED/4)
- Dossier d'évaluation du programme (ED/5)
- Dossier de gestion du projet d'approche-programme (ED/6)

## Quelques conseils

### Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

#### Adhésion du corps professoral au projet

Une des conditions importantes pour la mise en place de l'approche-programme est le soutien actif d'une majorité importante, sinon de la totalité du corps professoral. Le document suivant se trouvant dans le répertoire des ressources sur l'approche-programme (parmi les publications MAPES) fournit quelques exemples de stratégies pouvant être mises en œuvre dans cette perspective :

Doré, S. (2013). **La gestion d'un projet de révision d'un programme selon l'approche-programme**. Dans Bédard, D. (dir.), *Les innovations pédagogiques en enseignement supérieur : Pédagogies actives en présentiel et à distance*, Actes du VIIe colloque Questions de pédagogies dans l'enseignement supérieur (pp. 572-577). Sherbrooke, Canada : Université de Sherbrooke.

#### Conception participative

Tout au long du projet d'approche-programme, il est recommandé d'adopter une démarche de conception participative en impliquant le plus de participants possible et en cherchant continuellement à obtenir un consensus entre ces derniers lors de la prise de décision tout au long du projet d'approche-programme.

#### Démarche itérative et incrémentale

Bien que les activités à mener dans un projet d'approche-programme soient présentées dans un certain ordre dans le guide, la démarche devrait être menée de manière itérative et incrémentale. Comme il y a une interdépendance entre plusieurs des éléments de documentation à élaborer par l'équipe en cours de projet, il sera sans doute nécessaire de revenir régulièrement sur ceux déjà produits afin de les réviser. Les gabarits fournis dans le guide permettent d'ailleurs de rapporter, en première page, les révisions apportées en cours de route aux éléments de documentation produits et de spécifier les différentes versions du document. En outre, il n'est pas nécessaire d'avoir complètement terminé une activité pour passer à une autre, car les informations requises pour documenter le projet seront colligées et les décisions prises à différents moments. En fait, il faut considérer qu'il s'agit d'une démarche incrémentale.

#### Cohérence intra-programme et inter-programmes

Tout au long du projet, il est important de veiller à maintenir une cohérence dans les décisions prises au sujet des différentes dimensions du programme concerné, tout en portant attention à l'impact de cette prise de décision sur d'autres programmes liés d'une manière ou d'une autre à ce dernier.

#### Adaptation de la démarche du projet au contexte

La démarche proposée dans le *Guide de l'approche-programme* doit être adaptée afin de tenir compte des particularités du contexte général et de l'établissement dans lequel le projet est réalisé. Dans certains cas, le projet peut se réaliser dans le cadre du développement d'un nouveau programme; dans d'autres cas, il s'agit de réviser un programme selon une approche-programme. Dans ce cas, il pourra être utile de compléter certains gabarits à deux reprises: l'une pour le programme actuel et l'autre pour le programme à réviser selon l'approche-programme afin d'alimenter l'analyse et de bien mettre en évidence les changements envisagés. Par ailleurs, selon l'ampleur, le contexte et les exigences du projet d'approche-programme, certaines activités proposées dans le guide peuvent être réalisées partiellement, d'autres peuvent être enrichies, modifiées ou ignorées. De nouvelles activités peuvent aussi être ajoutées si cela est jugé utile par l'équipe du projet d'approche-programme. La terminologie utilisée pour élaborer les éléments de documentation produits par l'équipe du projet et le niveau de formalisation et de détail de la démarche peuvent aussi varier selon les contextes.

#### Niveau variable de formalisation et détail des éléments de documentation produits par l'équipe du projet

Selon l'ampleur, le contexte et les exigences du projet d'approche-programme, les éléments de documentation produits peuvent être formels ou informels, très détaillés ou formulés de manière générale.

#### Engagement à long terme

Selon l'ampleur du projet d'approche-programme, la durée du projet peut aller jusqu'à plusieurs années. Il est alors recommandé de se donner du temps et d'être conscient que la réalisation d'un tel projet demande un engagement à long terme de la part de l'équipe responsable du projet et des intervenants pédagogiques. Il est aussi important que l'institution et les instances administratives impliquées soient saisies de cette réalité afin d'ajuster leurs attentes à l'égard du projet.

#### Recours au soutien de professionnels

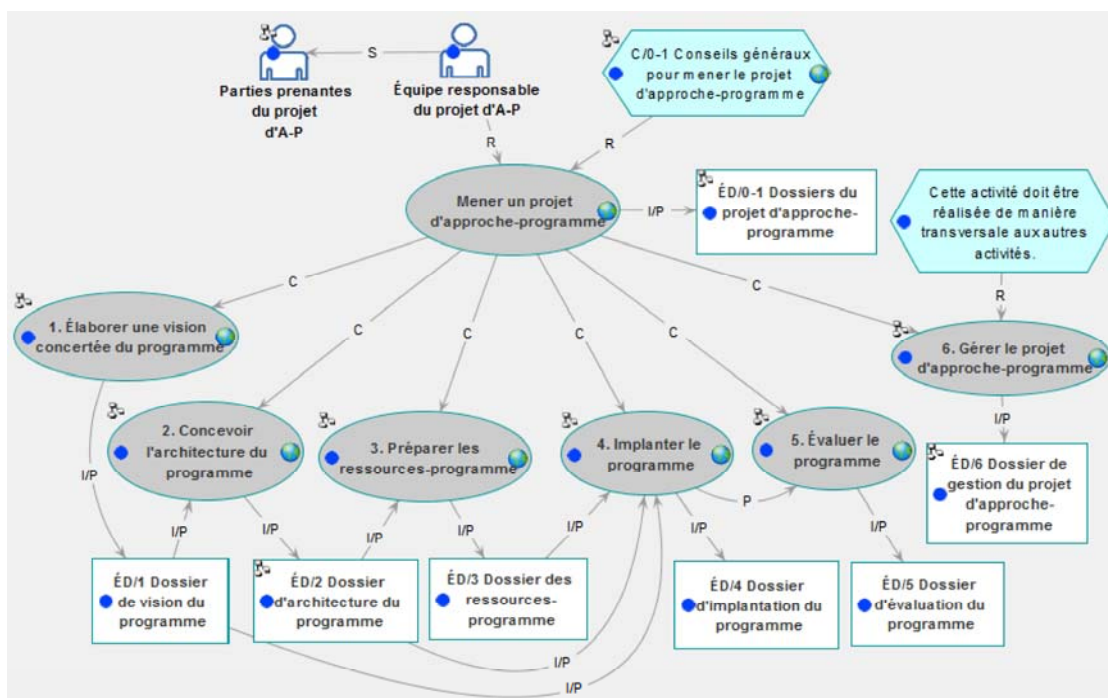
Au besoin, l'équipe peut faire appel à des professionnels pour les soutenir dans leur démarche d'approche-programme tels que des conseillers pédagogiques et des spécialistes en gestion du changement.

#### Le leadership : un ingrédient indispensable à un projet d'approche-programme

Comme le souligne Sylvie Viola, professeure en éducation à l'Université du Québec à Montréal, dans la capsule vidéo intitulée [L'importance du leadership dans un projet d'approche-programme](#), le leadership constitue un ingrédient indispensable dans un projet d'approche-programme: « *Le leadership est à la base de beaucoup de choses parce que le leadership demande de concerter les gens, de communiquer, de coordonner tous les efforts... Sans cette conviction qui est liée au leadership, cela devient presque impossible parce que cela devient des actions décousues* ».

## Schéma de l'activité

### [Légende](#)



# 1. Élaborer une vision concertée du programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

## Description de l'activité

Cette activité vise à permettre à l'équipe du projet d'approche-programme de s'entendre sur une définition partagée du concept d'approche-programme et de définir, de manière structurée, cohérente et consensuelle, le cadre général du projet d'approche-programme de même que des orientations générales à privilégier concernant l'approche de définition des cibles d'apprentissage, la pédagogie du programme et l'infrastructure logistique du programme.

L'activité se décompose en trois sous-activités:

- 1.1. [Se doter d'une définition commune de l'approche-programme](#)
- 1.2. [Définir le cadre du projet d'approche-programme](#)
- 1.3. [Définir les orientations générales du programme](#)

N.B. Avant d'amorcer l'activité 1, nous vous conseillons de réaliser l'activité [6.1 Démarrer le projet](#).

## Ressources pour réaliser l'activité

### [Gabarits pour l'élaboration d'une vision concertée du programme](#)

Il s'agit de l'ensemble des gabarits développés par l'équipe MAPES pour guider l'équipe responsable du projet d'approche-programme dans la réalisation de l'activité 1. Ceux-ci concernent plus spécifiquement la [définition du cadre du projet à mener \(activité 1.2\)](#) ainsi que la [spécification des grandes orientations du programme \(activité 1.3\)](#). Référez-vous aux fiches de ces activités pour obtenir les gabarits qui sont proposés pour ces activités.

### Capsules vidéo: [Témoignages sur la vision d'un programme selon une approche-programme](#)

Il s'agit d'une série de capsules vidéos portant sur le thème de l'élaboration d'une vision concertée du programme. Ces capsules vidéo ont été réalisées auprès de divers intervenants ayant expérimenté l'approche-programme en enseignement supérieur ou ayant mené une réflexion sur le sujet.

## Élément de documentation à produire

### Dossier de vision du programme

Ce dossier regroupe tous les éléments produit par l'équipe du projet au cours des sous activités de l'activité *Élaborer une vision concertée du programme*:

- Glossaire du projet d'approche-programme (ÉD/1.1-1)
- Cadre du programme (ÉD/1.2-1)
- Profil d'entrée des étudiants du programme (ÉD/1.2-2)
- Cadre d'opportunité du programme (ÉD/1.2-3)
- Registre des orientations du programme (ÉD/1.3-1)

## Quelques conseils

### Conseils pour élaborer une vision concertée du programme (conseils C/1)

#### Consultation des étudiants

Il est recommandé d'inviter des représentants des étudiants et/ou des diplômés à s'exprimer sur le cadre du programme et sur les orientations à donner au programme, que vous aurez définis dans les éléments de documentation ÉD/1.2-1 et ÉD/1.3-1.

#### Consultation du milieu socio-économique

Dans le contexte de formations professionnelles, il est recommandé d'inviter des acteurs du milieu socio-économique à s'exprimer sur le cadre de définition et sur les grandes orientations à donner au programme, que vous aurez définis dans les éléments de documentation ÉD/ 1.2-1 et ÉD/1.3-1.

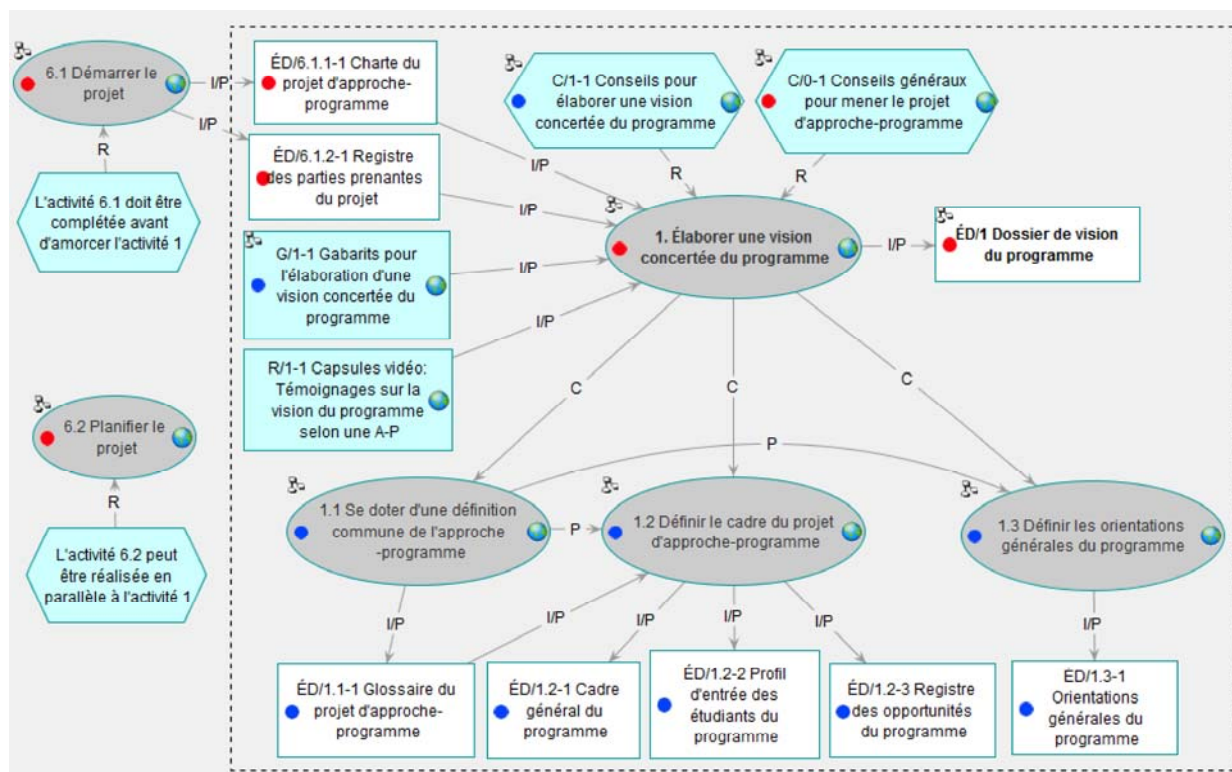
#### Communication à la direction

Il est recommandé de communiquer une version préliminaire du dossier de vision du programme aux instances administratives décisionnelles concernées au sein de l'université.

### Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

## Schéma de l'activité

### Légende



## 1.1 Se doter d'une définition commune de l'approche-programme

### Description de l'activité

Cette activité vise à amener les membres de l'équipe responsable du projet à adopter une définition partagée du concept d'approche-programme ainsi qu'à se donner un vocabulaire commun pour désigner d'autres concepts qui seront utilisés dans les échanges et les documents produits au cours du projet. Le fait

de développer une compréhension claire de ces concepts favorisera une bonne concertation entre les membres de l'équipe responsable du projet et fournira une base commune pour orienter leurs échanges avec l'ensemble des parties prenantes.

L'équipe peut s'inspirer du *Glossaire sur l'approche programme MAPES* fourni en accompagnement du présent Guide de l'approche-programme pour le compléter, l'adapter à son contexte ou encore en créer un nouveau.

## Ressources pour réaliser l'activité

Page web sur ce site : [Glossaire sur l'approche-programme MAPES](#) (ressource R/0-1)

Ce glossaire regroupe la définition de l'ensemble des concepts (dont celui d'approche-programme) qui sont utilisés dans le présent guide.

Page web sur ce site : [L'approche-programme, c'est quoi?](#)

Capsules vidéo : [Témoignages sur la définition d'une approche-programme](#)

Ces capsules vidéo présentent des extraits d'entrevues réalisées auprès d'intervenants ayant expérimenté l'approche-programme en enseignement supérieur ou ayant mené une réflexion sur le sujet et dont les propos portent sur la définition d'une approche-programme.

## Élément de documentation à produire

Glossaire du projet d'approche-programme (ÉD/1.1-1)

Ce glossaire regroupe la définition du concept d'approche-programme que se donne l'équipe responsable du projet ainsi que celles des concepts qui lui sont associés et qui seront utilisées tout au long du projet d'approche-programme.

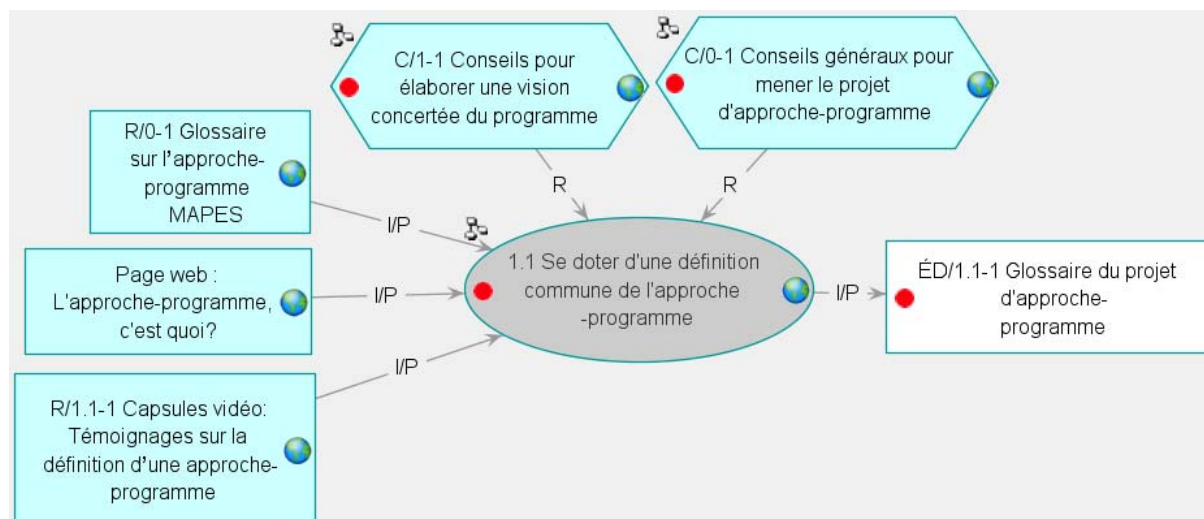
## Quelques conseils

[Conseils pour élaborer une vision concertée du programme](#)

[Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme](#)

## Schéma de l'activité

[Légende](#)



- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

## Thématiques:

- [approche-programme](#)

## 1.2 Définir le cadre du projet d'approche-programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Cette activité vise à identifier les caractéristiques générales et les intervenants du programme, à dégager une vision commune des valeurs à privilégier dans le programme, à spécifier les champs d'études concernés et le ou les buts du programme, à définir le profil d'entrée des étudiants et les conditions d'admission au programme et finalement à établir la pertinence scientifique, sociale, systémique et institutionnelle du programme.

L'activité permet à l'équipe du projet de poser des balises qui orienteront la suite du projet.

### Ressources pour réaliser l'activité

#### Gabarit : [Cadre général du programme](#)

Ce gabarit permet d'identifier les principaux paramètres administratifs du programme d'études visé dans le projet d'approche-programme, de définir globalement ses principales caractéristiques en termes du type d'enseignement dispensé, des valeurs à développer chez les étudiants ainsi que des champs d'études, des buts, des particularités et du volume de la formation. Il permet également de préciser les intervenants pédagogiques, administratifs et techniques du programme de même que leurs fonctions, rôles, expertises et disponibilités respectifs.

#### Gabarit: [Profil d'entrée des étudiants dans le programme](#)

Ce gabarit permet de détailler le profil des étudiants ciblés par le programme visé dans le projet d'approche-programme en spécifiant ses attentes, motivations, attitudes, champs d'intérêt, styles d'apprentissage, etc. et en identifiant les implications de ce profil pour la conception du programme. Il permet aussi de préciser les conditions d'admission au programme (ex. scolarité ou expérience, critères de sélection, modalités d'admission, régime d'étude, effectif étudiant, etc.).

#### Gabarit: [Pertinence du programme](#)

Ce gabarit permet de justifier la pertinence scientifique, socioéconomique et systémique du programme d'études visé dans le projet d'approche-programme.

#### Élément de documentation : Glossaire du projet d'approche-programme (ÉD/1.1-1)

Ce glossaire regroupe la définition du concept d'approche-programme que se donne l'équipe responsable du projet ainsi que celles des concepts qui lui sont associés et qui seront utilisées tout au long du projet d'approche-programme ([activité 1.1](#)).

### Éléments de documentation à produire

Cadre général du programme (ÉD/1.2-1)

Profil d'entrée des étudiants du programme (ÉD/1.2-2)

Opportunité du programme (ÉD/1.2-3)

### Quelques conseils

#### Conseils pour définir le cadre général du programme (conseil C/1.2)

##### Sources d'information pour définir le profil d'entrée des étudiants

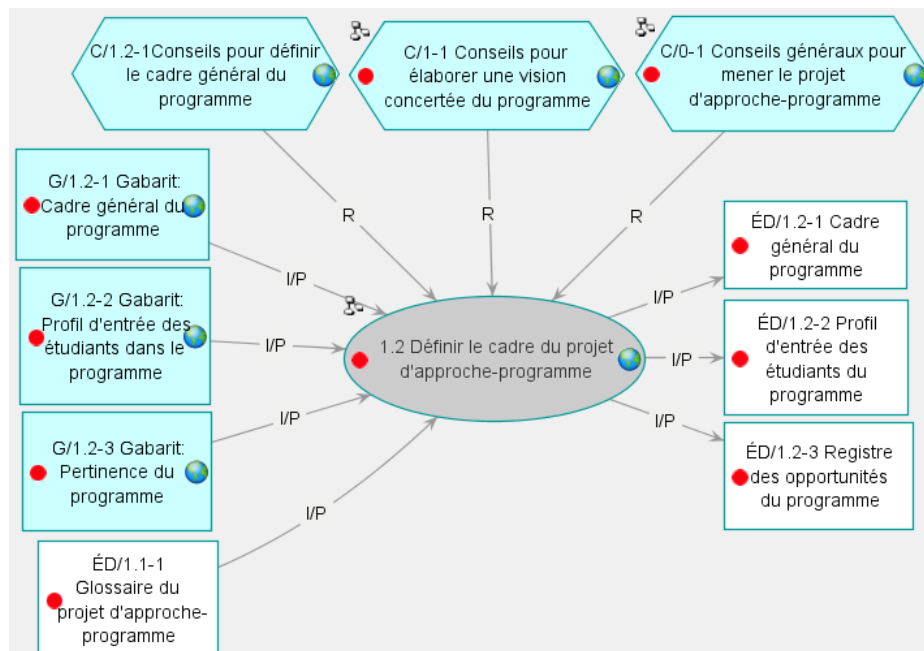
Pour définir le profil d'entrée des étudiants, il est recommandé de s'appuyer sur des informations recueillies auprès de sources crédibles (représentants des étudiants visés par le programme, professeurs ayant une expérience d'enseignement auprès des étudiants cibles, données institutionnelles, publications et rapports de recherche sur le sujet, etc.) plutôt que sur des impressions et perceptions de uns et des autres.

#### [Conseils pour élaborer une vision concertée du programme](#)

## Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

### Schéma de l'activité

#### Légende



## 1.3 Définir les orientations générales du programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Dans un projet d'approche-programme, il est essentiel de spécifier, dès les premières étapes du projet et en concertation avec tous les intervenants pédagogiques du programme, certaines orientations relatives à l'approche choisie pour spécifier l'approche à retenir pour identifier les cibles d'apprentissage du projet de même que des orientations générales d'ordre pédagogique et logistique souhaitées pour le programme.

Il s'agit d'engager un dialogue avec les intervenants pédagogiques sur ces sujets afin de poser certaines balises de départ, qui seront précisées et pourront être modifiées dans la suite du projet, les orientations pouvant évoluer durant le processus de conception ou de révision du programme.

### Ressources pour réaliser l'activité

Gabarit: [Orientations générales du programme](#)

Ce gabarit permet de consigner certaines orientations relatives à l'approche de spécification des cibles d'apprentissage du programme de même que des orientations générales d'ordre pédagogique et logistique à privilégier à l'échelle du programme et qui font consensus chez les intervenants pédagogiques du programme. Ces orientations pourront être révisées au fur et à mesure de l'avancement du projet.

### Élément de documentation à produire

Orientations générales du programme (ÉD/1.3-1)



## Quelques conseils

### Conseils pour définir les orientations générales du programme (conseil C/1.3)

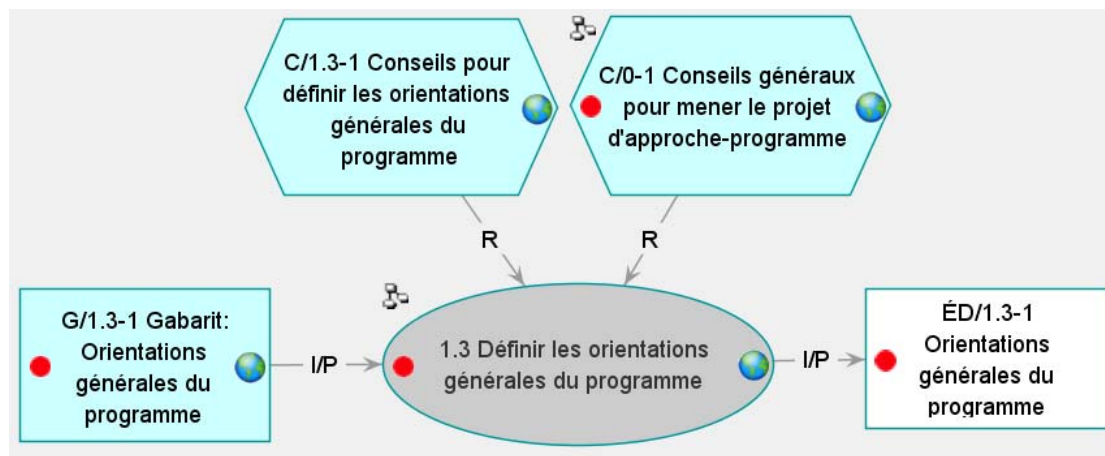
#### Latitude dans la définition des orientations générales du programme

Une certaine latitude devrait être laissée quant à la possibilité de modifier, en cours de projet, les orientations définies à l'étape initiale. Les intervenants pédagogiques doivent être saisis des limites de cette latitude et du moment où les décisions deviennent définitives.

### Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

## Schéma de l'activité

### Légende



## 2. Concevoir l'architecture du programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Cette activité consiste à élaborer le cœur du programme. Il s'agit d'abord de spécifier les compétences visées dans le programme (ce que l'on appelle, dans ce guide, les compétences-programme), puisque toutes les décisions pédagogiques qui s'ensuivent devraient se fonder sur ce référentiel afin d'optimiser l'*alignement pédagogique du programme*. Au cours de cette activité, la structure du programme et le plan-cadre des activités du programme seront développés. Finalement, la réalisation en collaboration étroite avec l'ensemble des intervenants pédagogiques du programme d'une analyse de l'*alignement pédagogique* du programme est conseillée.

Il s'agit d'une activité qui requiert plusieurs semaines, voire des mois de travail si ce n'est plus d'une année, compte tenu des discussions, consultations et approbations qui seront requises tout au long de sa réalisation.

L'activité se décompose en quatre sous-activités:

- 2.1 [Spécifier le référentiel des compétences-programme](#)
- 2.2 [Élaborer la structure du programme](#)
- 2.3 [Élaborer le plan-cadre des activités du programme](#)
- 2.4 [Analyser l'alignement pédagogique du programme](#)

N.B. L'activité [6.3 Exécuter et contrôler le projet](#) est à réaliser en parallèle à l'activité 2.

### Ressources pour réaliser l'activité

#### Élément de documentation : *Dossier de vision du programme* (ÉD/1-1)

Cette ressource fait référence à l'ensemble des éléments de documentation produits lors de l'activité d'élaboration d'une vision concertée du programme ([activité 1](#)), soit les suivants :

Glossaire du projet d'approche-programme (ÉD/1.1-1)  
Cadre général du projet d'approche-programme (ÉD/1.2-1)  
Profil d'entrée des étudiants du programme (ÉD/1.2-2)  
Pertinence du programme (ÉD/1.2-3)  
Orientations du programme (ÉD/1.3-1).

#### **Gabarits de conception de l'architecture du programme** (ressources G/2-1)

Cette ressource fait référence à l'ensemble des gabarits développés par l'équipe MAPES pour guider l'équipe responsable du projet d'approche-programme dans la conception du référentiel des compétences-programme ([activité 2.1](#)), dans l'élaboration de la structure du programme ([activité 2.2](#)), dans l'élaboration d'un plan-cadre pour les activités du programme ([activité 2.3](#)) et enfin dans l'analyse de l'*alignement pédagogique* du programme ([activité 2.4](#)).

#### **Capsules vidéo : [Témoignages sur l'architecture du programme](#)**

Cette ressource fait référence à l'ensemble des vidéoclips portant sur la conception de l'architecture du programme et autres sujets connexes. Ces vidéoclips qui ont été réalisés auprès des intervenants ayant expérimenté l'approche-programme en enseignement supérieur.

#### **Élément de documentation: *Registre des exigences du projet d'approche-programme*** (ÉD/6.2.1-2)

### **Éléments de documentation à produire**

#### **Dossier d'architecture du programme** (ÉD/2)

Il s'agit de regrouper, dans un « dossier », les éléments de documentation produits tout au long de l'activité, soit les suivants :

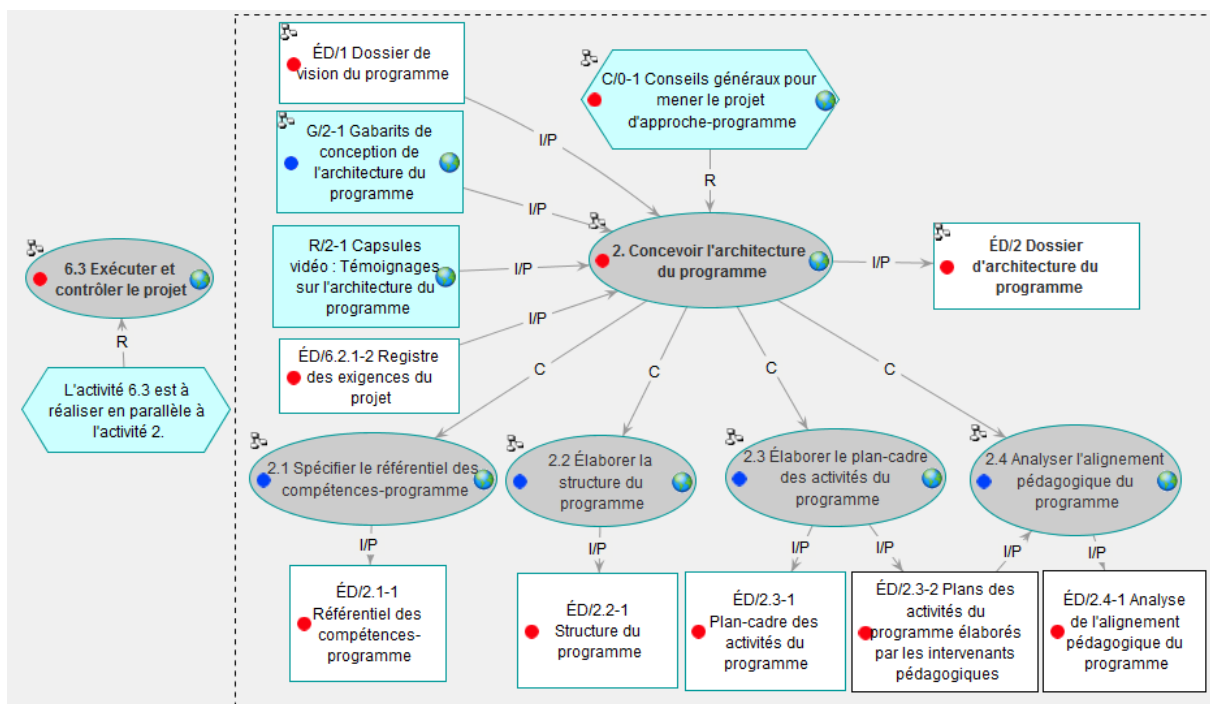
Référentiel des compétences du programme (ÉD/2.1-1)  
Structure du programme (ÉD /2.2.1-1)  
Plan-cadre des activités du programme (ÉD/2.3-1)  
Analyse de l'alignement pédagogique du programme (ÉD/2.4.1)

### **Quelques conseils**

#### **[Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme](#)**

#### **Schéma de l'activité**

[Légende](#)



## 2.1 Spécifier le référentiel des compétences-programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Le référentiel des compétences-programme est une présentation détaillée du profil de sortie des étudiants, c'est-à-dire celui des diplômés. Ce profil peut être défini en termes des connaissances qu'ils devraient avoir acquises, d'objectifs d'apprentissage qu'ils devraient avoir atteints ou encore en termes de **compétences** qu'ils devraient avoir développées. C'est cette dernière approche que ce guide propose d'utiliser, en considérant que le déploiement de toute compétence implique que la personne mobilise un certain ensemble de connaissances afin de les utiliser de manière adaptée à la situation dans laquelle la compétence s'exerce. Le diplômé devra donc également avoir acquis ces connaissances au terme du programme. En outre, l'approche par compétences ne s'inscrit pas en faux à l'égard de l'approche par objectifs d'apprentissage, puisque ces derniers seront définis par les intervenants pédagogiques lors de la conception des activités du programme dont ils sont responsables, en les associant aux compétences-programme.

Cette activité consiste soit à concevoir un tel référentiel, soit à en adopter un déjà existant en le conservant tel quel, soit encore à en adapter un déjà existant en y apportant des modifications afin qu'il soit ajusté au contexte du programme concerné dans le projet d'approche-programme. Lorsque cela s'applique, l'activité inclut également la spécification des compétences qui devraient être développées par les étudiants à un certain moment dans le parcours du programme (ex. après la première année, la deuxième année, etc., après X trimestres).

Le référentiel de compétences-programme constitue le pivot sur lequel s'appuiera le travail d'élaboration de la structure du programme ([activité 2.2](#)) ainsi que du plan-cadre dont se servira le personnel enseignant pour planifier les activités du programme dont il est responsable ([activité 2.3](#)). Le but est de faire en sorte que ces activités ne soient pas conçues en silo et simplement juxtaposées les unes aux autres mais que chacune contribue au développement des compétences-programme à développer chez les étudiants. Ceci permettra de renforcer ce que certains appellent l'alignement pédagogique du programme. À l'[activité 2.4](#), cet alignement pédagogique sera d'ailleurs analysé.

Le référentiel de compétences-programme incite les intervenants pédagogiques à mettre l'accent, au cours du travail de conception de leurs cours respectifs, sur ce que les apprenants doivent apprendre plutôt que sur ce qu'ils doivent enseigner. Le référentiel devrait également orienter leurs choix des stratégies pédagogiques, des médias d'apprentissage et des stratégies d'évaluation d'apprentissage qu'ils emploieront. Par ailleurs, le référentiel sert à informer les étudiants de ce qui est attendu d'eux dans le programme. Ceux-ci trouveront utile de prendre connaissance des compétences qu'ils auront à développer de manière à ajuster leurs attentes et à se préparer à l'évaluation de leurs apprentissages. Plutôt que de s'évertuer à deviner ce qui est attendu d'eux, ils peuvent situer les activités réalisées au cours de leur parcours d'apprentissage dans un cadre plus général orienté vers le développement de compétences bien ciblées. Le référentiel peut ainsi être considéré comme un outil d'apprentissage important, qui peut d'ailleurs être utilisé pour amener les étudiants à autoévaluer leurs compétences et à en documenter la progression de leur développement dans un portfolio.

### Ressources pour réaliser l'activité

Gabarit : [Référentiel des compétences-programme](#)

Ce gabarit guide le travail de spécification de ce référentiel et permet d'en rapporter les résultats. Il invite d'abord à expliciter la définition de la discipline concernée par le programme faisant l'objet du projet d'approche-programme, identifier les débouchés du programme pour les étudiants et estimer l'importance accordée à divers types de compétences. Ces points devraient découler d'une discussion entre les intervenants pédagogiques du programme. Il permet ensuite de guider l'analyse de référentiels déjà existants, s'il en existe dans la discipline concernée. Si aucun référentiel ne convient parmi ceux existants, il s'agit alors d'en élaborer un. Le gabarit permet de préciser les principes guidant ce travail et la méthode retenue pour ce faire. Il permet également de présenter le référentiel retenu, adapté ou élaboré. Dans le cas où il s'avère pertinent d'identifier des moments dans le programme où certaines compétences-programme devraient avoir été développées chez les étudiants (ex. à la fin de chaque année), le gabarit permet de les spécifier. Une autre tâche pouvant être réalisée à l'aide du gabarit est celle de déterminer les niveaux de maîtrise visés et les connaissances sous-jacentes à chaque compétence/sous-compétence du référentiel. Enfin, il s'agit d'énoncer les implications pédagogiques associées au référentiel de compétences-programme.

**Document :** [Le concept de compétences : Quelques définitions](#)

Cette ressource, élaborée Josianne Basque, professeure en technologie éducative à la TÉLUQ, rapporte quelques définitions du concept de compétence et en dégage ses principales caractéristiques.

**Documents :** [Exemples de démarches de conception d'un référentiel de compétences-programme](#) (ressources R/2.1-2)

Il s'agit de textes qui présentent des démarches de conception du référentiel du programme mises en œuvre par des membres de l'équipe du projet MAPES dans des projets d'approche-programme :

[Conception du référentiel de compétences du programme de génie mécanique à l'ÉTS](#)

La ressource, élaborée par Sylvie Doré, professeure en génie mécanique à l'École de technologie supérieure (ÉTS), présente brièvement le contexte et la démarche de conception, dans le cadre d'un projet d'approche-programme, d'un référentiel de compétences pour les programmes en génie, à l'ÉTS, les avantages et les difficultés observées lors de cette démarche ainsi que le référentiel final du programme.

[Conception du référentiel de compétences du cursus de formation en ergothérapie à l'UQTR](#)

La ressource, élaborée par Martine Brousseau, professeure en ergothérapie à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), décrit comment l'équipe des programmes de formation universitaire en ergothérapie à l'Université du Québec à Trois-Rivières en est venue à faire un choix du référentiel de compétences des programmes comme base à la formation. La présente fiche vise à présenter cette démarche et à faire un retour sur les difficultés et les avantages observés pendant la démarche. Ainsi, il sera possible d'en tirer des aspects dont on doit absolument tenir compte. La fiche présente dans un premier temps les préalables à toutes les décisions qui ont été prises. Par la suite, elle expose la démarche de conception du référentiel de compétences du cursus de formation en ergothérapie et, finalement, elle expose les difficultés et les avantages observés lors de la démarche.

[Conception du référentiel de compétences des programmes d'études supérieures en technologie éducative à la TÉLUQ](#)

La ressource, élaborée par Josianne Basque, professeure en technologie éducative à la TÉLUQ, présente le contexte et la démarche de conception du référentiel de compétences élaboré par une équipe de professeurs de la TÉLUQ pour les programmes d'études supérieures en technologie éducative qui y sont offerts.

**Document :** [Démarche de déploiement du référentiel de compétences dans le parcours de formation en ergothérapie à l'Université du Québec à Trois-Rivières](#)

Cette ressource a été élaborée par Martine Brousseau, professeure en ergothérapie à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Celle-ci décrit comment les programmes de formation universitaire en ergothérapie à l'Université du Québec à Trois-Rivières ont déployé le référentiel de compétences du cursus de formation. Dans un premier temps, les préalables à la démarche de déploiement sont exposés. Par la suite, la démarche de déploiement du référentiel de compétences est décrite. Finalement, les difficultés et les avantages observés lors de la démarche sont rapportés.

**Capsules vidéo :** [Témoignages sur le référentiel de compétences-programme](#)

Il s'agit d'extraits d'entrevues réalisées auprès d'intervenants ayant expérimenté l'approche-programme en enseignement supérieur et dont les propos portent sur la conception ou l'usage d'un référentiel de compétences-programme.

**Élément de documentation :** [Orientations du programme](#) (ÉD/1.3-1)

Il s'agit de l'élément de documentation produit lors de l'activité de définition des orientations générales du programme ([activité 1.3](#)).

## Éléments de documentation à produire

### Référentiel des compétences-programme (ED/2.1-1)

### Quelques conseils

### Conseils pour spécifier le référentiel des compétences-programme (conseils C/2.1)

#### Compréhension partagée de la discipline du programme

Les membres de l'équipe en charge de la spécification du référentiel de compétences-programme devrait s'assurer d'avoir une compréhension

commune du contenu et des limites de la discipline du programme. Il est recommandé d'énoncer une définition de la discipline et de la valider auprès de l'ensemble des professeurs du programme.

#### **Ressources attribuées à l'activité de spécification du référentiel**

Le référentiel des compétences-programme constitue la base sur laquelle les décisions d'ordre pédagogique s'appuieront par la suite, d'où l'importance de prévoir des ressources humaines et temporelles suffisantes à l'activité de spécification du référentiel. Une équipe regroupant plusieurs intervenants pédagogiques peut être désignée pour ce faire, qui devra y consacrer plusieurs jours de travail. L'inclusion dans l'équipe d'une personne détenant une expertise en design pédagogique ou en élaboration de référentiel de compétences est recommandée.

#### **Compréhension partagée de la notion de compétence**

Les membres de l'équipe en charge de la spécification du référentiel de compétences-programme devrait s'assurer d'avoir une compréhension commune de la notion de compétences.

#### **Validation du référentiel des compétences-programme**

Il est essentiel de faire valider auprès des intervenants du programme les décisions prises en cours de spécification du référentiel ainsi que le référentiel lui-même. La participation des parties prenantes peut aussi être indiquée afin de procéder à cette validation.

#### **Cohérence de la structure du référentiel**

Il est recommandé de structurer le référentiel de manière consistante en regroupant les compétences en plusieurs sous-niveaux (allant des plus générales aux plus spécifiques) et de bien s'assurer que les énoncés de compétences sont rattachés au bon niveau.

#### **Finalité du programme**

Il est recommandé de concevoir un nouveau référentiel du programme ou de modifier ou détailler un référentiel existant en se questionnant sur ce que les étudiants seront en mesure de faire à la fin du programme.

#### **Prise en compte des caractéristiques du programme**

Il est recommandé de concevoir un nouveau référentiel du programme ou de modifier ou détailler un référentiel existant en tenant compte du niveau (ex. baccalauréat, maîtrise) et du type du programme (ex. programme d'enseignement professionnalisant, général).

#### **Prise en compte de référentiels existants ou des énoncés de « bonnes pratiques » professionnelles**

Il est recommandé de concevoir un nouveau référentiel du programme ou de modifier ou détailler un référentiel existant en se référant à des référentiels officiels (ex. la liste de qualités requises des diplômés d'un programme en génie définies par le Bureau canadien d'agrément des programmes de génie) ou reconnus dans le domaine (ex. le profil de pratique développé par l'Association canadienne des ergothérapeutes). Dans le cas de programmes à vocation professionnelle, il est aussi possible de réaliser des exercices d'explicitation des bonnes pratiques professionnelles avec des représentants du domaine d'exercice ciblé, par exemple, en amenant un petit groupe d'experts et de novices à représenter sous la forme de modèle graphique leurs actions professionnelles (Basque et Pudelko, 2010). Une consultation des offres d'emploi parues dans les dernières années dans le secteur peut aussi s'avérer utile.

#### **Référence**

Basque, J. et Pudelko, B. (2010). La comodelisation des connaissances par objets typés : Une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations. *Revue Télescope* (Numéro spécial : Le transfert intergénérationnel des connaissances), 16(1), 111-129.

#### **Diversité des types de compétences à inclure dans le référentiel**

Dans le but de former des diplômés capables d'accomplir des activités complexes et dans une diversité de contextes, il est recommandé d'intégrer dans le référentiel du programme des compétences transversales (ex. des compétences d'ordre méthodologique telles que la capacité d'organisation, celle d'utiliser des méthodes de travail efficaces, celle de prise de décision ou de la gestion de l'information; des compétences d'ordre relationnel telles qu'une capacité de collaboration ou de travail en équipe, de communication efficace, d'ouverture aux autres) ainsi que des compétences scientifiques (ex. pensée critique, rigueur scientifique, éthique) en plus de compétences professionnelles et/ou disciplinaires visées par le programme.

#### **Utilisation d'une taxonomie reconnue pour énoncer les compétences-programme**

Il est recommandé de se référer à une taxonomie reconnue pour choisir le verbe utilisée dans l'énoncé de chaque compétence, qui constitue un indice du niveau de complexité de la compétence. Voici quelques taxonomies pouvant être utilisées :

- taxonomie des objectifs d'apprentissage dans le domaine cognitif proposée par Bloom (1956)
- taxonomie de Bloom dans sa version révisée (Anderson et al, 2001)
- taxonomie des objectifs d'apprentissage dans le domaine affectif proposée par Krathwohl, Bloom et Masia (1964)
- taxonomie des habiletés proposée par Paquette (2002)

#### **Références**

Anderson, L. W. et Krathwohl, D. R. (dir.). (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. New York, NY: Addison Wesley Longman.

Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook I: Cognitive Domain*. New York: Longman.

Krathwohl, D. R., Bloom, B. S. et Masia, B. B. (1964). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook II: Affective Domain*. New York : Longman.

Paquette, G. (2002). *Modélisation des connaissances et des compétences*. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.

#### **Énoncés de compétences observables et mesurables**

Il est recommandé d'énoncer les compétences de manière à ce qu'elles soient observables et ainsi plus à même d'être évaluées (ex. il est plus facile d'observer qu'un étudiant est en mesure de « définir » ou « expliquer » des notions » ou encore de « comparer des approches » que de les « comprendre »).

#### **Clarté et concision des énoncés de compétences**

Il est recommandé d'énoncer les compétences-programme de manière claire et concise en ciblant une seule idée, en portant sur un seul domaine

et niveau et en donnant une indication précise de la performance attendue.

### Énoncés de compétences centrés sur le transfert des apprentissages

Il est recommandé d'énoncer les compétences-programme en ciblant les apprentissages qu'ils seront en mesure de transférer dans des contextes réels une fois qu'ils seront diplômés.

### Déploiement du référentiel par unité de temps

Dans certains cas, il peut être indiqué de déployer le référentiel de programme par unité de temps (ex. mois, trimestre, année, etc.) en précisant où devraient être rendus les étudiants au terme de chaque unité de temps (ex. en précisant le niveau de performance à atteindre pour chacune des compétences-programme; en définissant des sous-compétences des compétences-programme pour chaque unité de temps). Vous pouvez vous référer à la ressource [Déploiement du référentiel de compétences du cursus de formation en ergothérapie à l'UQTR](#).

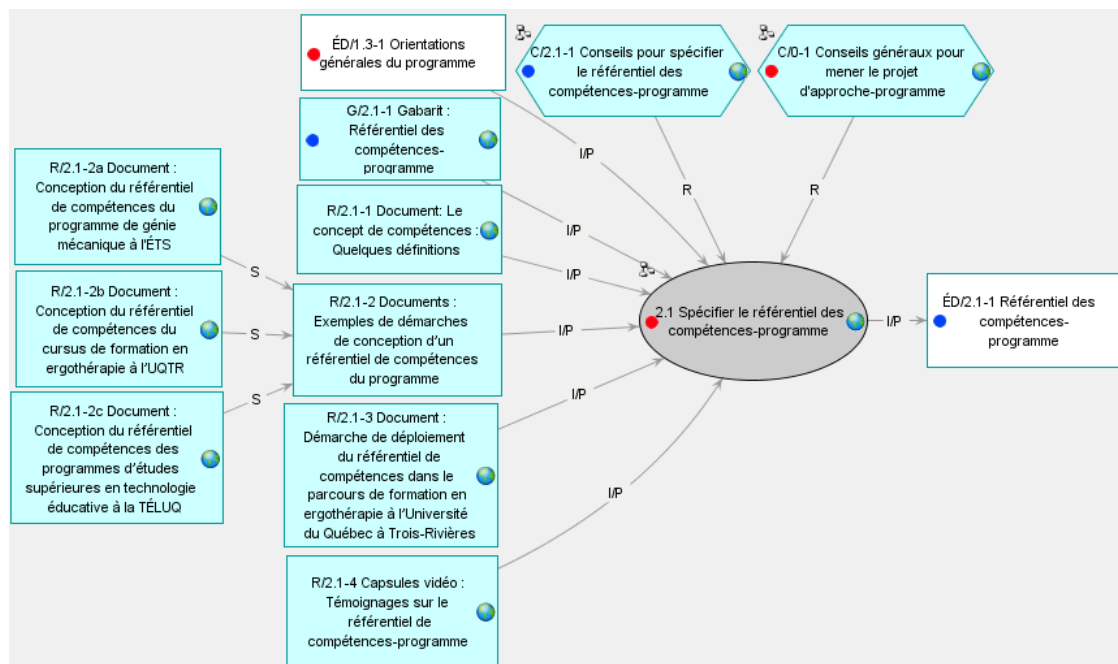
### Déploiement du référentiel à partir de la fin du programme

Dans le cas où un déploiement par unité de temps est réalisé, Il est recommandé de le faire en partant de la fin du programme, en précisant où devraient être rendus les étudiants au terme de leur programme (la situation désirée) et ensuite aller vers le début de programme.

## Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

### Schéma de l'activité

#### Légende



## 2.2 Élaborer la structure du programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Cette activité consiste à spécifier les divers types d'activités proposées aux étudiants dans le programme (*activités d'apprentissage, activités d'intégration des apprentissages, activités d'évaluation des apprentissages, activités d'encadrement programme*, etc.) et à convenir de leur agencement. Le but recherché est de configurer l'ensemble des activités du programme de manière à permettre à chaque étudiant de réaliser un cheminement dans le programme qui favorise le développement des compétences-programme et une intégration optimale de ses apprentissages.

Cette activité nécessite notamment une prise de décision quant aux principes de structuration du programme à privilégier, aux types d'activités à y inclure, à la répartition des crédits dans le programme, aux activités qui sont imposées ou laissées au libre choix de l'étudiant, à la répartition des activités dans le temps et surtout à la répartition des compétences-programme qui seront visées dans les diverses activités du programme.

À l'issue de ce processus, une représentation structurée de l'ensemble des activités du programme devrait être produite sous une forme graphique ou de tableau, au choix de l'équipe du projet d'approche-programme. De plus, il sera possible de déterminer différents types de parcours pouvant être suivis par les étudiants dans le programme.

## Ressources pour réaliser l'activité

Élément de documentation : **Référentiel des compétences-programme** (ÉD/2.1-1)

Gabarit : [Structure du programme](#)

Ce gabarit permet d'élaborer la structure du programme, c'est-à-dire l'agencement des différentes activités au sein du programme. Cette structure permet, par la suite, de déterminer le cheminement ou les différents cheminements possibles des étudiants dans le programme.

Document : [Quelques types de structures d'un programme d'études](#)

Cette ressource a été élaborée par Josianne Basque, professeure en technologie éducative à la TÉLUQ, une constituante du réseau de l'Université du Québec, ainsi que Delia Rogozan, chercheuse au Centre de recherche LICEF de la TÉLUQ, dans le cadre du projet MAPES (Modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur). Celle-ci présente quelques types de structure d'un programme d'études universitaires. Il revient à l'équipe du projet d'approche-programme de choisir un ou plusieurs de ces types ou d'en définir un autre qui soit adapté aux exigences du projet d'approche-programme.

Documents : *Exemples de structures de programmes d'études* (ressources R/2.2-2)

Il s'agit de textes qui présentent des structures de programme élaborées par des membres de l'équipe du projet MAPES dans des projets d'approche-programme :

[Structure du programme de génie mécanique à l'École de technologie supérieure](#)

Cette ressource a été élaborée par Sylvie Doré, professeure en génie mécanique à l'École de technologie supérieure (ÉTS) du réseau de l'Université du Québec. À titre d'exemple d'une structure de programme, l'auteure présente brièvement celle du programme de génie mécanique, élaborée dans le cadre d'une révision majeure du programme fondée sur l'approche-programme.

[Structure d'un programme d'études fondée sur le cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb](#)

Cette ressource a été élaborée par Josianne Basque, professeure en technologie éducative à la TÉLUQ, dans le cadre du projet MAPES (Modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur). À titre d'exemple d'une structure de programme d'études supérieures, l'auteure présente brièvement celle qui a été élaborée, selon une approche-programme, dans le cadre du projet de recherche intitulée AXIALES (Apprentissage expérientiel intégrée à l'enseignement supérieur) qu'elle a menée il y a quelques années avec une équipe de chercheurs de l'Université du Québec à Montréal. Le projet, financé par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FORSC) et le Ministère de l'Éducation, des Loisirs et des Sports (MELS) du Québec dans le cadre de l'« Action concertée sur la persévérance et réussite scolaire », visait à développer un modèle de formation universitaire hybride (présence-distance) pour des programmes universitaires à vocation professionnelle dans la perspective de favoriser la persévérance et la réussite des étudiants.

Capsules vidéo : [Témoignages sur l'élaboration de la structure d'un programme](#)

Il s'agit d'extraits d'entrevues réalisées auprès d'intervenants ayant expérimenté l'approche-programme en enseignement supérieur et dont les propos portent sur l'élaboration de la structure d'un programme d'études

## Éléments de documentation à produire

Structure du programme (ÉD/2.2-1)

## Quelques conseils

Conseils pour élaborer la structure du programme (conseils C/2.2)

### Participation requise des professeurs du programme

Il est impératif que l'ensemble des professeurs du programme participent activement à l'élaboration de la structure du programme. C'est à eux que revient la tâche de faire les liens entre le **référentiel de compétences-programme** et les différentes activités du programme dont ils auront la responsabilité de leur conception, de leur révision et de leur prestation. En quelque sorte, le travail de planification de leur cours respectifs s'amorce dans cette activité. Le travail d'élaboration de la structure du programme leur permettra également d'avoir une vue d'ensemble sur l'agencement des activités en fonction des différentes compétences cibles qui seront abordées, exercées et évaluées dans chacune. S'il y a redondance, celle-ci sera identifiée explicitement et ils pourront décider si elle s'avère souhaitable ou non au sein du programme.

### Complétude du programme par rapport aux compétences-programme

Toutes les compétences/sous-compétences incluses dans le **référentiel des compétences-programme** devraient être abordées, mises en application et évaluées par au moins une activité d'apprentissage du programme.

### Alternance théorie/pratique

Lors de l'élaboration de la structure du programme, il est recommandé d'alterner les activités d'apprentissage théoriques (cours théoriques) et des activités d'apprentissage pratiques (ex. stages) pour une meilleure intégration des apprentissages chez les étudiants du programme. Selon le type de structures considérées (voir la ressource : [Quelques types de structure d'un programme d'études](#)), l'alternance peut se réaliser en parallèle (les activités théoriques et pratiques sont réalisées en parallèle), en série (les activités pratiques sont réalisées après les activités théoriques et en référence à ces

derniers, ou vice-versa), en interaction (les activités théoriques préparent aux activités pratiques et ces dernières permettent de faire une rétroaction sur les premières), en cycle (les activités théoriques et pratiques sont réalisées en un certain nombre de cycles répétitifs et itératifs).

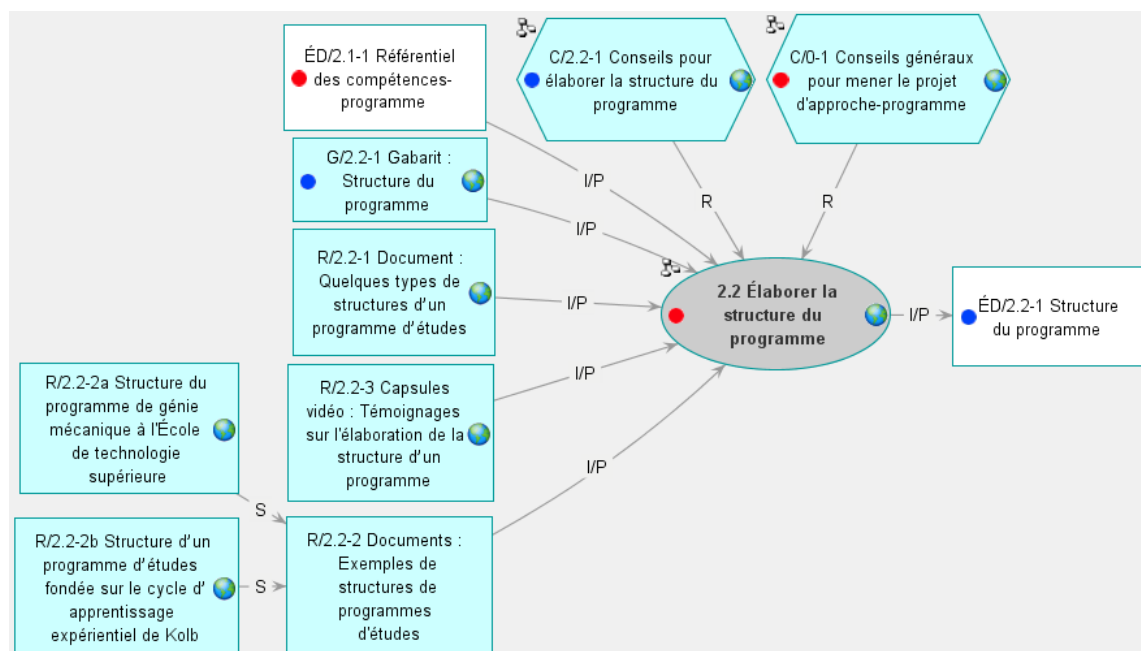
### Intégration des apprentissages

Il est recommandé d'élaborer la structure du programme en l'organisant autour d'activités intégratrices inter- ou multidisciplinaires; il est même possible de considérer ces activités comme un des pivots orientant l'élaboration de la structure du programme.

### Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

## Schéma de l'activité

### Légende



## 2.3 Élaborer le plan-cadre des activités du programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Cette activité vise à spécifier les divers types d'informations à inclure, de manière obligatoire ou facultative, dans un descriptif détaillé de chaque activité du programme (ex. pour un cours : nombre de crédits, durée, compétences-programme visées, contenu abordé, modalités pédagogiques, matériel didactique, etc.). Le format dans lequel ces informations doivent ou peuvent être présentées dans un document est également précisé sous la forme d'un modèle de plan-cadre.

Il revient aux membres du personnel enseignant d'élaborer, à l'aide du modèle de plan-cadre, le plan de chaque activité dont ils assument la conception et la prestation au sein du programme, en tenant compte à la fois des règlements institutionnels, des orientations privilégiées dans le cadre du projet d'approche-programme, de leur expertise disciplinaire et de leurs préférences en matière d'enseignement.

Les plans produits par le personnel enseignant sont fournis aux étudiants et font office de contrats entre le personnel enseignant et les étudiants. Ils servent également d'outil de communication aux différents intervenants internes ou externes au programme. Les plans produits par le personnel enseignant constituent, par ailleurs, un intrant principal à l'activité *Analyser l'alignement pédagogique du programme* (activité 2.4).

Dans une approche-programme, le *plan-cadre des activités du programme* permet d'assurer la complétude des informations présentées, de même qu'une certaine uniformité dans la manière de les présenter, tout en laissant place à la liberté pour le personnel enseignant d'ajouter diverses informations à celles qui sont déclarées obligatoires dans l'institution.

### Ressources pour réaliser l'activité

Gabarit : [Plan-cadre des activités du programme](#)



Ce gabarit permet d'élaborer le plan-cadre des activités du programme. Ce plan spécifie les divers types d'informations devant être incluses dans le descriptif de chaque activité du programme (ex. pour un cours : nombre de crédits, durée de l'activité, compétences-programme visées, contenu abordé, modalités pédagogiques, matériel didactique, etc.).

**Document : Plan cadre institutionnel pour les programmes d'étude en génie à l'École de technologie supérieure** (ressource R/2.3-1)

Cette ressource, élaborée par Sylvie Doré, professeure en génie mécanique à l'École de technologie supérieure (ÉTS) du réseau de l'Université du Québec, présente brièvement le contexte d'élaboration d'un plan-cadre institutionnel pour l'ensemble des programmes de premier cycle en génie à l'École de technologie supérieure ainsi que le contenu du plan-cadre. Un exemple de plan de cours élaboré à l'aide du plan-cadre est également fourni.

**Élément de documentation : Référentiel des compétences-programme** (ÉD/2.1-1)

**Élément de documentation : Structure du programme** (ÉD/2.2-1)

## Éléments de documentation à produire

**Plan-cadre des activités du programme** (ÉD/2.3-1)

**Plans des activités du programme élaborés par les intervenants pédagogiques** (ÉD/2.3-2)

## Quelques conseils

**Conseils pour élaborer le plan-cadre des activités du programme** (conseils C/2.3)

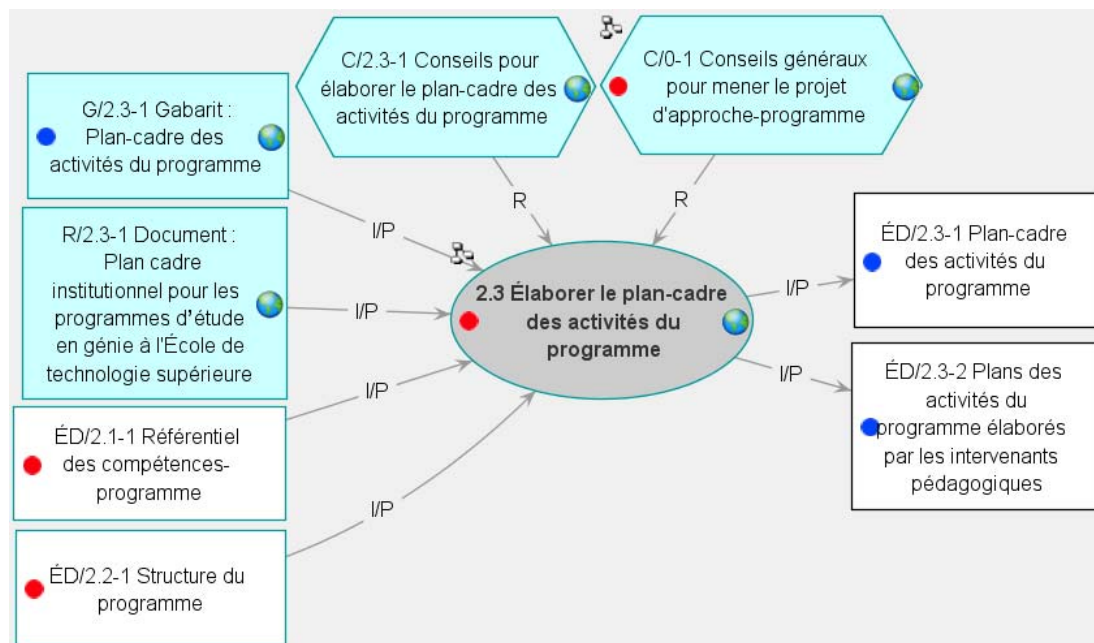
### Implication des intervenants pédagogiques

Il est recommandé que l'équipe responsable du projet d'approche-programme s'assure de la collaboration des responsables de la conception et de la prestation des activités du programme (ex. professeurs, chargés de cours, superviseurs de stage) dans l'élaboration du plan-cadre.

## [Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme](#)

## Schéma de l'activité

### [Légende](#)



## 2.4 Analyser l'alignement pédagogique du programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

L'**alignement pédagogique** est un principe qui peut s'appliquer tant à l'échelle d'un cours ou d'un programme et qui stipule que les activités d'apprentissage proposées aux étudiants soient conçues de manière à ce qu'elles permettent à ces derniers de développer les compétences et les connaissances sous-jacentes visées et que les apprentissages soient évalués également en fonction de ces dernières.

Il s'agit donc, dans un souci de cohérence, de chercher à « aligner » les stratégies pédagogiques et modalités d'évaluation des apprentissages mises en œuvre dans les activités d'apprentissage avec les types d'apprentissage visés dans le programme ou dans le cours. En effet, les compétences et connaissances à développer chez les étudiants sont de divers types, comme le mettent en évidence les taxonomies des apprentissages proposées par divers auteurs (ex. Bloom, Paquette, 2002). Par exemple, si les connaissances sous-jacentes à une compétence visée sont surtout procédurales et qu'il s'agit d'appliquer sur ces connaissances des habiletés *reproduction*, de *création* ou d'*autogestion* (telles que définies dans la taxonomie de Paquette, 2002), les activités d'apprentissage devraient permettre à l'apprenant de mettre en application les connaissances procédurales. Si ce sont des connaissances stratégiques qui sont sous-jacentes, l'activité d'apprentissage devrait amener l'étudiant à prendre des décisions, à analyser des cas et formuler des hypothèses, sauf si les habiletés à appliquer sur ces connaissances sont de « bas niveau » dans la taxonomie des apprentissages (ex. des habiletés de *reproduction*), auquel cas on lui demandera simplement de connaître les principes et de les appliquer dans des situations simples. Si les connaissances sont conceptuelles et si les habiletés sont de la catégorie *reproduction*, l'activité d'apprentissage devrait proposer plusieurs exemples et contre-exemples des concepts concernés; par contre, si les habiletés sont de la catégorie *création*, il s'agit alors de fournir les éléments nécessaires à l'étudiant pour qu'il produise une taxonomie, un modèle conceptuel, des schémas complexes, etc.

Cette activité vise à analyser, à l'échelle du programme faisant l'objet du projet d'approche-programme, dans quelle mesure les activités d'apprentissage et les modalités d'évaluation des apprentissages mises en œuvre par les intervenants pédagogiques sont alignées avec les compétences-programme énoncées dans le référentiel du programme.

### Ressources pour réaliser l'activité

Gabarit : [Analyse de l'alignement pédagogique du programme](#)

Ce gabarit permet de faire l'analyse des *stratégies pédagogiques* et d'*évaluation sommative des apprentissages* qui sont utilisées par les intervenants pédagogiques du programme et de vérifier si elles correspondent à celles qui sont privilégiées dans le programme pour développer les *compétences-programme*. L'analyse devrait conduire à prendre certaines décisions afin d'optimiser l'*alignement pédagogique* au sein du programme.

Élément de documentation: Référentiel des compétences-programme (ÉD/2.1-1)

Élément de documentation: Plan-cadre des activités du programme (ÉD/2.3-1)

Élément de documentation: Plans des activités du programme élaborés par les intervenants pédagogiques (ÉD/2.3-2)

### Élément de documentation à produire

Analyse de l'alignement pédagogique du programme (ÉD/2.4-1)

### Quelques conseils

Conseils pour analyser l'alignement pédagogique du programme (C/2.4)

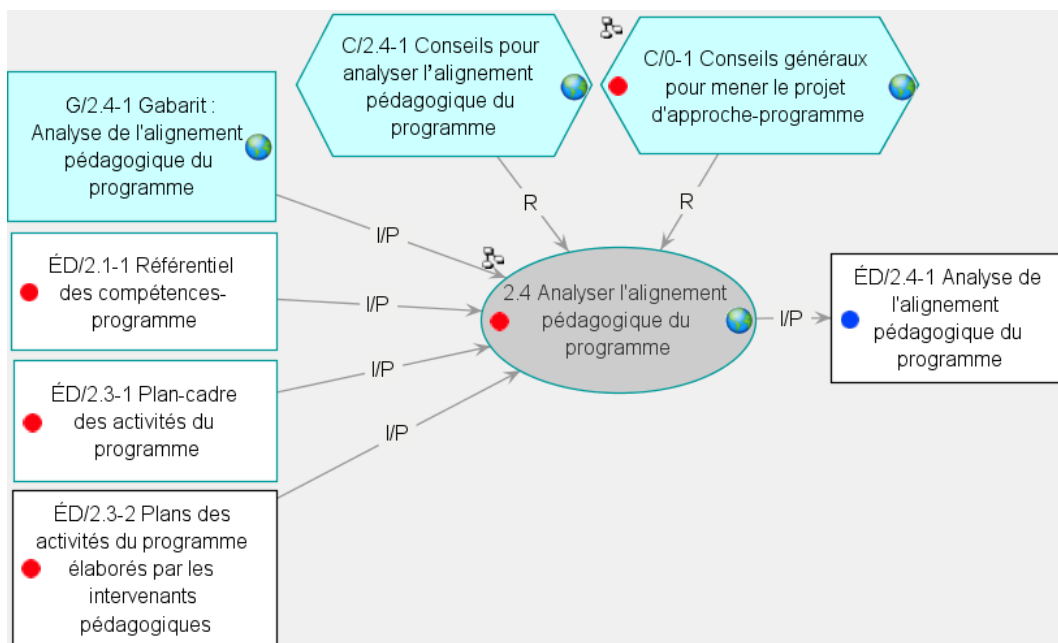
#### Collaboration des intervenants pédagogiques

Pour colliger les informations requises pour procéder à l'analyse de l'alignement pédagogique du programme, la personne ou l'équipe désignée responsable de cette opération peut rencontrer individuellement chacun des intervenants pédagogiques responsables des cours.

[Conseils généraux pour mener un projet d'approche-programme](#)

### Schéma de l'activité

[Légende](#)



### 3. Préparer les ressources-programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

#### Description de l'activité

Une *ressource-programme* est un objet matériel (document imprimé, fichier, application informatique, outil, équipement, site web, etc.) mis à la disposition des étudiants, des intervenants pédagogiques, des candidats au programme, des services administratifs ou à toute autre partie prenante concernée par le programme une fois celui-ci mis en application. Il ne s'agit pas d'une ressource utilisée à l'échelle d'un cours mais bien à l'échelle d'un programme. Les ressources-programme peuvent viser divers buts : informer sur un aspect ou l'autre du programme, servir d'outil commun pour la réalisation de certaines tâches d'apprentissage ou d'enseignement, faire la promotion du programme, guider au plan méthodologique ou technique, etc.

L'activité de préparation des ressources-programme consiste d'abord à identifier l'ensemble des ressources-programme à prévoir pour le bon fonctionnement du programme. Il s'agira ensuite soit de les sélectionner parmi des ressources existantes en les utilisant telle quelle ou en y apportant des adaptations, soit encore de les concevoir et de procéder à leur mise en forme. La conception des ressources peut être réalisée par diverses personnes (direction du programme, intervenants pédagogiques, conseillers pédagogiques, etc.).

Compte tenu que les ressources-programme sont de divers types et qu'elles peuvent prendre une variété de formats, la démarche pouvant être utilisée pour les concevoir et les produire varie également. De plus, les établissements disposent généralement de services et de procédures particulières pour ce faire. Aussi, seule la tâche d'identifier l'ensemble des ressources-programme est abordée dans ce guide d'approche-programme.

N.B. L'activité [6.3 Exécuter et contrôler le projet](#) est à réaliser en parallèle à l'activité 3.

#### Ressources pour réaliser l'activité

**Gabarit :** [Liste des ressources-programme](#)

Ce gabarit permet d'identifier et de préciser les propriétés des différentes ressources-programme à fournir tout au long de la mise en application du programme. Il permet également de spécifier le travail à faire sur les ressources afin de les mettre à la disposition des personnes à qui elles sont destinées.

**Élément de documentation :** Dossier d'architecture du programme (ÉD/2-1)

**Capsules vidéo :** [Témoignages sur les ressources-programme](#)

Il s'agit d'extraits d'entrevues réalisées auprès d'intervenants ayant expérimenté l'approche-programme en enseignement supérieur et dont les propos portent sur les ressources-programme.

#### Éléments de documentation à produire

**Dossier des ressources-programme** (ÉD/3)

Ce dossier inclut tous les documents produits par l'équipe du projet en rapport avec la préparation des ressources-programme, incluant la **Liste des ressources-programme** (ÉD/3-1).

## Quelques conseils

### Conseils pour préparer les ressources-programme (conseils C/3)

#### **Un site web de programme pour l'animation de la vie du programme**

Un site web de programme s'avère une ressource-programme utile pour fournir des informations plus détaillées sur le programme que celles fournies sur le site institutionnel général mais également pour servir d'outil d'animation de la vie du programme dans le but de développer le sentiment d'appartenance des étudiants à la communauté étudiante et pédagogique du programme. Plusieurs des ressources-programme pourront être regroupées dans ce site. Voici quelques exemples de sites-programmes :

- [Site web des programmes en formation à distance de la TÉLUQ](#)
- [Site web des programmes en éducation des adultes de la TÉLUQ](#)

#### **Le e-portfolio d'apprentissage, un outil pour favoriser l'intégration des apprentissages**

Dans une approche-programme, un outil de e-portfolio (ou outil de portfolio numérique) est particulièrement à préconiser pour favoriser l'intégration des apprentissages chez les étudiants. Un tel outil permet aux étudiants notamment d'autoévaluer leur progression dans le développement des compétences-programme, de fournir des preuves de leur progression, de faire une démarche réflexive sur les apprentissages réalisés, etc. Pour en savoir plus sur les portfolios et les outils de e-portfolio :

- [Portfolio numérique](#) (dossier sur le site de Profweb)
- [Multiplication des outils de portfolio dans la formation universitaire : minidossier de veille du SSF](#) (Service de soutien à la formation, Université de Sherbrooke).

#### **Des ressources méthodologiques utiles pour les étudiants d'un programme universitaire**

Il est recommandé de prévoir des ressources méthodologiques utiles pour tout étudiant universitaire, par exemple des ressources afin de permettre aux étudiants d'autoévaluer et de développer leurs compétences informationnelles (voir notamment celles fournies dans le site du [Programme de développement des compétences informationnelles de l'Université du Québec](#)).

#### **Des grilles d'autoévaluation pour documenter la progression des apprentissages**

Différentes grilles d'autoévaluation peuvent être fournies aux étudiants afin de leur permettre d'autoévaluer leur progression dans le développement de certaines compétences-programme tout au long de leur parcours dans le programme. Celles-ci peuvent être intégrées dans un e-portfolio. A titre d'exemple, des grilles d'autoévaluation et de coévaluation ont été développées par une équipe de l'UQAM et sont décrites dans l'article suivant : Dumais, C., Messier, G., Viola, S. et Meunier, H. (2013). Des grilles d'autoévaluation et de coévaluation pour améliorer la compétence orale. Québec Français, 170, 64-68. Récupéré le 4 août 2015 à l'adresse <http://www.christiandumais.info/wp-content/uploads/2008/01/Dumais-Messier-Viola-et-Meunier-170-Site.pdf>.

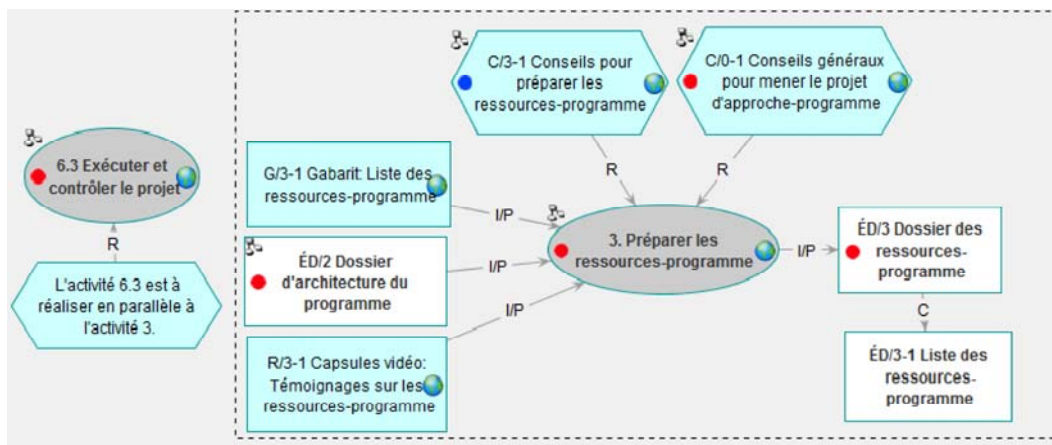
#### **Un outil de création de plans de cours pour les intervenants pédagogiques**

Une application informatique facilitant la création de plans de cours s'avère utile pour les intervenants pédagogiques du programme, particulièrement si celle-ci permet de choisir les compétences-programme à intégrer dans leurs cours respectifs. Une telle application a été développée à l'École de technologie supérieure; elle est brièvement décrite dans le document rédigé par la professeure Sylvie Doré pour le projet MAPES : [Plan cadre institutionnel pour les programmes d'étude en génie à l'École de technologie supérieure](#).

### [Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme](#)

## Schéma de l'activité

### [Légende](#)



## 4. Implanter le programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Cette activité vise à élaborer puis à mettre en œuvre un plan d'implantation du programme décrivant notamment :

- les ressources technologiques et logistiques requises (ex. logiciels, moyens de communication, locaux, etc.);
- l'attribution des rôles précis aux différents acteurs du programme pour la mise à l'offre du programme et au cours de la diffusion du programme;
- l'identification des services internes et externes à l'université auxquels il faudra faire appel pour la mise à l'offre et pendant la diffusion du programme;
- les procédures à mettre en œuvre concernant la logistique du programme tout au long de sa diffusion (ex. horaire, embauche du personnel enseignant, locaux, procédures de réservation des équipements, etc.);
- les tâches à réaliser en vue de gérer le changement généré par l'implantation du programme.

Les tâches à réaliser pour la mise à l'offre et par la suite au cours de la diffusion du programme sont multiples et dépendent largement des processus en cours dans les établissements universitaires. Dans ce *Guide de l'approche-programme*, il est proposé de dresser la liste de ces tâches dans le gabarit *Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme* ([G/6.2.2-1](#)) pour y élaborer votre plan d'implantation du programme.

N.B. L'activité [6.3 Exécuter et contrôler le projet](#) est à réaliser en parallèle à l'activité 4.

### Ressources pour réaliser l'activité

**Élément de documentation :** *Registre des exigences du projet d'approche-programme* (ÉD/6.2.1-2)

Il s'agit de l'un des éléments de documentation résultant de l'activité de définition de la portée du projet d'approche-programme ([activité 6.2.1](#)). Cet élément de documentation devrait normalement avoir été élaboré dès les premières étapes du projet. Au besoin, révisez ce registre au moment d'amorcer l'activité 4.

**Ressources portant sur la gestion du changement** ([ressources R/4-1](#))

Ces ressources ont été élaborées dans le cadre du projet MAPES et traitent notamment de la question de la gestion du changement dans un projet d'approche-programme. On y trouve notamment ces deux ressources:

**Publication MAPES :** [La gestion d'un projet de révision d'un programme selon l'approche-programme](#)

Cette ressource est le texte de la communication de Sylvie Doré prononcée au colloque QPES 2013 (Questions de pédagogies dans l'enseignement supérieur) qui s'est tenu à l'Université de Sherbrooke. L'auteure y présente notamment une réflexion théorique sur la démarche de gestion du changement requise dans un projet d'approche-programme et décrit l'expérience vécue en cette matière dans un projet d'approche-programme à l'École de technologie supérieure.

**Présentation MAPES :** [L'approche-programme : quels changements et comment les accompagner?](#)

Cette ressource est le document PowerPoint d'une communication présentée par Nicole Rege Colet, professeure en sciences de l'éducation à l'Université de Strasbourg, au symposium L'approche-programme en pédagogie universitaire : De la pratique à la recherche et vice-versa organisé par l'équipe du projet MAPES. Ce symposium s'est tenu en 2014 à Mons (Belgique) lors du 28e congrès de l'Association internationale de pédagogie universitaire (AIPU). Comme l'auteure le souligne, la mise en œuvre d'une approche-programme entraîne, dans bien des milieux, des changements de divers ordres (institutionnel, structurel et individuel). Ceux-ci sont décrits dans sa présentation et identifie quelques moyens pour les accompagner.

**Dossier de vision du programme** (élément de documentation ÉD/1)

**Dossier d'architecture du programme** (élément de documentation ÉD/2)

## Éléments de documentation à produire

### Dossier d'implantation du programme (ÉD/4)

Ce dossier inclut tous les documents produits par l'équipe du projet en rapport avec l'activité d'évaluation du programme incluant le **Plan d'implantation du programme** (ÉD/4-1). Ce plan peut être élaboré dans le *Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme* (ÉD/6.2.2-1) élaboré à l'aide du gabarit ([G/6.2.2-1](#)), plus spécifiquement à la section du tableau réservée à l'activité 4 (Implanter le programme).

## Quelques conseils

### Conseils pour implanter le programme (conseils C/4)

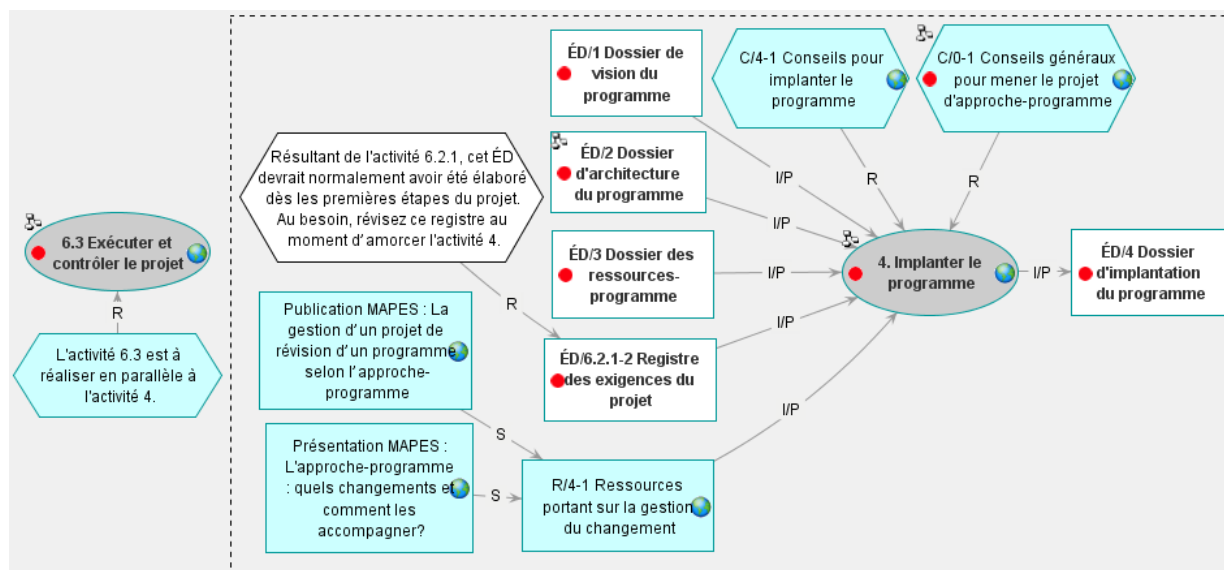
#### Gestion du changement généré par la mise en œuvre d'une approche-programme

Comme l'a souligné Rege Colet (2014) dans une communication qu'elle a prononcée lors d'un symposium organisé par l'équipe MAPES au colloque de l'AIPU 2014, la mise en œuvre d'une approche-programme entraîne, dans bien des milieux, des changements de divers ordres (institutionnel, structurel et individuel). Il est donc important de mettre en place des stratégies « pour accompagner le changement et pour soutenir les enseignants, les équipes pédagogiques et les établissements à surmonter les obstacles et à s'engager pleinement dans une démarche de changement et de développement professionnel ».

### Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme ([conseils C/0](#))

## Schéma de l'activité

### [Légende](#)



## 5. Évaluer le programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Cette activité consiste à élaborer puis à mettre en œuvre un plan d'évaluation du programme précisant les critères et modalités d'évaluation privilégiés.

Selon le *Règlement général 3 - Les études de cycles supérieurs* du réseau de l'Université du Québec, « l'évaluation des programmes d'études consiste dans l'analyse de leur état actuel en fonction des objectifs visés, des résultats obtenus, des moyens utilisés et des ressources qui y sont affectées, pour en mesurer la pertinence et la qualité, eu égard aux besoins de formation qu'ils entendent combler » (p. 12).

Dans le réseau de l'Université du Québec, chaque établissement universitaire, en tant que responsable des programmes qu'il offre, se doit de procéder à une évaluation périodique de chacun de ses programmes selon un calendrier qu'il définit et doit donc se doter d'une politique à cet effet. L'évaluation périodique se définit comme un « processus d'examen des programmes par lequel l'établissement s'assure de la qualité et de la pertinence de la formation offerte aux fins d'imputabilité » (Politique d'évaluation périodique des programmes de la TÉLUQ, p. 1). Dans ce cadre, les comités de programme et les ressources académiques sont conviées à procéder à une auto-évaluation des programmes dont ils sont responsables. Des procédures et des ressources sont mises à leur disposition pour ce faire. Aussi, le présent *Guide de l'approche-programme* ne fournit pas de gabarits pour ces opérations d'évaluation périodique de programmes, celles-ci variant selon chaque établissement. Il n'en reste pas moins que ces évaluations périodiques constituent des occasions de vérifier si l'approche-programme adoptée dans l'élaboration ou la révision des programmes contribue à améliorer leur qualité et leur pertinence.

Par ailleurs, certains programmes sont soumis à des évaluations effectuées par des organismes d'agrément tels que le CAPFE (Comité d'agrément des programmes de formation à l'enseignement) et le BCAPG (Bureau canadien d'agrément des programmes en génie).

En dehors de ces évaluations formelles, l'équipe responsable du projet d'approche-programme gagne à procéder à des évaluations formatives continues, en recueillant des données notamment auprès des étudiants et/ou des intervenants pédagogiques du programme.

L'activité proposée ici se limite à l'élaboration d'un plan d'évaluation du programme.

N.B. L'activité [6.3 Exécuter et contrôler le projet](#) est à réaliser en parallèle à l'activité 5.

## Ressources pour réaliser l'activité

### Élément de documentation : Registre des exigences du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-2)

Il s'agit de l'un des éléments de documentation résultant de l'activité de définition de la portée du projet d'approche-programme ([activité 6.2.1](#)). Cet élément de documentation devrait normalement avoir été élaboré dès les premières étapes du projet.

### [Ressources portant sur l'évaluation du programme](#)

Ces ressources (textes et capsules vidéo), élaborées dans le cadre du projet MAPES, présentent des réflexions et des expériences d'évaluation du programme dans le cadre d'un projet d'approche-programme.

## Éléments de documentation à produire

### Dossier d'évaluation du programme (ÉD/5)

Ce dossier inclut tous les documents produits par l'équipe du projet en rapport avec l'activité d'évaluation du programme incluant le **Plan d'évaluation du programme** (ÉD/5-1). Ce plan peut être développé dans le **Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme** (ÉD/6.2.2-1) élaboré avec le gabarit G/6.2.2.-1 à la section réservé à l'activité 5 (Évaluer le programme).

## Quelques conseils

### Conseils pour évaluer le programme (conseils C/ 5)

#### Inscription du projet dans une démarche de recherche

L'inscription du projet d'approche-programme dans une démarche de recherche de type recherche-développement ou recherche-design (Design-Based Research), réalisée avec la collaboration de chercheurs en sciences de l'éducation, constitue une excellente manière de s'engager dans un processus d'évaluation formative du programme. On peut citer, par exemple, la démarche de recherche-design réalisée sous la direction de la professeure Josianne Basque, professeure en technologie éducative à la TÉLUQ, dans le cadre d'un projet financé par le FQRSC (Fonds québécois de recherche sur la société et la culture) ayant pour but d'élaborer un modèle de formation universitaire pour des programmes à vocation professionnelle et dans laquelle une approche-programme a été préconisée :

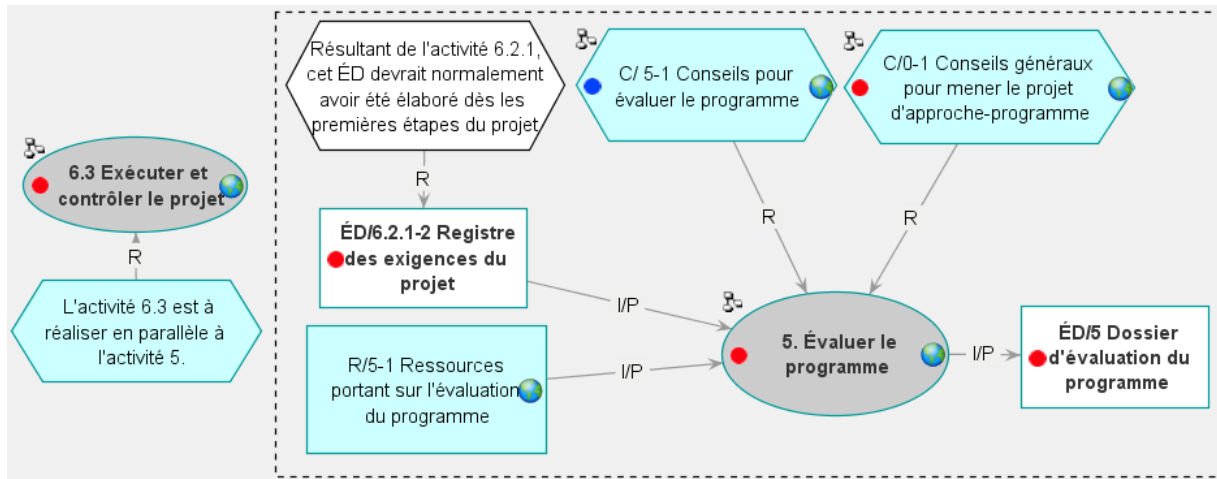
Basque, J. et coll. (2009). [Un modèle de formation intégrant le mentorat, la pratique en milieu de travail, la communauté de praticiens-apprenants en ligne et la co-modélisation des connaissances pour des programmes d'études universitaires à vocation professionnelle : Application à la formation en administration scolaire](#). Rapport de recherche intégral présenté au FQRSC. Montréal, Canada : Centre de recherche LICEF, Télé-université.

Dans une entrevue menée dans le cadre du projet MAPES, madame Françoise Crevier, consultante en technologie éducative ayant contribué à des projets d'approche-programme, mentionne les techniques de collecte de données utilisées dans l'un de ces projets (voir la capsule-vidéo [Modalités d'évaluation d'un programme élaboré selon une approche-programme 2](#)).

## Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

### Schéma de l'activité

#### Légende



## 6. Gérer le projet d'approche-programme

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Cette activité est transversale à toute la démarche d'ingénierie du programme. Les responsables du projet auront à gérer divers éléments tout au long de la démarche, qu'il s'agisse de définir la portée du projet, d'identifier les parties prenantes et leurs exigences, de convenir des livrables, d'ordonner les activités et les tâches, d'organiser les équipes du projet et définir leur mandat, d'anticiper les risques qui se présentent en cours de route ou encore de planifier les actes de communication.

L'activité de gestion du projet d'approche-programme intègre quelques processus suggérés dans le guide du corpus des connaissances du Project Management Institute (PMI, 2014), appelé familièrement « guide PMBOK » (*Project Management Book of Knowledge*), tout en tenant compte des particularités d'une démarche d'approche-programme en enseignement supérieur.

L'activité se décompose en trois sous-activités:

- 6.1 [Démarrer le projet d'approche-programme](#)
- 6.2 [Planifier le projet d'approche-programme](#)
- 6.3 [Exécuter et contrôler le projet d'approche-programme](#)

### Référence

PMI (2014). *Guide du corpus de connaissances en management de projet (guide PMBOK)* (5e édition). Newtown Square, PA : Project Management Institute.

### Ressources pour réaliser l'activité

**Gabarits:** [Gabarits de gestion du projet d'approche-programme](#) (gabarits G/6-1)

Il s'agit de l'ensemble des gabarits développés par l'équipe MAPES pour guider l'[équipe responsable du projet d'approche-programme](#) lors du démarrage ([activité 6.1](#)) et de la planification du projet ([activité 6.2](#)).

**Capsules vidéo :** [Témoignages sur la gestion du projet d'approche-programme](#)

Il s'agit de l'ensemble des vidéoclips portant sur la gestion du projet d'approche-programme. Ces vidéoclips qui ont été réalisés auprès des intervenants ayant expérimenté l'approche-programme en enseignement supérieur.

### Éléments de documentation à produire



## Dossier de gestion du projet d'approche-programme (ÉD/6)

Ce dossier regroupe tous les éléments de documentation produits au cours de l'activité de gestion du projet d'approche-programme (activité 6) :

- Charte du projet d'approche-programme (ÉD/6.1.1-1)
- Registre des parties prenantes du projet d'approche-programme (ÉD/6.1.2-1)
- Plan de collecte des exigences du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-1)
- Registre des exigences du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-2)
- Registre des livrables du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-3)
- Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.2-1)
- Registre des équipes du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.3-1)
- Registre des risques du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.4-1)
- Plan de communication du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.5-1)

## Quelques conseils

### Conseils pour gérer le projet d'approche-programme (conseils C/6)

#### Démarche non linéaire

La démarche de gestion de projet est non linéaire, ce qui implique qu'il faut prévoir de nombreux allers-retours entre les éléments de documentation produits tout au long du projet.

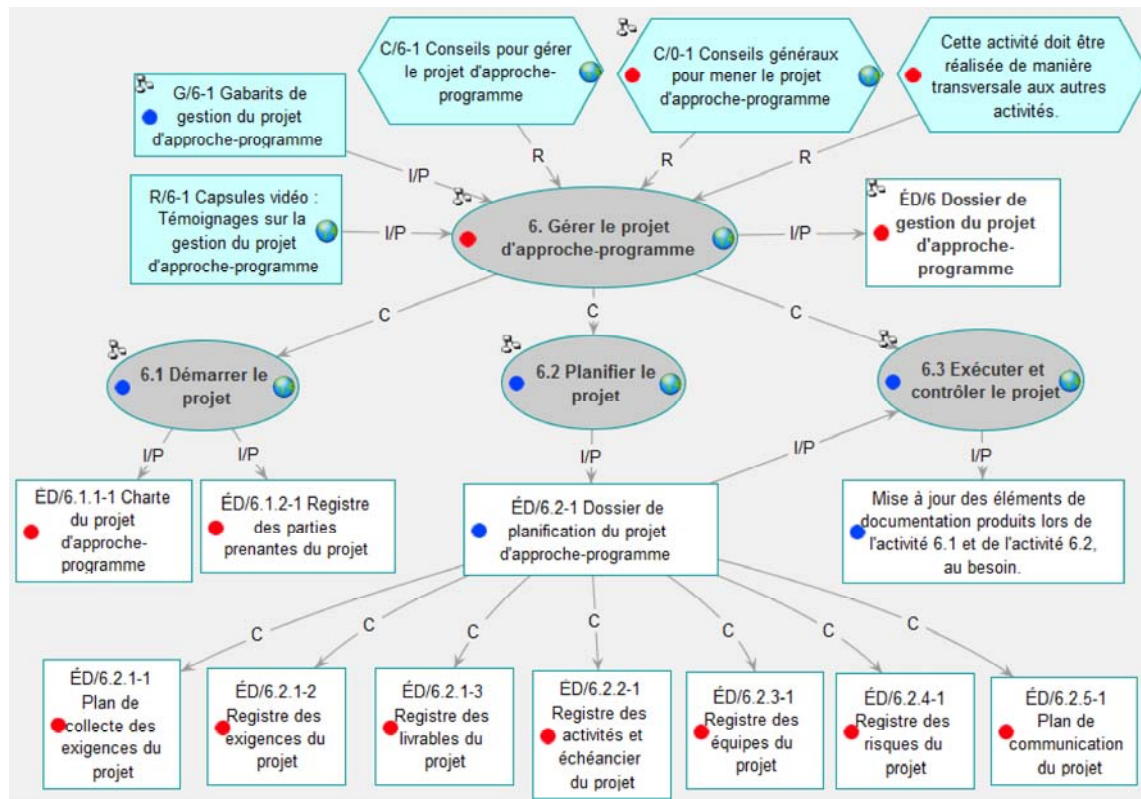
#### Gestionnaire du projet

Un des membres de l'équipe responsable du projet d'approche-programme devrait jouer le rôle du gestionnaire de projet. Il peut s'agir du responsable du programme ou toute autre personne ayant de l'influence.

### Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

## Schéma de l'activité

### Légende



## 6.1 Démarrer le projet

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

L'activité de démarrage du projet d'approche-programme consiste à définir un cadre, nommé « charte de projet », dans le but d'orienter le projet et d'obtenir les autorisations formelles de la part des instances pertinentes, ce qui en officialise l'existence.

Elle sert également à identifier les parties prenantes, soit les acteurs, individuel s ou collectifs (groupes ou organisations), qui peuvent affecter ou être affectés par une décision, une activité ou un résultat du projet d'approche-programme. Il est important d'identifier les parties prenantes tôt dans le processus, ne serait-ce que pour obtenir rapidement leur adhésion, condition cruciale à la réussite du projet.

Cette activité se décompose en deux sous-activités:

- 6.1.1 [Élaborer la charte du projet d'approche-programme](#)
- 6.1.2 [Identifier les parties prenantes du projet d'approche-programme](#)

### Ressources pour réaliser l'activité

#### Gabarits de démarrage du projet d'approche-programme (gabarits G/6.1-1)

Cet intrant fait référence à l'ensemble des gabarits développés par l'équipe MAPES pour guider l'élaboration de la charte du projet d'approche-programme ([activité 6.1.1](#)) ainsi que l'identification des parties prenantes ([activité 6.1.2](#)).

### Éléments de documentation à produire

#### Dossier de démarrage du projet d'approche-programme (élément de documentation ÉD/6.1-1)

Ce dossier regroupe les éléments de documentation produits lors de l'activité de démarrage du projet d'approche-programme ([activité 6.1](#)) :

**Charte du projet d'approche-programme** (ÉD/6.1.1-1)

**Registre des parties prenantes du projet d'approche-programme** (ÉD/6.1.2-1)

### Quelques conseils

#### Conseils pour démarrer le projet d'approche-programme (conseils C/6.1)

##### Autorisation des instances

Il est recommandé d'obtenir les autorisations des instances administratives afin d'officialiser l'existence du projet.

##### Adhésion des parties prenantes

Il est important de communiquer rapidement avec les parties prenantes tôt dans le processus pour obtenir leur adhésion, condition cruciale à la réussite du projet.

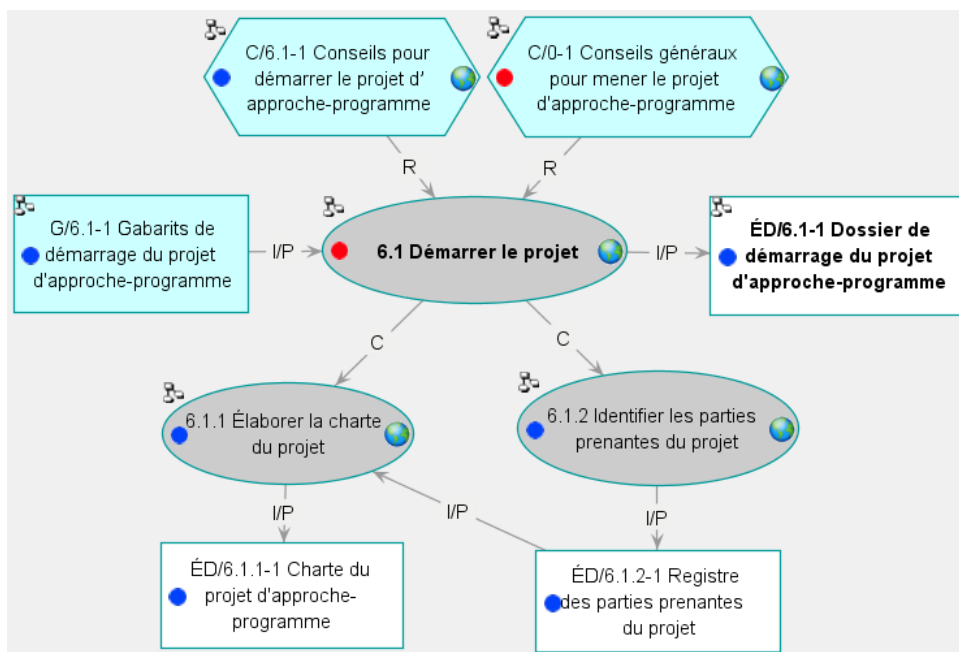
##### Création d'un contexte favorable à l'acceptation du projet

Afin de créer un contexte favorable à l'acceptation du projet par les parties prenantes, il est recommandé de communiquer la charte du projet d'approche-programme en insistant sur le 'pourquoi' et les résultats attendus du projet et en présentant ce dernier comme une opportunité pour les professeurs, étudiants, département, etc.

#### [Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme](#)

### Schéma de l'activité

[Légende](#)



## 6.1.1 Élaborer la charte du projet

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

La charte du projet est un énoncé de haut niveau décrivant sur quoi portera le projet, ce qu'il devrait livrer, c'est-à-dire les principaux résultats attendus, et les conditions dans lesquelles il se déroulera. Ce document autorise formellement l'existence du projet et confère l'autorité nécessaire à sa bonne conduite. L'équipe de projet devrait donc présenter la charte aux instances pertinentes et obtenir leur aval. La charte peut également servir à justifier le projet auprès de diverses parties prenantes (ex. professeurs, chargés de cours, superviseurs de stage).

Cette activité consiste à décrire le projet d'approche-programme, à préciser certains détails, à énoncer les résultats attendus et à réaliser une analyse préliminaire des ressources, des facteurs de risques et des conditions facilitantes. Une analyse de ces informations permettra de formuler des recommandations quant au projet d'approche-programme. Plusieurs éléments contenus dans la charte seront raffinés et détaillés tout au long du déroulement du projet.

Cette activité devrait être réalisée en parallèle avec l'activité *Identifier les parties prenantes du projet d'approche-programme* ([activité 6.1.2](#)).

### Ressources pour réaliser l'activité

**Gabarit :** [Charte du projet d'approche-programme](#)

Ce gabarit permet de guider la définition de la charte du projet d'approche-programme. Cette charte se compose de sept sections : (1) l'identification du cadre administratif du projet, (2) la description du contexte dans lequel il se déroule, (3) la spécification des résultats attendus pour les étudiants, les professeurs et l'institution, (4) une estimation préliminaire des ressources nécessaires pour mener le projet à terme, (5) une analyse préliminaire des risques, (6) une identification des conditions facilitantes et finalement (7) la formulation de recommandations fondée sur l'analyse des informations colligées dans les sections précédentes.

**Élément de documentation :** *Registre des parties prenantes du projet d'approche-programme* (ÉD/6.1.2-1)

Ce registre répertorie l'ensemble des parties prenantes et spécifie, entre autre, leur degré d'adhésion au projet. Si certaines parties prenantes sont identifiées comme des opposants au projet, vous pourrez choisir d'en tenir compte dans votre analyse préliminaire des risques.

**Capsules vidéo :** [Conditions facilitantes d'un projet d'approche-programme](#)

Ces capsules vidéo présentant des extraits d'entrevues réalisées auprès d'intervenants ayant expérimenté l'approche-programme en enseignement supérieur ou ayant mené une réflexion sur le sujet et dont les propos portent sur les conditions facilitantes d'un projet d'approche-programme.

**Capsules vidéo :** [Recommandations pour assurer le succès du projet d'approche-programme](#)

Ces capsules vidéo présentant des extraits d'entrevues réalisées auprès d'intervenants ayant expérimenté l'approche-programme en enseignement supérieur ou ayant mené une réflexion sur le sujet et qui font des recommandations pour assurer le succès d'un projet d'approche-programme.

## Éléments de documentation à produire

Charte du projet d'approche-programme (ÉD/6.1.1-1)

## Quelques conseils

Conseils pour élaborer la charte du projet d'approche-programme (conseils C/6.1.1)

### Intensité des déclencheurs du projet

Compte tenu de l'ampleur du changement qu'apportera le projet et des efforts qui devront y être consentis, la plupart des parties prenantes ne s'engageront pas dans le processus à moins de percevoir le statu quo comme une menace ou un frein à leurs activités ou à l'institution. Le ou les éléments déclencheurs doivent donc être suffisamment « forts » pour favoriser la mobilisation autour du projet d'approche-programme.

### Désignation du responsable du projet d'approche-programme

Il est recommandé que le responsable du projet d'approche-programme soit, de préférence, le directeur du programme ou le directeur du département. Cette personne peut aussi jouer le rôle de gestionnaire de projet mais il est préférable de déléguer ce rôle à une autre personne car le responsable du projet d'approche-programme a déjà beaucoup de responsabilités.

### Qualités du responsable du projet d'approche-programme

Il est recommandé que le responsable du projet d'approche-programme démontre des capacités de leadership ainsi qu'une attitude favorable et un intérêt spécifique envers le projet.

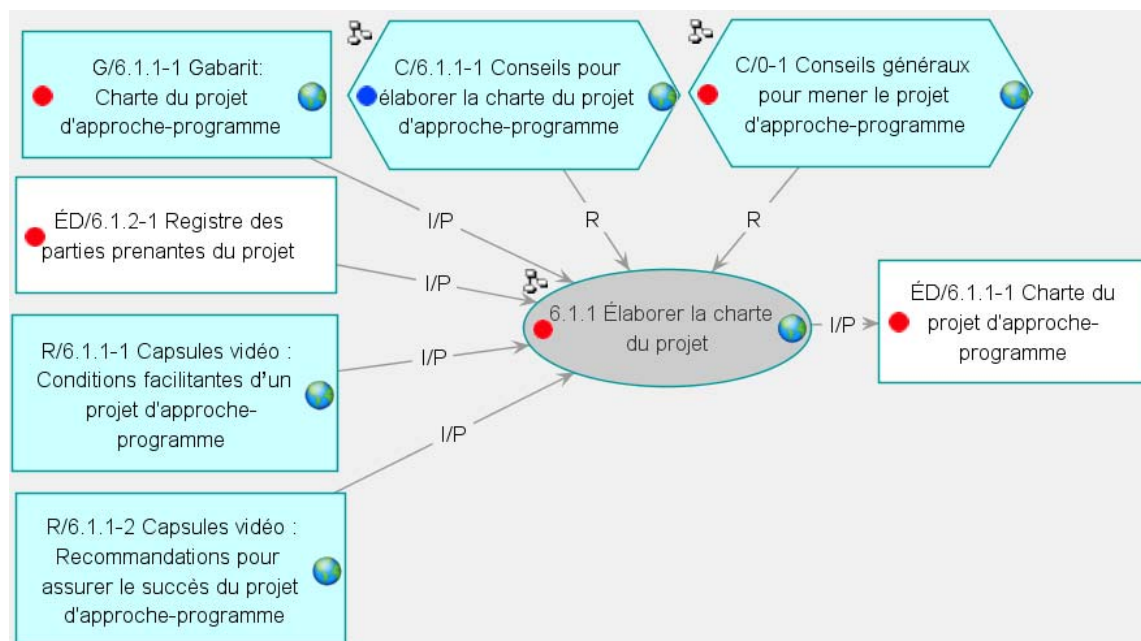
### Co-responsabilité du projet d'approche-programme

La responsabilité du projet d'approche-programme peut être distribuée entre deux personnes (ex. une assumant la direction du projet, l'autre veillant à la cohérence du programme; une prenant le relais si l'autre personne ne peut plus continuer pour un certain temps).

## Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

## Schéma de l'activité

### Légende



## 6.1.2 Identifier les parties prenantes du projet

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Une *partie prenante du projet d'approche-programme* est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), qui peut affecter ou être affecté par une décision, une activité ou un résultat du projet d'approche-programme.

Cette activité vise à identifier les parties prenantes dans le but d'évaluer leur soutien potentiel au projet d'approche-programme. Vous aurez une meilleure idée de vos alliés et détracteurs, ces derniers posant un risque qu'il faudra gérer.

### Ressources pour réaliser l'activité

**Gabarit :** [Registre des parties prenantes du projet d'approche-programme](#)

Ce registre présente les parties prenantes du projet d'approche-programme. Pour chaque partie prenante, il indique: ses coordonnées; sa fonction (ex. professeur, conseiller pédagogique, représentant socio-économique, superviseur de stage); le niveau (ex. faible/moyen/élevé) et le type (ex. décisionnel/consultatif; formelle/informelle) d'autorité dont elle jouit dans l'institution ou le département; son rôle (ex. membre de l'équipe responsable du projet, participant à la validation des livrables) et son niveau d'implication puis finalement son adhésion au projet (ex. partisan/neutre/opposant).

**Document :** [Typologie des parties prenantes d'un projet d'approche programme](#)

Cette typologie présente une classification des différents acteurs pouvant intervenir, influencer ou être influencés par le projet. Elle peut servir de source d'inspiration pour identifier les parties prenantes propres à votre projet.

### Éléments de documentation à produire

Registre des parties prenantes du projet d'approche-programme (ÉD/ 6.1.2-1)

### Quelques conseils

**Conseils pour identifier les parties prenantes du projet d'approche-programme** (conseils C/6.1.2)

#### Niveau d'influence variable des parties prenantes

Il est recommandé d'identifier l'ensemble des parties prenantes du projet, peu importe leur niveau d'influence.

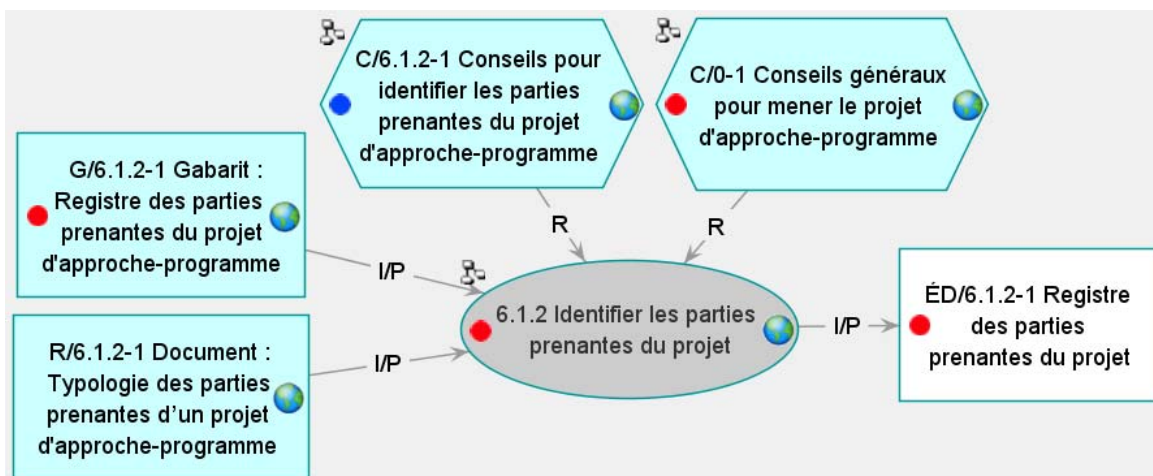
#### Opposants au projet

Il est important d'identifier les parties prenantes qui s'opposent au projet surtout si leur niveau d'implication est grande car elles représentent un risque qu'il faudra gérer.

[Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme](#)

### Schéma de l'activité

[Légende](#)



## 6.2 Planifier le projet

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

L'activité de planification du projet d'approche-programme consiste à raffiner certaines données colligées à l'activité Démarrer le projet d'approche-programme ([activité 6.1](#)), notamment les exigences des parties prenantes, les objectifs du projet et les risques. La plupart de ces données servent de point de départ pour définir et planifier le déroulement des activités requises pour atteindre les objectifs, à déterminer les livrables attendus, autant ceux concernant l'ingénierie du programme (activités 1 à 5) que ceux concernant la gestion du projet ([activité 6](#)) pour ensuite élaborer un échéancier des activités.

La réalisation du projet d'approche-programme exige l'apport de nombreuses personnes, travaillant souvent en équipe, ce qui sera consigné dans le registre des équipes du projet.

Tous les experts consultés dans le cadre de l'élaboration du présent guide ont réitéré l'importance de la communication pour assurer le succès d'un tel projet. Vous êtes donc invités à élaborer également un plan de communication.

Cette activité se décompose en cinq sous-activités:

- 6.2.1 [Définir la portée du projet d'approche-programme](#)
- 6.2.2 [Élaborer le plan opérationnel du projet d'approche-programme](#)
- 6.2.3 [Définir les équipes du projet d'approche-programme](#)
- 6.2.4 [Analyser les risques du projet d'approche-programme](#)
- 6.2.5 [Élaborer le plan de communication du projet d'approche-programme](#)

### Ressources pour réaliser l'activité

#### Gabarits de planification du projet d'approche-programme

Il s'agit de l'ensemble des gabarits développés par l'équipe MAPES pour guider la gestion de la portée ([activité 6.2.1](#)), l'élaboration du plan opérationnel ([activité 6.2.2](#)), la définition des équipes ([activité 6.2.3](#)), l'analyse de risques ([activité 6.2.4](#)) ainsi que l'élaboration du plan de communication ([activité 6.2.5](#)) du projet d'approche-programme.

Élément de documentation : *Charte du projet* (ÉD/ 6.1.1-1)

Élément de documentation : *Registre des parties prenantes du projet* (ÉD/6. 1.2-1).

#### Éléments de documentation à produire

Plan de collecte des exigences du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-1)

Registre des exigences du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-2)

Registre des livrables du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-3)

Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.2-1)

Registre des équipes du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.3-1)

Registre des risques du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.4-1)

Plan de communication du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.5-1)

## Quelques conseils

### Conseil pour planifier le projet d'approche-programme (conseil C/6.2)

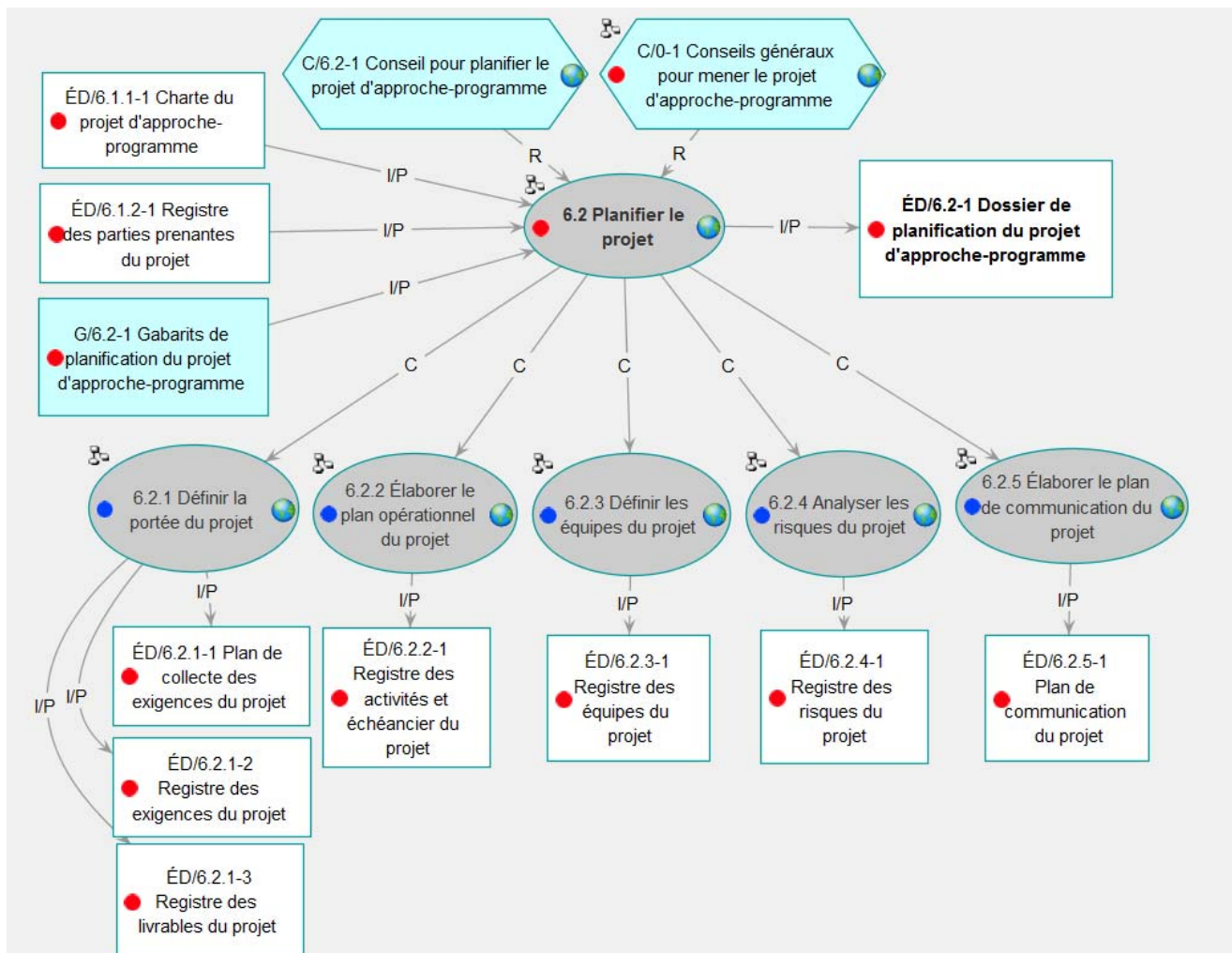
#### Exécution itérative de la planification

Comme pour gérer l'ensemble des activités du projet d'approche-programme, le planifier n'est pas une activité linéaire. Bien que la numérotation des activités et gabarits suggère un ordre d'exécution, n'hésitez pas à faire des allers-retours entre les activités et à mettre à jour les éléments de documentation produits au cours de la planification du projet.

### [Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme](#)

## Schéma de l'activité

### [Légende](#)



## 6.2.1 Définir la portée du projet

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

La portée du projet définit les limites de celui-ci, ce qui en fera partie (et sera livré) et ce qui en sera exclu (afin d'éviter d'allouer de précieuses ressources là où cela n'est pas requis).

Cette activité consiste notamment à recueillir les exigences du projet d'approche-programme et à les décrire. Une « exigence » est une condition à laquelle doit répondre le projet ou le programme pour satisfaire les attentes et besoins des parties prenantes ou celles spécifiées dans divers documents de référence. À la fin de la collecte des exigences, celles-ci seront probablement trop nombreuses, voire même contradictoires. Une analyse permettra de préciser leur priorité et d'évaluer si certaines d'entre elles doivent être rejetées.

Les parties prenantes et les sources documentaires à consulter pour définir les exigences seront nombreuses. Dans ce contexte, il est judicieux de planifier la collecte d'informations.

La définition de la portée du projet sera complétée par la liste des livrables à produire lors de l'ingénierie du programme (activités 1 à 5 de la démarche de projet) ou de la gestion du projet ([activité 6](#)).

### Ressources pour réaliser l'activité

**Gabarit :** [Plan de collecte des exigences du projet d'approche-programme](#)

Pour planifier l'identification des exigences, un plan de collecte peut être utilisé. Ce plan précise les types d'exigences à recueillir ainsi que les parties prenantes ou les documents à consulter lors de la collecte des exigences. Le plan précise aussi les techniques de consultation et d'analyse à utiliser ainsi que la logistique entourant la collecte des exigences.

**Gabarit :** [Registre des exigences du projet d'approche-programme](#)

Ce gabarit permet de consigner les exigences du projet d'approche-programme, celles-ci se rapportant soit à la gestion du projet (ex. durée du projet) ou au programme (ex. contenu, structure ou crédits du programme; exigences technologiques ou logistiques du programme). Le registre propose deux tableaux. Le premier permet de lister les exigences et le deuxième est un outil d'analyse permettant de prioriser les exigences, voire même d'en écarter.

**Gabarit :** [Registre des livrables du projet d'approche-programme](#)

Ce registre dresse la liste des livrables liés à l'ingénierie du programme (c.-à-d. les livrables des activités 1-5) et ceux associés à la gestion du projet (c.-à-d. les livrables de l'activité 6) à produire. Pour chaque livrable, le registre indique les personnes ou instances responsables de la réalisation ainsi que l'état d'avancement du livrable; il précise aussi si le livrable a été validé par des parties prenantes.

**Élément de documentation :** **Registre des parties prenantes** (ÉD/6.1.2-1)

### Éléments de documentation à produire

**Plan de collecte des exigences du projet d'approche-programme** (ÉD/6.2.1-1)

**Registre des exigences du projet d'approche-programme** (ÉD/6.2.1-2)

**Registre des livrables du projet d'approche-programme** (ÉD/6.2.1-3)

### Quelques conseils

**Conseil pour définir la portée du projet d'approche-programme** (conseil C/6.2.1)

#### **Importance de la définition des exigences du projet d'approche-programme**

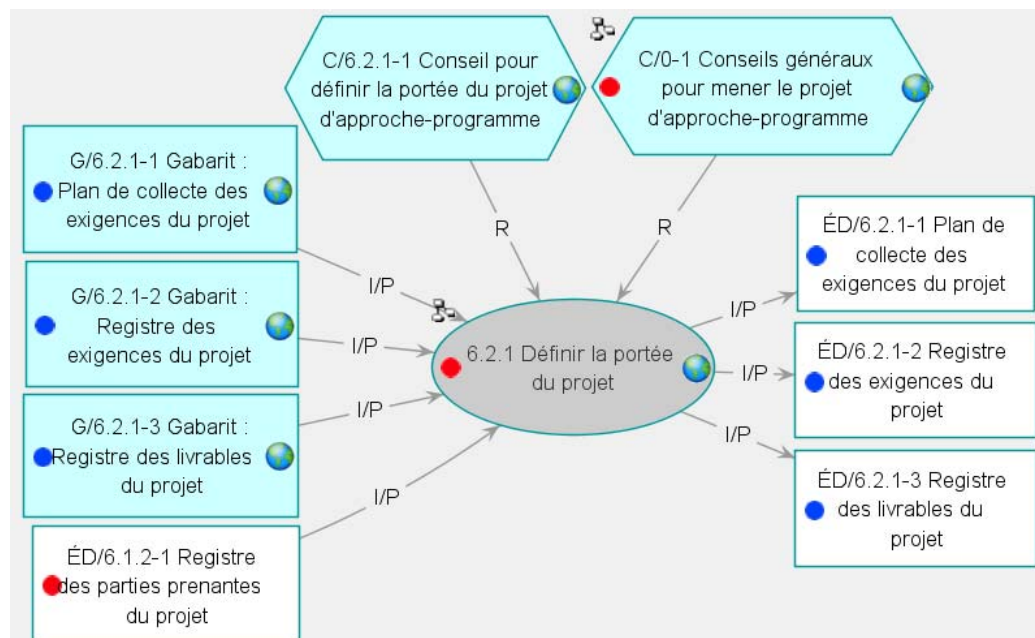
La liste des exigences sert de point de départ autant à la planification du projet qu'à la conception du programme. Il faut y consacrer le temps nécessaire pour s'assurer de couvrir toutes les exigences à considérer dans le projet.

[Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme](#)



## Schéma de l'activité

### Légende



## 6.2.2 Élaborer le plan opérationnel du projet

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Cette activité consiste à dresser la liste des activités à exécuter pendant le projet d'approche-programme, à estimer les ressources nécessaires à leur réalisation ainsi qu'à élaborer l'échéancier du projet. Elle a comme principal but de planifier le projet et de s'assurer que ce dernier contient toutes les activités nécessaires pour atteindre les objectifs fixés et que ces activités sont bien réparties dans le temps en fonction des ressources disponibles.

### Ressources pour réaliser l'activité

**Gabarit :** [Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme](#)

Ce registre dresse la liste des activités d'ingénierie du programme et des activités de gestion du projet d'approche-programme. Pour chaque activité, vous spécifiez: qui en assume la responsabilité, les ressources nécessaires à sa réalisation et sa durée. Cette dernière information vous permettra d'établir un échéancier et d'identifier des jalons que vous pourrez notamment exploiter lors de l'élaboration du plan de communication ([activité 6.2.5](#))

**Élément de documentation :** Charte du projet d'approche-programme (ÉD/6.1.1-1)

**Élément de documentation :** Registre des parties prenantes du projet d'approche-programme (ÉD/6.1.2-1)

**Élément de documentation :** Registre des livrables du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-3)

### Éléments de documentation à produire

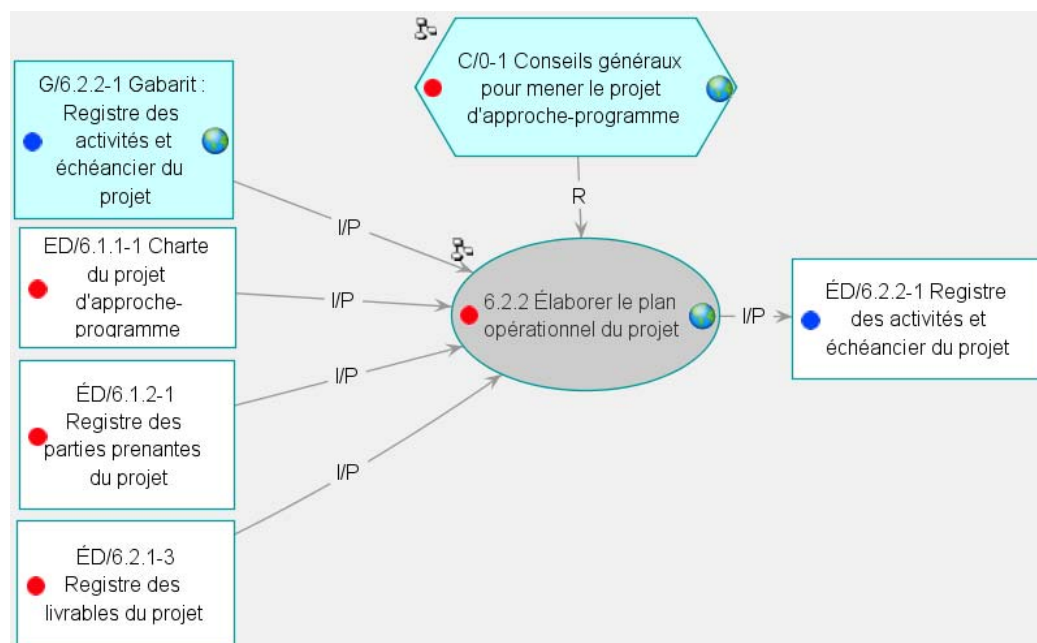
**Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.2-1)**

### Quelques conseils

[Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme](#)

## Schéma de l'activité

### Légende



## 6.2.3 Définir les équipes du projet

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Bien que certaines des activités composant le projet d'approche-programme puissent être réalisées par une seule personne, la plupart seront exécutées par une équipe. La présente activité consiste à identifier la composition de ces équipes ainsi qu'à élaborer leurs règles de fonctionnement.

Précisons que «l'équipe responsable du projet d'approche-programme» est l'équipe qui dirige le projet dans son ensemble. Elle intervient de manière continue et possède le plus de responsabilités au sein du projet.

Une «équipe ad hoc du projet d'approche-programme» est une équipe responsable d'une partie spécifique du projet. Elle intervient de manière ponctuelle et possède une responsabilité limitée au sein du projet. Les équipes ad hoc sont optionnelles, selon les besoins et l'ampleur du projet d'approche-programme.

### Ressources pour réaliser l'activité

**Gabarit :** [Registre des équipes du projet d'approche-programme](#)

Le registre des équipes du projet d'approche-programme identifie les équipes du projet : l'équipe responsable du projet et les équipes ad-hoc. Pour chaque équipe du projet, le registre identifie les membres en indiquant : les coordonnées et le statut du membre;- les aptitudes, les capacités ou l'expérience du membre par rapport au projet d'approche-programme; les responsabilités du membre ainsi que les critères de reconnaissance des contributions du membre au projet d'approche-programme. Ce registre énonce également les règles de régie interne et les modes de prise de décision de chaque équipe du projet d'approche-programme. Il précise aussi les besoins en formation des équipes du projet.

**Élément de documentation :** Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.2-1)

### Éléments de documentation à produire

**Registre des équipes du projet d'approche-programme** (ÉD/6.2.3-1)

## Quelques conseils

### Conseils pour définir les équipes du projet d'approche-programme (conseils C/6.2.3)

#### Diversité dans la composition des équipes du projet d'approche-programme

Selon le contexte du projet d'approche-programme, les équipes du projet peuvent être composées de plusieurs types de partie prenante, par exemple des professeurs, des chargés de cours, des superviseurs de stage ou même des représentants socio-économiques ou des étudiants.

#### Facteurs d'influence dans la composition des équipes du projet d'approche-programme

Étant donné la durée du projet d'approche-programme, qui peut s'étaler sur plusieurs années, la composition des équipes du projet d'approche-programme peut varier dans le temps. De plus, la structure administrative de l'université peut influencer la composition de ces équipes.

#### Accompagnement par des professionnels de soutien

Il est recommandé que les équipes du projet d'approche-programme soient accompagnées par divers professionnels de soutien (ex. conseillers pédagogiques, conseillers dans la gestion de changement) qui peuvent faire partie des équipes ou seulement accompagner ces dernières à des moments précis de la démarche.

#### Composition de l'équipe responsable du projet d'approche-programme

Il est recommandé que l'équipe responsable du projet d'approche-programme soit composée, entre autres, des membres de la direction du département, des professeurs dont la spécialité couvre le domaine du programme ainsi que de représentants du service de la coordination des stages. Tous les membres de l'équipe responsable doivent, de préférence, être des personnes crédibles et possédant un grand intérêt envers le projet d'approche-programme.

#### Composition des équipes ad hoc du projet d'approche-programme

Il est recommandé qu'au moins un membre de l'équipe responsable participe aux travaux de chaque équipe ad hoc et de compléter l'équipe avec d'autres parties prenantes.

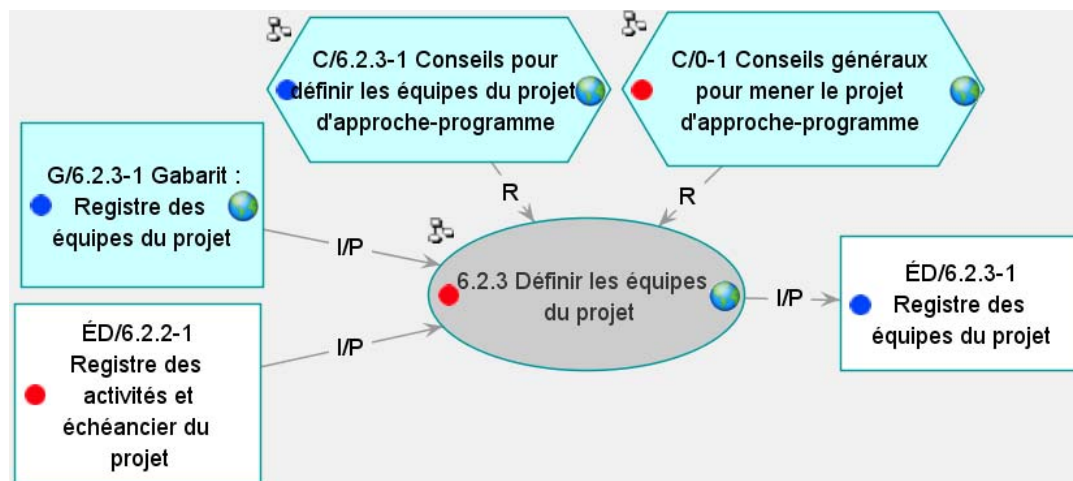
#### Reconnaissance des membres de l'équipe du projet d'approche-programme

Une reconnaissance devrait être accordée aux personnes contribuant au projet d'approche-programme (ex. la décharger d'une partie de ses autres responsabilités en faveur du projet d'approche-programme).

### Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

## Schéma de l'activité

### Légende



## 6.2.4 Analyser les risques du projet

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

## Description de l'activité

Cette activité consiste à identifier et à documenter les risques liés au projet d'approche-programme ainsi qu'à élaborer des stratégies de réponse, aussi nommées mesures de mitigation, à ces risques. On entend par «risque» tout événement ou condition dont la concrétisation aurait un impact négatif soit sur le processus de gestion de projet, sur le processus d'ingénierie du programme ou sur le programme lui-même.

Pour identifier les risques, diverses techniques peuvent être utilisées (ex. remue-ménages, entrevues, jugement d'experts, analyse de la documentation).

## Ressources pour réaliser l'activité

**Gabarit :** [Registre des risques du projet d'approche-programme](#)

Ce registre identifie les risques qui peuvent avoir un impact négatif sur le déroulement du projet d'approche-programme ou les livrables. Il existe plusieurs types de risques, comme ceux à caractère humain, à caractère institutionnel ou encore relatifs à l'échéancier. D'autres catégories peuvent être ajoutées au besoin. Pour chaque risque identifié, le registre précise l'impact du risque sur les livrables et les activités du projet d'approche-programme, la probabilité d'occurrence ainsi que des mesures de mitigation, c'est-à-dire des stratégies d'action pour atténuer son impact.

**Élément de documentation :** Charte du projet d'approche-programme (ÉD/6.1.1-1)

## Éléments de documentation à produire

Registre des risques du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.4-1)

## Quelques conseils

**Conseils pour analyser les risques du projet d'approche-programme** (conseils C/6.2.4)

### Identification des risques dans le projet d'approche-programme

Il est recommandé que l'identification des risques commence tôt dans la planification du projet d'approche-programme et qu'elle se fasse en consultant les parties prenantes.

### Implication active des équipes du projet d'approche-programme

Il est recommandé d'impliquer différentes parties prenantes (ex. membres des équipes du projet d'approche-programme, membres des instances décisionnelles, professeurs du programme, représentants socio-économiques, étudiants) dans le processus d'identification et d'analyse des risques pour qu'elles puissent développer et maintenir leurs implication et un sentiment de responsabilité quant aux risques et aux réponses associées.

### Validation des risques dans le projet d'approche-programme

Il est recommandé que l'identification et l'analyse des risques soient validées par l'équipe responsable du projet d'approche-programme.

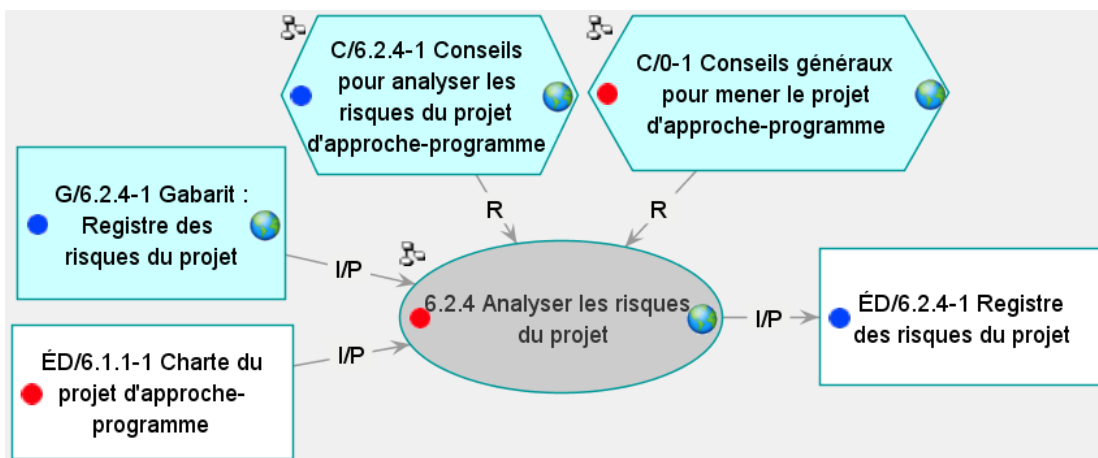
### Priorisation des mesures de mitigation

Il est recommandé que les membres de l'équipe-programme concentrent leurs efforts pour mitiger en premier lieu les risques ayant un impact important et une forte probabilité d'occurrence.

[Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme](#)

## Schéma de l'activité

[Légende](#)



## 6.2.5 Élaborer le plan de communication du projet

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

Un projet d'approche-programme peut durer plusieurs mois, voire quelques années. Il nécessite l'implication d'un grand nombre de personnes dont il est parfois difficile de maintenir la motivation sur une aussi longue période de temps. Il soulève de nombreux enjeux.

Cette activité consiste à élaborer un plan permettant de communiquer avec l'ensemble des parties prenantes afin de favoriser leur adhésion et de maximiser les conditions de succès du projet.

### Ressources pour réaliser l'activité

Gabarit : [Plan de communication du projet d'approche-programme](#)

Le plan de communication du projet d'approche-programme est élaboré en spécifiant les cinq (5) informations suivantes : le message à communiquer (le quoi), l'effet escompté ou le but recherché (le pourquoi), les destinataires (le qui), le ou les moyens de communication à privilégier (le comment) et le moment opportun (le quand).

Élément de documentation : Registre des parties prenantes du projet d'approche-programme (ÉD/6.1.2-1)

Élément de documentation : Registre des livrables du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-3)

Élément de documentation : Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.2-1)

### Éléments de documentation à produire

Plan de communication du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.5-1)

### Quelques conseils

Conseils pour élaborer le plan de communication du projet d'approche-programme (conseil C/6.2.5)

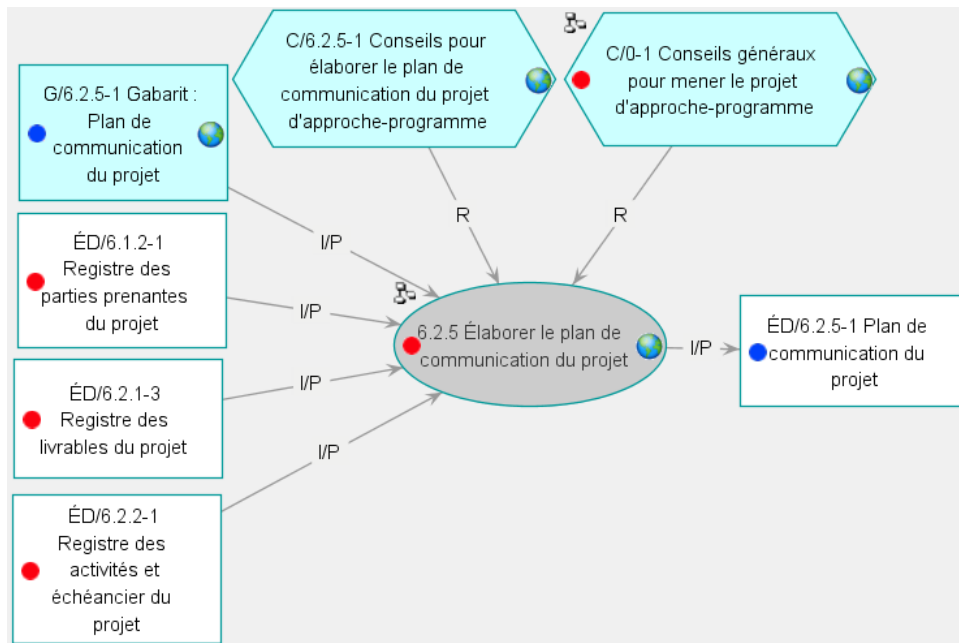
#### Régularité de la communication

Il est recommandé de prévoir des moments de communication réguliers et répartis tout au long du projet d'approche-programme pour maintenir l'engagement des parties prenantes.

## Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

### Schéma de l'activité

#### Légende



## 6.3 Exécuter et contrôler le projet

- [Identifiez-vous](#) pour poster des commentaires

### Description de l'activité

À l'[activité 6.1](#), vous avez initié le projet d'approche-programme et vous l'avez planifié à l'[activité 6.2](#). Le temps est maintenant venu de l'exécuter, c'est-à-dire de le mettre en œuvre et de le contrôler, c'est-à-dire de vérifier s'il se déroule comme prévu et d'apporter des changements au besoin. Cette activité sera réalisée par un des membres de [l'équipe responsable du projet d'approche-programme](#) qui jouera le rôle de gestionnaire de projet.

Ainsi, le gestionnaire de projet :

- consulte régulièrement le **Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme** (ÉD/6.2.2-1) ainsi que le **Plan de communication** (ÉD/6.2.5-1), au moins sur une base mensuelle pour les projets de longue haleine et à toutes les semaines voire quotidiennement en période de pointe;
- raffine le **Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme** (ÉD/6.2.2-1) au fur et à mesure que les tâches se précisent;
- informe les membres de l'équipe responsable des déviations par rapport à la planification;
- consigne les décisions prises par l'équipe responsable afin de remédier à la situation dans les différents registres et plans. La première page de chaque élément de documentation contient une section intitulée *Historique des modifications* qui permet de noter les décisions et changements apportés;
- voit à ce que les décisions soient mises en œuvre.

### Ressources pour réaliser l'activité

Élément de documentation : **Charte du projet d'approche-programme** (ÉD/6.1.1-1)

Élément de documentation : **Registre des parties prenantes** (ÉD/6.1.2-1)

Éléments de documentation : **Dossier de planification du projet d'approche-programme** (ÉD/6.2-1)

Ce dossier regroupe l'ensemble des éléments de documentation produits lors de l'activité de planification du projet d'approche-programme ([activité 6.2](#)) :

- Plan de collecte des exigences du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-1)
- Registre des exigences du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-2)
- Registre des livrables du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.1-3)
- Registre des activités et échéancier du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.2-1)
- Registre des équipes du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.3-1)
- Registre des risques du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.4-1)
- Plan de communication du projet d'approche-programme (ÉD/6.2.5-1)

## Éléments de documentation à produire

Mise à jour des éléments de documentation produits lors de l'[activité 6.1](#) et de l'[activité 6.2](#), au besoin.

## Quelques conseils

### Conseils pour exécuter et contrôler du projet d'approche-programme (conseils C/6.3)

#### Responsable de l'exécution et contrôle

Le gestionnaire de projet devrait être responsable de l'exécution et du contrôle du projet.

#### Régularité et fréquence du contrôle

L'exécution du projet devrait être contrôlé régulièrement tout au long du projet, au moins sur une base mensuelle pour les projets de longue haleine et à toutes les semaines voire même quotidiennement en période de pointe.

### Conseils généraux pour mener le projet d'approche-programme

## Schéma de l'activité

### Légende

