

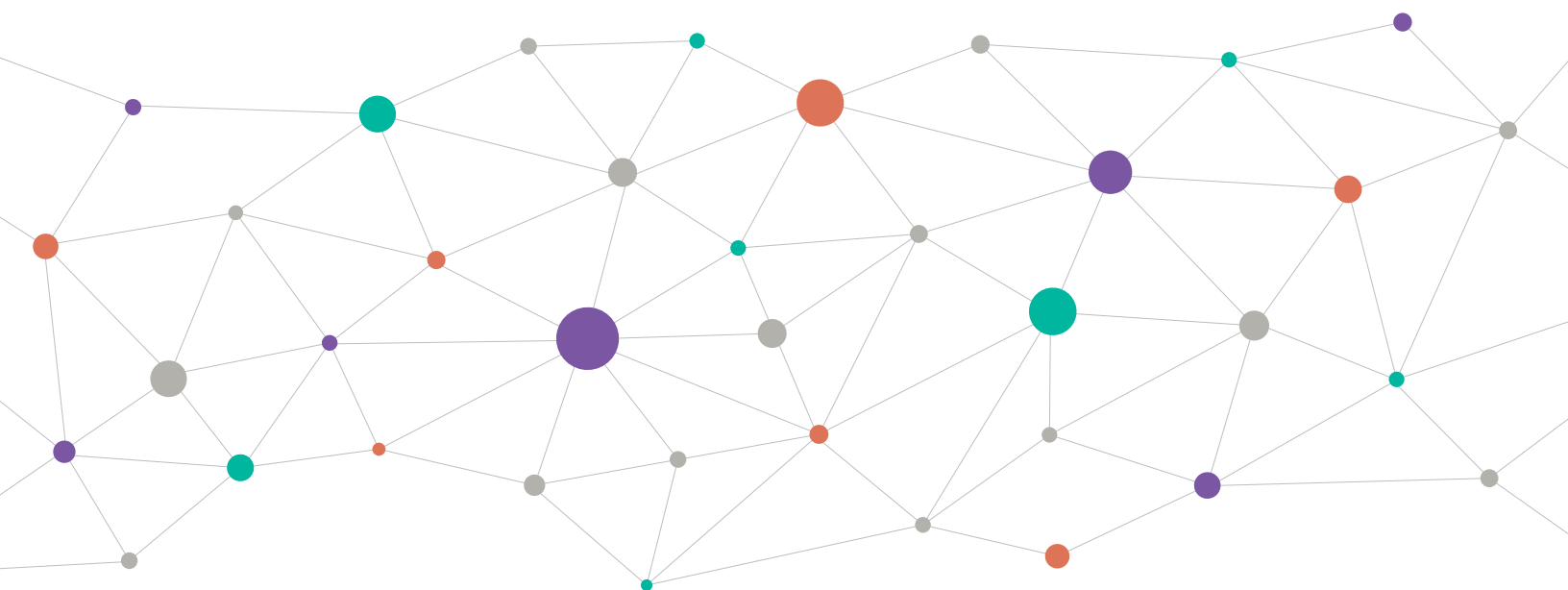


Colleges and Institutes Canada  
Collèges et instituts Canada

Les liens entre le milieu de l'enseignement  
postsecondaire et les employeurs  
dans les collèges et instituts :

## **le rôle des comités consultatifs de programmes**

avril 2017





Colleges and Institutes Canada  
Collèges et instituts Canada

**Collèges et instituts Canada** est le porte-parole, au Canada comme à l'étranger, des collèges, instituts, et cégeps publics canadiens. Ses membres collaborent avec les secteurs industriels et sociaux, pour former et faciliter l'entrée sur le marché du travail de 1,5 million d'apprenants de tous âges et de toutes provenances, sur des campus desservant au Canada plus de 3 000 collectivités urbaines, rurales et en régions éloignées.

**Collèges et instituts Canada**

1, rue Rideau, suite 701  
Ottawa (Ontario) Canada  
K1N 8S7  
Tél : 613-746-2222

[collegesinstituts.ca](http://collegesinstituts.ca)

© Droit d'auteur - 2017  
Collèges et instituts Canada

# Remerciements

La présente étude a été réalisée grâce au soutien financier et aux orientations stratégiques du ministère de l'**Emploi et du Développement social Canada (EDSC)** et de **Collèges et instituts Canada (CICan)**. Elle a été menée par l'équipe de **Knowledge in Power Consulting Inc.**, composée de **Blagovesta Maneva-Sleyman, Ph. D.**, et de **Daria Sleiman, B. A. Marguerite Donohue, Ph. D.**, de **Donohue Higher Education Consulting Inc.**, a effectué la plupart des entrevues. Nous tenons à remercier les collègues et instituts membres, les membres des comités consultatifs

de programmes, y compris les représentants des employeurs et du secteur privé, ainsi que les anciens dirigeants d'établissements qui ont répondu au sondage, qui ont participé aux entrevues, qui ont offert des conseils et qui ont fourni des points de vue essentiels. Sans leur collaboration, cette étude n'aurait pas été possible. Nous les remercions tous de leur précieuse contribution. Les auteurs tiennent également à remercier EDSC et CICan pour leur soutien exceptionnel.



# Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF.....	1
I. Introduction .....	3
II. Méthodologie .....	4
II.1. Le cadre analytique.....	4
II.2. Les principales méthodes.....	5
III. Définition d'un CCP.....	7
III.1 Son objectif .....	7
III.2 Quelques perspectives historiques sur les CCP .....	7
III.3 Les approches des gouvernements envers les CCP : variées, mais adhérent à une même philosophie globale.....	8
III.4 Les règlements des collèges et instituts.....	11
III.5 Les perspectives internationales .....	11
IV. L'état actuel des CCP dans les collèges et instituts publics du Canada (selon les résultats du sondage et les entrevues) .....	14
IV.1. La gouvernance et la structure des CCP .....	14
IV.2. Le fonctionnement des CCP .....	17
IV.3. Le soutien des collèges et instituts aux CCP.....	18
IV.4. Les principales caractéristiques d'un CCP efficace .....	19
IV.5. Les principaux avantages des CCP pour les collèges et instituts, les étudiants, le personnel enseignant, les employeurs et les collectivités .....	21
IV.6. Les principaux défis et obstacles à l'efficacité des CCP .....	24
V. Résumé des principaux résultats et des lacunes en matière de connaissances.....	25
VI. Principales constatations et implications pour le développement des politiques.....	29
VII. Conclusion .....	30
BIBLIOGRAPHIE .....	31

## LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1. Récentes initiatives en matière de relations entre les établissements postsecondaires et le secteur privé en Nouvelle-Zélande

Encadré 2. L'éducation collégiale des Autochtones et les CCP

Encadré 3. L'histoire de la réussite de deux initiatives découlant d'un CCP

Encadré 4. Les CCP et les établissements en transition

Encadré 5. Les approches distinctes de deux écoles nationales du Québec en ce qui a trait aux CCP

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Cadre analytique

Figure 2. Résumé des avantages clés des CCP

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Répartition géographique des répondants au sondage

Tableau 2. Nombre d'entrevues selon la région géographique et l'appartenance des personnes interrogées

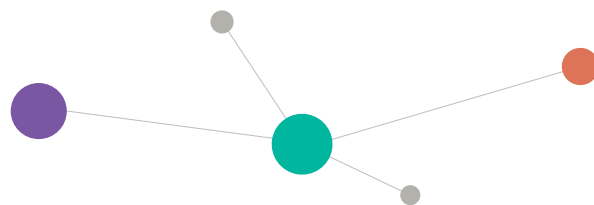
Tableau 3. Principales activités des CCP (selon les résultats du sondage)

Tableau 4. Résumé des principales conclusions sur l'état actuel des CCP et liste des lacunes en matière de connaissances

# Sommaire exécutif

Une collaboration efficace et durable avec le secteur privé et les employeurs fait en sorte que l'éducation et la formation dispensées par les collèges et instituts répondent aux besoins actuels et émergents du marché du travail et des collectivités. Au cœur de ces connexions collèges-employeurs se trouvent les **comités consultatifs de programmes** (ci-après dénommés CCP), qui rassemblent toutes les parties dans ce qui est devenu l'expression la plus cohérente et la plus structurée des liens collèges-employeurs. Alors que la proposition de valeur des CCP fait largement consensus, peu de recherches ont été menées pour documenter leur utilisation ou déterminer et comparer les pratiques au sein des programmes, des établissements et des provinces et territoires. La présente première étude tente de combler certaines lacunes en matière de connaissances en décrivant brièvement les exigences établies par la loi et les politiques relatives aux CCP dans les différentes instances, et en fournissant un point de vue préliminaire sur l'état actuel du recours aux CCP au Canada. Ce travail permet également le recensement de certaines perspectives sur les pratiques et les politiques phares représentant des avantages potentiels pour les collèges et instituts ainsi que pour d'autres établissements postsecondaires (EPS), pour les employeurs et pour les décideurs gouvernementaux.

L'étude fournit une première description des CCP, leur objectif, leur gouvernance, leur structure et leur fonctionnement. Les données et les informations ont été recueillies au moyen d'une revue de la littérature et de la documentation, d'un sondage en ligne envoyé à tous les membres de Collèges et instituts Canada (CICan), et de 35 entrevues semi-structurées menées auprès de représentant des collèges et instituts, des universités qui étaient auparavant des collèges, des membres des CCP et des partenaires du secteur privé et des organismes communautaires partout au pays. Un cadre d'analyse a été conçu pour guider l'étude, et pourrait servir de base pour établir le cadre d'études comparatives ultérieures. De façon générale, il existe peu de processus officiels pour évaluer l'impact ou l'efficacité des CCP; la réflexion actuelle sur l'efficacité des CCP étant très axée sur les processus. Alors que de nombreux collèges et instituts voient la nécessité d'évaluer l'impact de leurs CCP en utilisant plus de mesures axées sur les résultats, ils ne disposent pas de cadres appropriés. D'autres préfèrent ne pas procéder à ces évaluations afin de ne pas risquer de s'aliéner des membres qui siègent au comité à titre bénévole. Tous les répondants, cependant, ont exprimé le souhait de mieux comprendre comment les CCP sont modélisés et comment ils fonctionnent dans d'autres établissements.



On peut dire qu'il n'y a pas de modèle de CCP canadien unique. Alors que les CCP existent dans la plupart des provinces et territoires et reposent sur une philosophie commune, ils sont soumis à une grande diversité de lois et d'exigences politiques provinciales. Même au sein de la même province, les collèges et instituts ont souvent leurs propres politiques, règlements et conditions pour réglementer leurs CCP. Le cas du Québec est unique en raison de sa gamme particulière de modèles de participation du secteur privé et des employeurs au développement des programmes collégiaux. Cette étude vise à faire la lumière sur la diversité des pratiques et la perception des avantages et des défis correspondants qui existent dans le pays.

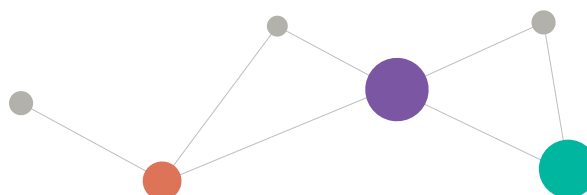
Le succès des CCP est profondément enraciné dans l'aspect humain. Il est déterminé par plusieurs facteurs, qui sont souvent les mêmes d'un établissement et d'une instance à l'autre : i) les membres des CCP sont bien informés, stratégiques, visionnaires et actifs, exempts de tout conflit d'intérêts, et ont la capacité et la volonté de poser des questions pertinentes, de fournir des commentaires, des informations sur le marché du travail et des conseils à long terme; ii) le leadership du président du CCP et de l'employé du collège responsable du CCP; iii) la diversité parmi les membres du CCP en ce qui a trait aux expériences, aux perspectives, au sexe, à l'appartenance aux minorités autochtones et ethniques, ainsi que la présence de différents partenaires sectoriels, la composition complète étant déterminée selon le programme et le secteur pertinents; iv) un mandat bien défini avec des objectifs clairs et des éléments de programmes orientés vers l'action et permettant un suivi. Les questions d'importance significative et générale, comme l'éducation des Autochtones, font partie des discussions et des conseils des CCP efficaces. Un CCP efficace est profondément enraciné dans la collectivité, connaît ses besoins et comprend bien ses préoccupations les plus importantes.

Les collèges et instituts perçoivent les nombreux avantages que les efforts continus des CCP apportent aux étudiants, au corps professoral et à l'établissement lui-même. Cette forme particulière de partenariat avec le secteur privé illustre le fait que les employeurs ont des besoins et assure que les programmes d'études sont à jour, pertinents et adaptés à l'évolution des besoins du marché du travail et de la collectivité.

Le partenariat entraîne le maintien des normes de prestation à jour et contribue à l'évolution des programmes. Les CCP efficaces participent à l'établissement d'une culture d'interdépendance positive entre les collèges et instituts, le secteur privé et les collectivités. Ils contribuent également à l'amélioration de la culture organisationnelle axée sur les résultats, ce qui entraîne de multiples avantages pour les collèges et instituts, leur personnel et leurs étudiants. Une exploration préliminaire de la façon dont les universités qui étaient auparavant des collèges évaluent les CCP indique que les anciens collèges et instituts les conservent et les considèrent comme un moyen constructif d'accroître la pertinence de leurs programmes d'études. La mobilité des personnes favorise la mobilité des idées : de nombreux CCP ont été mis sur pied lorsque des membres du corps enseignant et des dirigeants sont partis dans un autre EPS où ils ont créé un CCP. Les idées se propagent aussi par l'échange de pratiques exemplaires. Pour assurer le rendement optimal de leurs CCP, tous les établissements les soutiennent en fournissant des ressources de diverses manières, le plus souvent sous la forme d'un soutien administratif et logistique.

Pourtant, les efforts logistiques demandés aux collèges et instituts représentent aussi parfois un défi, en plus des autres obstacles à l'amélioration de l'efficacité des CCP. La disponibilité est le problème le plus souvent cité. Attirer des représentants du secteur privé de haut niveau peut être difficile, parce que les membres des CCP sont généralement des leaders dans leur collectivité et sont donc souvent sollicités pour une variété de contributions. Le regroupement des CCP, lorsque cela est possible, est considéré comme un moyen d'éliminer les contraintes de temps et d'attirer des représentants du secteur privé de plus haut niveau qui ont des perspectives plus stratégiques à l'échelle de tous les secteurs. Attirer ou renouveler des membres provenant de divers secteurs peut être particulièrement difficile pour certains programmes, en particulier pour les campus éloignés où il y a un manque ou une diversité limitée d'entreprises. Les intervenants soulignent également l'importance de l'accent mis par les

CCP sur la vision à long terme du secteur privé, les besoins et les priorités d'apprentissage. Le renforcement du rôle et de la valeur des CCP, de leur potentiel de réflexion prospective et des conseils plus stratégiques est considéré comme essentiel afin de faire face aux réalités actuelles. De nombreux collèges et instituts estiment nécessaire d'établir une vision commune à l'échelle nationale en ce qui a trait aux rôles et aux résultats des CCP. Ils pensent que CIGan a un rôle essentiel à jouer dans une telle entreprise.



La présente étude souligne les lacunes qui subsistent en matière de connaissances et qui nécessitent une attention afin que les CCP aient des répercussions positives sur les établissements d'enseignement postsecondaires (EPS), leurs étudiants et leurs professeurs, ainsi que sur le secteur privé, les employeurs et le marché du travail en général. Elle traite également du rôle potentiel que les associations nationales de représentation des EPS et les organismes gouvernementaux peuvent jouer pour combler ces lacunes grâce au développement des connaissances, à la collecte et à la diffusion de données sur les pratiques exemplaires ainsi qu'à la création de mécanismes permettant des efforts conjoints dans des réseaux étendus afin d'établir des liens stratégiques entre le milieu de l'éducation et le secteur privé. Enfin, l'étude soulève des questions sur l'avenir des CCP et révèle les implications potentiellement importantes pour l'élaboration de politiques futures.

# I. Introduction

Depuis plus de 50 ans, les collèges et instituts jouent un rôle central dans l'économie canadienne en permettant aux Canadiens de tous les horizons d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour intégrer le marché du travail et mener une carrière enrichissante tout au long de leur vie active. Les collèges et instituts sont profondément enracinés dans leur collectivité, et leur mission principale est de combler les besoins économiques et sociaux de ces dernières. Ils réalisent leur mission grâce au maintien des programmes d'éducation et de formation qui sont reconnus pour leur pertinence économique, sociale et professionnelle. Un des principaux moyens d'assurer cette pertinence est d'établir une relation officielle avec les membres de la collectivité, les partenaires du secteur privé et les employeurs locaux qui connaissent particulièrement bien un programme donné ou qui ont un intérêt pour celui-ci, et de leur demander conseil. La collaboration efficace et durable entre les collèges et instituts et les employeurs est une composante essentielle de la réponse des premiers aux défis actuels et futurs auxquels font face les collectivités qu'ils servent. Les liens profonds qui unissent les établissements au secteur privé et aux employeurs visent à faire en sorte que l'éducation et la formation dispensées par les collèges et instituts répondent aux besoins actuels et émergents du marché du travail.

La relation entre les employeurs et les collèges et instituts est souvent qualifiée de « symbiotique » « parce que chacun a besoin de l'autre pour réussir » (Litwin, 2012). Lorsqu'il la compare à la relation entre les universités et les employeurs, Litwin constate que « de nombreux programmes universitaires ne disposent pas de groupes consultatifs d'employeurs alors que presque tous les programmes collégiaux en ont ». « La raison principale est que, dans le milieu universitaire, les groupes consultatifs sont facultatifs et, dans de nombreux cas, pourraient être considérés comme une ingérence ou même une atteinte à la liberté universitaire » (Litwin, 2012).

Les CCP sont une caractéristique distinctive de la relation que les collèges et instituts entretiennent avec le secteur privé et les employeurs dans la plupart des régions du pays. Créés par les collèges et instituts, les CCP sont principalement constitués de représentants du secteur privé et de la collectivité. Leur rôle principal est de fournir des commentaires et des conseils sur la structure du programme et sur le curriculum, en fonction des besoins actuels et prévus du marché du travail, des tendances du secteur privé et des changements qui découlent des progrès de la technologie et de la pratique professionnelle. Les liens entre le secteur privé et les établissements d'enseignement créés par l'entremise des CCP peuvent également servir à trouver des occasions d'apprentissage en milieu de travail pour les étudiants ainsi

que des stages pour les diplômés, et peuvent également mener au recrutement de professeurs, à des partenariats de recherche appliquée, à des contrats de formation pour améliorer les compétences de la main-d'œuvre actuelle, à des dons d'équipement, à la création de bourses et de prix, et au soutien de projets d'immobilisations.

Peu d'efforts ont été consacrés à la recherche globale et à la documentation de la proposition de valeur des CCP. La présente étude vise à combler certaines lacunes en matière de connaissances en fournissant un point de vue préliminaire de l'utilisation actuelle des CCP au Canada, et à découvrir les principales approches particulièrement bénéfiques pour les étudiants, les employeurs, les établissements, et le marché du travail en général.

Plus précisément, cette étude préliminaire des CCP dans les collèges et instituts canadiens vise à :

- fournir un aperçu de la situation actuelle des CCP dans les collèges et les instituts publics canadiens;
- saisir la richesse de la diversité des voix et des approches dans tout le pays afin de permettre le développement des connaissances, l'apprentissage et la diffusion de pratiques exemplaires;
- déterminer les principaux facteurs de succès et les obstacles à l'efficacité des CCP;
- découvrir les meilleures pratiques en ce qui a trait au fonctionnement et à l'utilisation des CCP;
- définir les principales lacunes en matière de connaissances et formuler des recommandations concernant les études et les actions futures;
- déterminer et signaler les principales constatations ayant des implications potentiellement importantes pour le développement de politiques.

L'étude contribuera également aux objectifs plus stratégiques suivants :

- comprendre comment les collèges et instituts interagissent avec le secteur privé et répondent à ses besoins;
- améliorer la compréhension d'EDSC concernant la contribution des EPS à l'acquisition de compétences avancées;
- établir un cadre comparatif pour déterminer les meilleures pratiques au Canada et à l'étranger liées aux partenariats employeurs-EPS;
- étudier les obstacles aux relations entre les EPS et le secteur privé;
- éclairer les futurs travaux relatifs au développement de politiques dans le but de s'assurer que le secteur de l'EPS possède les connaissances nécessaires pour établir des partenariats stratégiques et créer des occasions d'apprentissage intégré à l'emploi pour les étudiants.

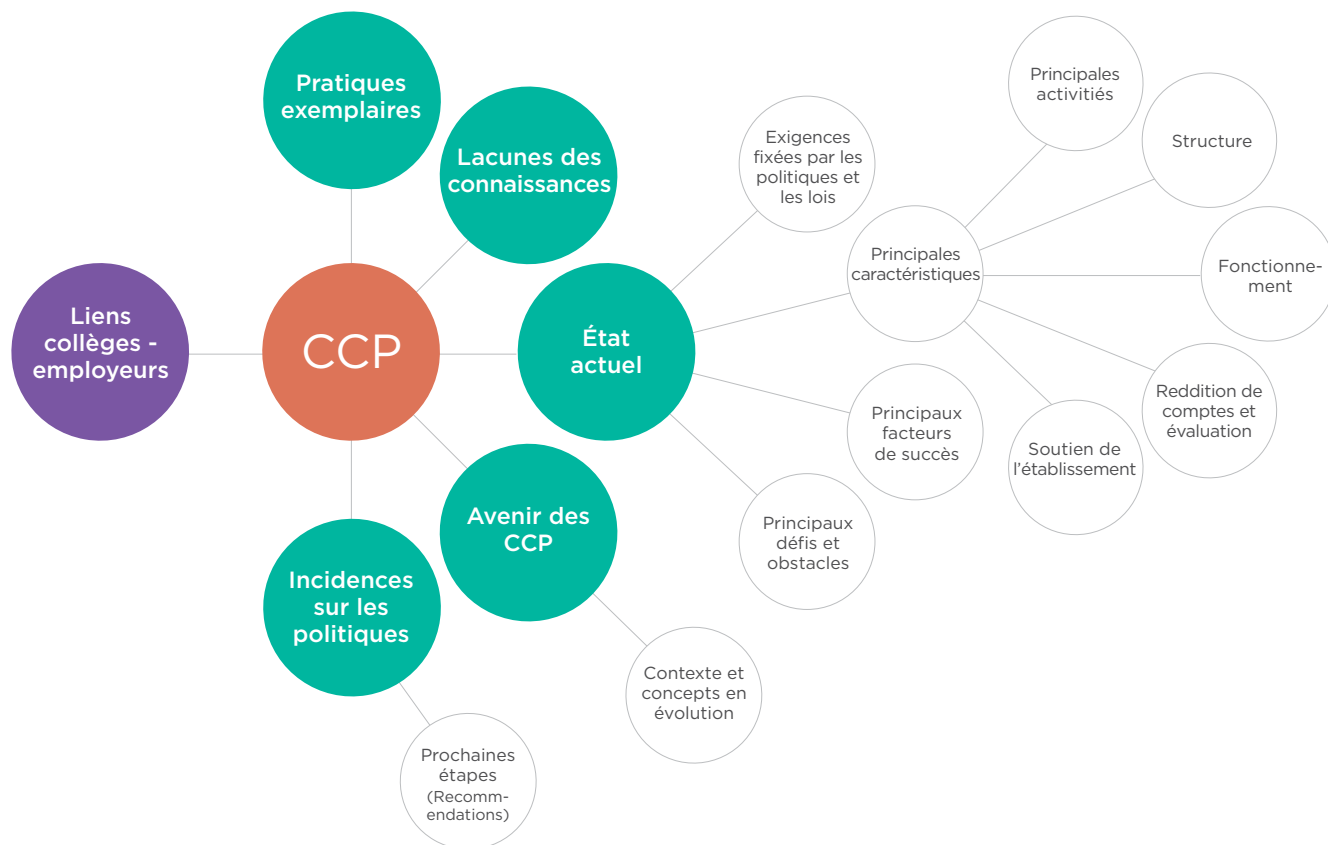
## II. Méthodologie

### II.1. Le cadre analytique

Un cadre d'analyse (Figure 1) a été élaboré pour orienter l'étude et répondre aux principales questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les dispositions législatives et politiques actuelles en ce qui concerne les CCP?
  - Y a-t-il des différences entre les provinces et les territoires et, si oui, lesquelles?
- Quelles sont les caractéristiques clés des CCP (gouvernance, structure, fonctionnement, activités, réalisations et résultats, interaction avec les collèges et instituts)?
- Y a-t-il un cadre commun pour décrire/évaluer les CCP?
- Peut-on parler d'un modèle national pour les CCP?
- Quelles sont/seraient les principales caractéristiques d'un tel modèle?
- Quels sont les principaux avantages des CCP pour les collèges et instituts, les étudiants, les diplômés, les employeurs, les collectivités, etc.?
- Quels sont les principaux défis et obstacles en ce qui a trait à l'amélioration de l'efficacité des CCP?
- Quelle est la perception de l'impact des CCP sur :
  - le développement des programmes d'études?
  - le rendement du collège?
  - l'apprentissage en milieu de travail?
  - les partenariats institutionnels?
  - la réussite des étudiants?
  - le placement professionnel des diplômés?
  - la réponse aux besoins du marché du travail?
- Y a-t-il des méthodes établies pour déterminer la valeur des CCP? Comment déterminer les bonnes pratiques en ce qui a trait au recours aux CCP?
- Quelles sont les principales lacunes relatives aux connaissances des CCP et quelle incidence cela a-t-il sur les politiques publiques qui les concernent?

FIGURE 1. CADRE ANALYTIQUE





## II.2. Les principales méthodes

La méthodologie comprend :

- une revue de la littérature et de la documentation pertinentes;
- un sondage en ligne des collèges et instituts membres de CIGan sur leurs politiques, leurs pratiques et leurs expériences en ce qui concerne les CCP;
- des entrevues avec des informateurs clés : des membres des CCP – actuels et passés et des représentants des établissements d'enseignement postsecondaire (collèges et instituts et universités);
- la détermination des principaux facteurs de succès et obstacles à l'efficacité des CCP;
- la documentation des pratiques phares;
- la détermination des lacunes en matière de connaissances et les recommandations concernant les études et les actions futures.

En octobre 2016, tous les établissements membres de CIGan ont reçu un sondage en ligne qui visait à décrire l'état actuel des CCP dans le système des collèges canadiens : leur fondement législatif et politique, leur nombre, leur structure, leurs activités clés, leur fonctionnement, leur valeur et leur efficacité, leurs principaux avantages pour les collèges et instituts et le secteur privé, les principaux défis et obstacles ainsi que les pratiques exemplaires.

Sur les 127 membres de CIGan, 35 ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 28 %. Le tableau 1 présente le nombre de réponses selon la région :

**TABLEAU 1. RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RÉPONDANTS AU SONDRAGE**

Région	Nombre de répondants	% du total des répondants
Ouest (incl. Yukon)	17	48,5 %
Ontario	10	28,5 %
Québec	3	9 %
Est	5	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100 %</b>

Le faible taux de réponse des collèges et instituts du Québec au sondage (3 % - le Québec représentant pourtant 28 % des membres de CIGan) s'explique, du moins en partie, par le caractère unique du système collégial de cette province et par son approche par rapport au développement des programmes. Cela sera décrit en détail plus loin dans le présent rapport (p. 16). Ce taux de réponse pourrait également expliquer, du moins en partie, le pourcentage global de réponse.

Les informations obtenues grâce à des entrevues semi-structurées ont complété les données qualitatives collectées grâce au sondage. Quelques 35 entrevues ont été menées auprès de représentants des établissements d'enseignement postsecondaire et de membres des CCP – actuels et passés – dans tout le pays. Le tableau 2 présente le nombre d'entrevues selon la région et l'appartenance des personnes interrogées :

**TABLEAU 2. NOMBRE D'ENTREVUES SELON LA RÉGION GÉOGRAPHIQUE ET L'APPARTENANCE DES PERSONNES INTERROGÉES**

Région	Appartenance à un eps (collège/université)	Membres des ccp (secteur/collectivité/association professionnelle/syndicat)	Nombre d'entrevues
Ouest (incl. Yukon)	8	3	11
Ontario	6	5	11
Québec	6		6
Est	5	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>35</b>

Les membres des CCP agissent en tant que représentants de leur secteur, employeur, organisme communautaire et association professionnelle respectifs. Les membres nommés d'office peuvent inclure des responsables des collèges, des diplômés et des étudiants. La sélection des personnes interviewées avait pour but d'obtenir une répartition la plus équitable possible entre les régions, les collèges et instituts, les différents secteurs, les employeurs et les représentants de la collectivité, en tenant compte du sexe, des langues officielles et des origines autochtones. Comme les CCP sont principalement un phénomène basé

dans les collèges et instituts, les responsables de l'étude ont également examiné deux cas d'universités qui étaient auparavant des collèges et des instituts pour avoir un aperçu du rôle que les CCP jouent et celui qu'on pense qu'ils pourraient jouer dans les relations entre les établissements d'enseignement postsecondaire et le secteur privé.

L'analyse des résultats du sondage et des entrevues a permis de décrire la structure et le fonctionnement des CCP, de déterminer les facteurs clés du succès et les obstacles à l'efficacité ainsi que de repérer certaines pratiques phares.

## III. Définition d'un CCP

### III.1. Son objectif

Un CCP peut être défini comme un comité consultatif qui contribue au développement ou à la révision d'un programme ou d'un regroupement de programmes d'études postsecondaires. Il permet aussi d'établir des liens entre le secteur privé, les employeurs et la collectivité. Les membres du CCP sont reconnus pour leurs excellentes connaissances et compétences dans leur domaine professionnel. Ils agissent à titre bénévole et doivent être exempts de tout conflit d'intérêts. L'équivalent français du terme anglais *Program Advisory Committee*, *Comité consultatif de programme* ou *Comité aviseur de programme*, peut avoir un sens différent selon le territoire de compétence ou l'établissement, c'est-à-dire qu'un vocabulaire identique ou similaire peut renvoyer à des concepts différents. C'est le cas au Québec, et cela sera abordé plus tard dans ce rapport.

Les CCP constituent une caractéristique déterminante des collèges et instituts communautaires en Amérique du Nord. Traditionnellement, les collèges et instituts ont consulté les employeurs au sujet des programmes à temps plein et d'autres services, généralement par l'entremise de leurs conseils d'administration ou de divers comités (Thom, 2004), y compris les CCP.

L'apport des CCP est l'un des instruments dont disposent les collèges et instituts lors de l'élaboration ou de la révision des programmes d'enseignement (les autres moyens comprennent la recherche effectuée à l'interne ou attribuée par contrat concernant les besoins du marché du travail, les consultations officielles ou informelles auprès du secteur privé et des employeurs, etc.). Cependant, contrairement aux nombreux liens informels entre les collèges, les instituts et le secteur privé, les CCP permettent une approche officielle plus structurée des relations entre les collèges et instituts et le secteur privé qui contribue à leur ouverture et à leur transparence. En ouvrant la porte, par l'entremise des CCP, aux commentaires d'une variété d'employeurs sur leurs programmes d'études, les collèges et instituts visent à répondre aux besoins de toute la collectivité, de la communauté des employeurs et non pas d'un employeur particulier ou d'un groupe d'employeurs sélectionnés. Les collèges et instituts bénéficient des connaissances qu'apportent les membres des CCP appartenant au secteur privé et peuvent ainsi être exposés rapidement aux nouvelles techniques et applications ainsi qu'aux nouveaux matériaux introduits dans le secteur. Ils peuvent ainsi s'assurer que leurs programmes sont à jour et pertinents.



Malgré le rôle essentiel que jouent les CCP dans la réussite des étudiants des collèges et instituts, ainsi que dans leur capacité de répondre aux besoins de la collectivité et du secteur privé, ils semblent être très peu connus du grand public et même des chercheurs qui étudient le système d'enseignement postsecondaire du Canada. Il existe des lacunes importantes en ce qui a trait à la recherche et aux connaissances liées aux CCP au Canada.

### III.2. Quelques perspectives historiques sur les CCP

Les CCP sont un élément déterminant des systèmes des collèges communautaires de l'Amérique du Nord et ils semblent avoir été créés au début de leur histoire. Cependant, il y a très peu de recherche sur les CCP dans les collèges et instituts canadiens, et nous n'avons pas trouvé de preuve de recherche récente sur le sujet. Henderson (1991) a observé qu'on accorde beaucoup moins d'attention aux comités consultatifs dans la littérature concernant les collèges communautaires au Canada que dans les sources américaines. Mais même là, une revue de littérature rapide montre que la grande majorité des travaux de recherche a été réalisée dans les années 1970 et 1980. Par conséquent, on en sait peu sur l'histoire, l'évolution et les caractéristiques clés des CCP.

La fonction principale de tous les collèges et instituts – préparer les diplômés à rejoindre la main-d'œuvre de leur province/territoire, région et collectivité – semble être à l'origine des comités consultatifs des collèges et instituts, y compris des CCP. Afin de remplir leur fonction première, les collèges et instituts ont tenté d'établir des liens étroits avec les entreprises et le secteur privé par l'entremise de comités consultatifs (Henderson, 1991).

La nécessité des CCP a été renforcée par le contexte des années 1970 et du début des années 1980, lorsque les collèges et instituts, « confrontés à de nouveaux impératifs – récession, rationalisation et restrictions – les chiens de garde qui ont façonné l'enseignement supérieur » (Dennison et Gallagher, 1986, p. 83), ont dû chercher à obtenir encore plus de conseils de la part des experts du secteur privé.

Le succès des CCP a été étonnant si on se fie aux chiffres : en 1981, en Ontario, « le nombre de comités actifs était supérieur de 19 % à ce qui était nécessaire et, en 1989, ce chiffre s'élevait à 11 % » (Henderson, 1991). « En 1996, plus de 10 000 employeurs siégeaient à des comités consultatifs de programmes dans toute la province [Ontario] » (Leppard, 2004).

Les gouvernements ont dû permettre aux collèges et instituts d'établir ou de renforcer les liens entre les collèges et le secteur privé d'une manière qui soit bénéfique pour toutes les parties.

### III.3. Les approches des gouvernements envers les CCP : variées, mais adhérent à une même philosophie globale

Au Canada, où il n'existe pas de système national d'éducation, les provinces et les territoires ont pour responsabilité principale d'offrir des services éducatifs et de déterminer la gouvernance, l'administration, la structure et le contenu des programmes d'études, ce qui se traduit par une diversité de systèmes d'éducation, notamment au niveau collégial.

Le gouvernement fédéral joue un rôle en ce qui a trait à la formation continue et professionnelle, comme la formation des apprentis, et l'établissement et l'application des règles pour certains programmes d'accréditation, en particulier ceux comportant des perspectives internationales. Il fournit également des informations sur le marché du travail et des données statistiques sur les diplômés et les inscriptions dans les EPS, ainsi que du soutien financier aux programmes de formation et aux étudiants.

Alors que presque toutes les provinces et tous les territoires mentionnent dans leurs lois ou politiques que les collèges, instituts et établissements d'EPS ont intérêt à établir et entretenir des relations efficaces et productives avec le secteur privé et les employeurs basés dans les collectivités qu'ils servent, le caractère obligatoire de ces liens varie d'une instance à l'autre. En règle générale, les conseils d'administration des établissements doivent inclure des représentants du secteur privé et des employeurs locaux et régionaux.

Les CCP collégiaux existent dans la plupart des provinces et des territoires du Canada, toutefois, on constate une diversité importante en matière d'exigences fixées par la loi et les politiques provinciales et territoriales (quand ce n'est pas une absence d'exigences). Les CCP sont soutenus ou non par différents mécanismes (contraignants ou non) clairement mentionnés ou non dans les lois ou dans les règlements provinciaux et territoriaux. La plupart des provinces et des territoires ont la même philosophie et la même définition d'un CCP collégial, à savoir un comité dont le but principal est de conseiller les collèges et instituts en ce qui concerne l'élaboration, le maintien et l'acceptation de leurs programmes par la collectivité. Le comité a une fonction consultative et non administrative ou exécutive, et il est composé de bénévoles experts dans leur domaine professionnel.

L'Ontario (en vertu de la *Loi de 2002 sur les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario*, du cadre d'élaboration des programmes d'enseignement [2003, révisé en 2009] et de la directive exécutoire du ministre<sup>1)</sup>) est la province qui semble fixer le plus clairement les attentes concernant l'obligation de chaque collège de se doter d'un comité consultatif de programme pour chaque programme ou regroupement de programmes d'enseignement.

---

**« Le conseil d'administration doit veiller à l'établissement d'un comité consultatif pour chaque programme d'enseignement ou groupe de programmes connexes offert par le collège; ce comité doit se composer de personnes indépendantes du collège qui représentent divers secteurs, ont un intérêt direct et possèdent des connaissances et des expériences variées dans le domaine professionnel couvert par le programme. Le conseil d'administration doit établir, sous forme de règlement, la structure, le mandat et les modalités des comités consultatifs de programmes. »**

- Gouvernement de l'Ontario, ministère de la Formation et des Collèges et Universités. Cadre d'élaboration des programmes d'enseignement, directive exécutoire du ministre (2003).

---

<sup>1</sup><http://www.tcu.gov.on.ca/epep/documents/GovernanceandAccountabilityFramework2010-Fr.pdf>

Au Manitoba, la *Loi sur les collèges*<sup>2</sup> (1991) stipule que le ministre peut « charger une personne ou un comité d'examiner et d'évaluer un programme ou un service offert par un collège ou toute autre question ayant trait à l'élaboration, au contenu ou à la prestation d'un tel programme ou service ».

La *Loi sur les collèges communautaires du Nouveau-Brunswick*<sup>3</sup> (2010) stipule que, lorsque les collèges et les instituts élaborent de nouvelles propositions de programmes et révisent les programmes existants à l'interne, ils ont recours à des CCP comprenant des représentants externes du secteur privé. Les propositions concernant la nécessité de mettre en place de nouveaux programmes et des changements de programme importants sont examinées conformément aux lignes directrices approuvées par le ministre. Les programmes dont le contenu subit des changements moins importants sont examinés par les collèges et instituts en consultation avec les CCP concernés.

D'autres instances fixent des attentes envers les conseils d'administration des collèges et instituts en ce qui a trait à la mise sur pied des CCP. Par exemple :

Les onze collèges publics et les trois instituts publics de la Colombie-Britannique, établis en vertu de la *College and Institute Act*<sup>4</sup> (1996), sont régis par des conseils d'administration responsables de la gestion et de la direction des affaires de l'établissement. Chaque établissement, sauf le Justice Institute of British Columbia, doit avoir un conseil d'enseignement (*College and Institute Act* 14 (1)). Les pouvoirs indépendants du conseil d'enseignement comprennent celui d'établir des politiques d'examen et de définir le contenu des programmes d'études pour les cours menant à des certificats, à des diplômes et à des grades. Les pouvoirs qui sont exercés conjointement par le conseil d'administration et le conseil d'enseignement

comprennent l'évaluation des programmes d'études. Dans son rôle consultatif, le conseil d'enseignement consulte la collectivité et les groupes consultatifs de programmes en ce qui a trait aux programmes d'études de l'établissement (23 (1) l).

Au Manitoba, en vertu de la *Loi sur les collèges*<sup>5</sup> (1991), « le conseil d'administration peut constituer un comité consultatif de campus régional composé d'au plus 10 personnes. Ce comité consultatif est chargé de fournir des conseils au sujet des programmes et des services du campus régional. »

À l'Île-du-Prince-Édouard, la *Holland College Act*<sup>6</sup> stipule que « le conseil d'administration du collège peut créer des comités et des organes consultatifs ».

À Terre-Neuve-et-Labrador la *College Act*<sup>7</sup> (1996) stipule que le conseil d'administration du collège peut créer des conseils et des comités des études.

En Nouvelle-Écosse, dans le cadre de la *Community Colleges Act*<sup>8</sup> (1995-1996), le conseil peut mettre sur pied des CCP pour un ou plusieurs programmes d'études offerts au collège, qui sont composés de membres nommés par le conseil d'administration et, sous réserve des règlements, par le ministre. En outre, le conseil met en place un CCP pour tout programme d'études offert au collège lié à un métier qui relève du mandat de l'agence. Le conseil doit aviser le Conseil de l'apprentissage de l'agence lorsqu'un CCP doit être mis sur pied en relation avec un métier qui relève du mandat de l'agence. Le conseil doit informer le ministre lorsqu'un comité consultatif de programme est établi. La fonction d'un comité consultatif du programme est de conseiller le conseil d'administration, de formuler des recommandations concernant les programmes d'études nouveaux et existants et d'exercer les autres fonctions déterminées par le conseil.

<sup>2</sup><http://web2.gov.mb.ca/laws/statutes/ccsm/c150-1f.php>

<sup>3</sup><https://www.gnb.ca/0062/acts/BBA-2010/Chap-N-4-05.pdf>

<sup>4</sup>[http://www.bclaws.ca/civix/document/id/consol20/consol20/00\\_96052\\_01](http://www.bclaws.ca/civix/document/id/consol20/consol20/00_96052_01)

<sup>5</sup>[http://web2.gov.mb.ca/laws/statutes/ccsm/\\_pdf.php?cap=c150.1](http://web2.gov.mb.ca/laws/statutes/ccsm/_pdf.php?cap=c150.1)

<sup>6</sup><https://www.princeedwardisland.ca/sites/default/files/legislation/h06g.pdf>

<sup>7</sup><http://www.assembly.nl.ca/legislation/sr/statutes/c22-1.htm>

<sup>8</sup><http://nslegislature.ca/legc/statutes/community%20colleges.pdf>

## Le caractère distinctif des collèges publics du Québec et leur relation avec le secteur privé

Le système collégial du Québec est tout à fait distinct. Il comporte deux volets : 1) un volet préparation universitaire de deux ans, nécessaire pour tout étudiant du Québec ayant l'intention de fréquenter une université dans cette province, et 2) un volet préparation à une carrière de trois ans. Très centralisés, les programmes des collèges et les structures des établissements suivent de très près les normes du ministère de l'Éducation.

La *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*<sup>9</sup> (1997) stipule que les collèges régionaux sont administrés par un conseil d'administration qui comprend « deux personnes nommées par le ministre et choisies au sein des entreprises du territoire principalement desservi par le collège régional et œuvrant dans des secteurs d'activités économiques correspondant à des programmes d'études techniques mis en œuvre par des collèges constituants différents, le cas échéant ». Le conseil établit une commission des études et détermine sa composition par règlement. La commission des études a pour fonction de conseiller le conseil sur toute question concernant les programmes d'études dispensés par le collège et l'évaluation des apprentissages, y compris les procédures de sanction des études. La commission des études est cependant de nature interne puisqu'elle se compose essentiellement de fonctionnaires, d'enseignants et d'étudiants du collège.

Plutôt que d'opter pour des CCP dans les établissements, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur favorise les partenariats avec des représentants du secteur privé dans le cadre d'un processus de développement centralisé du programme dirigé par le ministère. Le développement de programmes d'études techniques doit respecter trois exigences principales : les besoins du marché du travail et de la population ciblée, les orientations du système d'éducation provincial, ainsi que les normes et les politiques relatives à l'enseignement collégial. Des comités consultatifs sont constitués à chaque étape du processus d'élaboration du programme et différents acteurs du domaine, issus des secteurs privé et de l'éducation, contribuent au processus en mettant leurs connaissances

et leur expertise à contribution<sup>10</sup>. Par conséquent, la terminologie des comités consultatifs de programmes a un sens différent au Québec de celui qu'il a dans le reste du Canada, où les CCP des collèges et instituts sont généralement constitués au niveau local et de l'établissement.

La participation du secteur privé et des employeurs au développement et à la révision des programmes d'études collégiales se concrétise de façon encore plus diversifiée et s'applique différemment.

Les cinq écoles nationales du Québec ont des approches différentes en ce qui trait à l'établissement de relations avec le secteur privé et les employeurs. Chacune de ces écoles est affiliée à un collège public (Cégep), mais a ses propres liens fonctionnels avec le monde du travail. La plupart d'entre elles ont un comité ou un conseil consultatif pour les guider dans leur développement et dans leurs orientations futures. Ce conseil est composé principalement de représentants du secteur privé, mais aussi de représentants du secteur de l'éducation et des ministères. Le programme d'études doit non seulement satisfaire aux exigences du ministère de l'Éducation du Québec, mais aussi respecter les normes fixées en vertu des accords canadiens et internationaux. Ainsi, l'existence de normes nationales et internationales du secteur privé et de règlements fédéraux semble jouer un rôle important dans la création et le fonctionnement des CCP.

Deux mini-études de cas (voir encadré 5) tentent de démontrer les approches de certaines écoles nationales quant à leur relation avec le secteur privé et les employeurs.

Quelques cégeps au Québec ont mis sur pied des CCP pour certains de leurs programmes techniques d'une façon similaire à celles qui existent dans les collèges et instituts ailleurs au Canada, mais ils semblent faire exception.

<sup>9</sup><http://legisquebec.gouv.qc.ca/en/ShowDoc/cs/C-29>

<sup>10</sup>Ministère de l'Éducation du Québec (2002), *Élaboration des programmes d'études professionnelles : Cadre général - Cadre technique*.

### III.4. Les règlements des collèges et instituts

De nombreux collèges et instituts ont établi leurs propres règlements, politiques et paramètres pour leurs CCP en réponse aux exigences établies par la loi. Ils officialisent les rôles, les structures et le fonctionnement des CCP de façon plus ou moins détaillée. Il y a une grande diversité d'approches en ce qui concerne les CCP entre les établissements de niveau collégial au sein du même territoire ou de la même province (par exemple, certains collèges et instituts peuvent avoir une politique ou des orientations précises tandis que d'autres n'en ont pas).

Certains collèges et instituts ont mis sur pied une *structure intermédiaire* entre les CCP et le conseil d'administration. Par exemple, selon le règlement 4 (CCP) du conseil d'administration du Loyalist College en Ontario, « les présidents de tous les comités consultatifs de programme (CCP) et d'autres comités consultatifs spéciaux ou ad hoc forment un conseil consultatif du conseil d'administration et se réunissent périodiquement avec le conseil d'administration et l'administration pour discuter des questions qui concernent le collège dans son ensemble.<sup>11</sup> »

La section 4 du présent rapport décrit en outre l'état actuel des rôles, des structures et du fonctionnement des CCP dans tout le pays, selon les conclusions du sondage et des entrevues.

- **Il n'y a pas de modèle de CCP collégial unique au Canada.**
- **Il existe plusieurs approches dans les différentes instances et les établissements, mais la plupart d'entre eux ont une définition et une philosophie similaires concernant les CCP.**
- **Le cas du Québec est unique en ce qui a trait à son approche particulière de la participation du secteur privé et des employeurs au développement des programmes collégiaux.**
- **Même au sein de la même province, les collèges et instituts ont tendance à avoir leurs propres politiques, règlements et conditions pour régler les CCP des établissements.**

### III.5. Les perspectives internationales

Une recherche préliminaire ne nous a pas permis de prouver que les CCP existent en dehors de l'Amérique du Nord, c.-à-d. que les CCP semblent être un phénomène essentiellement nord-américain. L'objectif des CCP – relier les collèges et instituts aux besoins de la collectivité, des employeurs et du secteur privé – rejoint directement le mandat de ces établissements d'enseignement postsecondaire qui ont été conçus pour être différents (des universités). En effet, ils participent directement à la formation de la main-d'œuvre de chaque État ou province et constituent un instrument des politiques économiques et sociales du gouvernement. Plus récemment, certaines universités nord-américaines ont établi des conseils ou des comités consultatifs représentant le secteur privé pour fournir des conseils aux départements universitaires sur les questions liées aux études et à la planification stratégique (Craig, 2009). Ces conseils ou comités semblent exister principalement dans les départements d'ingénierie.

<sup>11</sup>Loyalist College. Policy and Procedures Manual. <http://www.loyalistcollege.com/wp-content/uploads/ACAD-105-Advisory-Committees-with-Agenda1.pdf>

## Les CCP dans les collèges et instituts communautaires aux États-Unis

La mise en place des CCP (également appelés comités consultatifs relatifs aux programmes d'études ou comités consultatifs professionnels) dans les collèges communautaires des États-Unis est enchâssée dans la tradition états-unienne de la supervision des écoles locales par la collectivité. Cependant, l'importance des collèges communautaires et la contribution de leurs programmes de formation professionnelle au développement des compétences des habitants du pays ont étendu la portée du fonctionnement de ces comités consultatifs au niveau local et au niveau des États, mais aussi au niveau national.

Les CCP sont « l'une des méthodes les plus couramment utilisées par les éducateurs aux États-Unis pour faire en sorte que les programmes soient d'actualité » (Young, 1997). Dans de nombreux États, les collèges communautaires doivent, en vertu des lois de l'État et du gouvernement fédéral, maintenir au moins un conseil consultatif local sur l'enseignement professionnel. La loi fédérale sur l'enseignement professionnel (1963, modifiée en 1976) autorise la mise en place de conseils consultatifs à l'échelle nationale, de l'État et locale. Le Conseil consultatif national sur la formation professionnelle, dont les membres ont été nommés par le président des États-Unis et qui représentent les entreprises, le milieu du travail et de l'éducation, les groupes ayant des besoins particuliers et le grand public, a dû procéder à des évaluations, fournir une assistance technique aux conseils consultatifs sur la formation professionnelle des États, et conseiller le président et le Congrès sur l'administration et le fonctionnement des programmes en vertu de la loi. Les conseils consultatifs sur l'enseignement professionnel de l'État ont dû conseiller le conseil de l'État sur l'enseignement professionnel quant aux plans de l'État relatifs à l'enseignement professionnel et évaluer les programmes, les services et les activités en vertu de la Loi. Les conseils consultatifs au niveau des districts scolaires locaux, composés de représentants du grand public, d'entreprises, du secteur privé et de la main-d'œuvre, étaient chargés de fournir des informations sur les besoins actuels en matière d'emploi et sur la pertinence des programmes professionnels offerts (Wolfe, 1978).

Selon Leppard (2004), les comités consultatifs de formation professionnelle au niveau du district, tels que requis par la loi fédérale, « fournissent un forum de discussion entre le secteur privé et le milieu de l'éducation au niveau du district, mais ne sont pas destinés à apporter une aide à chaque collège au niveau des programmes. »

Il existe deux types de comités consultatifs professionnels et techniques dans le système d'enseignement professionnel collégial américain : des comités consultatifs généraux mettant l'accent sur la mission globale du collège, et des CCP qui étudient un programme de formation professionnelle-technique particulier. Les deux types de comités sont composés de représentants du secteur privé reconnus comme des experts dans leur domaine. Leur principal rôle est de conseiller le collège en ce qui concerne le programme d'études et les modes de prestation de la formation afin de s'assurer qu'ils répondent aux exigences du secteur privé et qu'ils constituent une expérience éducative pertinente pour les étudiants (Young, 1997).

Le ministère américain de l'Éducation et ses différents bureaux, comme son *Office of Vocational and Adult Education* ou son équivalent au fil du temps, publient ou parrainent la publication de diverses ressources et de guides qui fournissent une aide à l'élaboration, à l'organisation et au fonctionnement des CCP dans des milieux de formation professionnelle. Par exemple, le *Vocational Instructional Program Advisory Committee Resource Guide* (Rice et Buescher, 1984), qui fait 190 pages, comprend une introduction et des informations sur la mission, le mandat, la structure, le fonctionnement et les activités des CCP, ainsi que des stratégies et des techniques pour soutenir ces comités. La plupart des États fournissent également des guides de procédures opérationnelles des CCP et des exemples de règlements génériques qui peuvent être adaptés aux besoins de chaque comité de programme (Young, 1997).

Le but des CCP dans les collèges communautaires et dans les écoles secondaires offrant un enseignement professionnel et technique aux États-Unis peut être résumé en *5 grands rôles communs* :

- offrir des conseils sur les programmes d'études et les méthodes d'enseignement;
- offrir des conseils sur l'équipement et les installations;
- recruter des étudiants et les conseiller;
- promouvoir la formation professionnelle et technique auprès du secteur privé et de la collectivité;
- évaluer les programmes.



## Approches des autres pays concernant la participation du secteur privé et des employeurs aux programmes éducatifs des collèves

De nombreux autres pays cherchent à établir des relations appropriées entre leurs établissements d'enseignement postsecondaire, le secteur privé et les employeurs qui embauchent leurs diplômés. L'objectif global est le même : veiller à l'adéquation et à la pertinence des programmes de formation pour le marché du travail. La relation entre les établissements d'enseignement et les employeurs peuvent prendre différentes formes, mais relèvent le plus souvent de la catégorie des occasions d'apprentissage intégré

à l'emploi, comme les stages, la formation pratique ou les programmes coop. Lorsque des groupes consultatifs existent, ils ne semblent toutefois pas adopter le mandat ni les caractéristiques structurelles des CCP des collèves nord-américains.

L'encadré 1 fournit des informations sur certains efforts actuels et prévus à cet effet dans le système d'éducation postsecondaire en Nouvelle-Zélande.

### ENCADRÉ 1. RÉCENTES INITIATIVES EN MATIÈRE DE RELATIONS ENTRE LES ÉTABLISSEMENTS POSTSECONDAIRES ET LE SECTEUR PRIVÉ EN NOUVELLE-ZÉLANDE

« Il y a plusieurs façons dont les employeurs peuvent interagir avec le secteur tertiaire d'enseignement pour influencer la nature de la prestation. Celles-ci comprennent des mécanismes officiels, comme la participation au développement des programmes d'études et aux processus d'assurance qualité avec la *New Zealand Qualifications Authority* (NZQA). La NZQA est un organisme gouvernemental dont le rôle est de veiller à ce que les titres de compétence néo-zélandais soient considérés comme crédibles et solides à l'échelle nationale et internationale.

Si un fournisseur d'enseignement supérieur tertiaire souhaite créer un nouveau programme d'études ou un nouveau titre de compétence, il doit d'abord passer par un processus d'approbation qui est administré par la NZQA ou, dans le cas des universités, par le comité des programmes d'études universitaires (CUAP). Les deux processus d'approbation comprennent des étapes exigeant la preuve que le titre de compétence sera utile, pertinent et ajoutera de la valeur pour les apprenants, les employeurs, le secteur privé et les collectivités » (NZQA, 2014 A, p. 8). De la même façon, le CUAP exige que les universités établissent l'acceptabilité des nouveaux programmes grâce à la participation des parties concernées, y compris les employeurs, le secteur privé et les organismes professionnels (CUAP, 2015). Une partie du processus de création du titre de compétence implique l'élaboration d'un énoncé de résultat pour les employeurs potentiels, qui comprend une description de ce que la personne qui obtient le titre doit être en mesure de « collectivement faire, être et savoir » (NZQA, 2016).

La NZQA n'approuve pas de programme et n'accrédite pas d'établissement à moins que les exigences particulières des organismes de certification pertinents aient été respectées.

Ces exigences sont énoncées dans les accords écrits entre les organismes de certification et la NZQA (NZQA, 2014b).

Dans certains cas, le gouvernement a mis en place des mécanismes particuliers pour améliorer les liens entre l'éducation et l'emploi.

Le Programme de participation de la main-d'œuvre du secteur est une autre initiative du gouvernement portant sur les questions d'éducation et d'emploi.

À partir de 2017, les employeurs seront en mesure de fournir une rétroaction directe sur la valeur des titres de compétence détenus par leurs employés par le biais de l'enquête « Rate My Qualification ». L'enquête comprend des questions destinées à la fois aux employeurs et aux employés récemment embauchés sur la façon dont la reconnaissance récente des titres de compétence de ces derniers les a préparés à jouer leur rôle actuel. Une commission de l'enseignement tertiaire sera chargée de recueillir et de compiler l'ensemble des données et fournira ces dernières aux établissements d'enseignement tertiaires pour publication sur leur site web. Les données seront également mises à la disposition des fournisseurs d'information tiers pour publication, ce qui permet aux utilisateurs de comparer l'information d'une vaste gamme de fournisseurs et les qualifications. »

Source : New Zealand Productivity Commission. (2016). *New models of tertiary education: Draft Report*. Sur Internet au [www.productivity.govt.nz/inquiry-content/tertiary-education](http://www.productivity.govt.nz/inquiry-content/tertiary-education). Septembre 2016. [http://www.productivity.govt.nz/sites/default/files/FINAL%20Tertiary%20education%20draft%20report\\_2.pdf](http://www.productivity.govt.nz/sites/default/files/FINAL%20Tertiary%20education%20draft%20report_2.pdf)

## IV. L'état actuel des CCP dans les collèges et instituts publics du Canada (selon les résultats du sondage et les entrevues)

Le nombre de CCP varie considérablement d'un établissement à l'autre et ne semble pas suivre une tendance régionale (sauf au Québec). Les résultats du sondage montrent que le nombre de CCP par établissement va de 1 à 145, avec une moyenne supérieure à 48 pour 100 programmes. Alors que de nombreux collèges et instituts ont opté pour un CCP par programme pour tous les programmes (p. ex. le *Southern Alberta Institute of Technology*), d'autres ont mis en place un CCP par programme pour certains programmes ou un CCP par groupe de programmes, ou encore une combinaison des deux (p. ex. Selkirk College).

### IV.1. La gouvernance et la structure des CCP

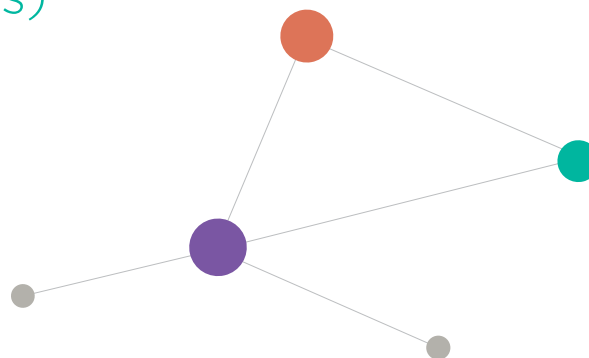
#### Existence d'une politique ou une directive officielle

La grande majorité des collèges et instituts qui ont répondu au sondage ont une politique ou une directive officielle régissant leurs CCP. Ces politiques sont conformes aux exigences des lois provinciales le cas échéant. Elles décrivent de façon très détaillée l'objectif, la structure et le fonctionnement des CCP. La plupart des collèges et instituts rendent publique leur politique ou leur directive sur les CCP et l'affichent sur leur site web. Quelques collèges et instituts publient aussi en ligne les noms de leurs CCP et même ceux de leurs présidents et de leurs membres.

#### Relations entre les CCP d'un collège et le conseil d'administration

Il existe une multitude de relations entre les CCP des collèges et leur conseil d'administration (CA), allant d'aucune relation à un lien significatif, parfois intégré dans les mécanismes de production de rapports et de reddition de comptes. Par exemple, certains collèges et instituts ont indiqué que leur CA ressent le besoin de participer ou de commencer à prendre part à la sélection des membres des CCP, tandis que d'autres exigent que les présidents des CCP soumettent un rapport annuel au conseil d'administration. Ces rapports sont destinés à être pris en considération au moment où l'établissement élabore ses orientations stratégiques ou fait un exercice de planification stratégique.

Certains collèges et instituts font un lien clair entre l'existence de relations productives entre les CCP et le CA, d'une part, et l'utilisation stratégique, par l'établissement,



des organismes consultatifs externes, tels que les CCP et le CA, d'autre part. Une relation bien définie entre les CCP et le CA est considérée comme un élément important pour tenir compte des conseils externes selon lesquels les objectifs devraient être plus stratégiques et orientés vers l'avenir.

#### Principaux critères pour devenir membre d'un CCP

Les établissements comptent sur un vaste ensemble de critères pour les guider dans la nomination et la désignation des membres du CCP. Tout d'abord, les établissements recherchent des compétences, des connaissances et de l'expertise. Les membres potentiels ne doivent pas seulement faire preuve d'une compétence approfondie dans leur domaine, leur expérience doit être à la fois actuelle et pertinente pour le programme d'études en question. Il est essentiel que le membre d'un CCP comprenne les différentes concentrations dans son domaine d'étude particulier. En tant qu'équipe, les membres devraient représenter la diversité actuelle du secteur privé et des employeurs. Ensuite, étant donné que les membres des CCP fournissent souvent aux étudiants des occasions professionnelles, comme des stages pratiques, des programmes coop, de la formation pratique ou d'autres formes de stages, leur réputation devrait être positive, comme en témoigne leur engagement dans la collectivité. Dernier point, et non des moindres, la situation géographique et la disponibilité permettant d'apporter une contribution régulière et précieuse sont des critères importants pour devenir membre d'un CCP.

Les membres étudiants du CCP, quand ils existent, sont élus par leur organe constitutif. Ils peuvent avoir droit de vote ou pas. Certains établissements désignent également des diplômés du collège, mais le plus souvent ces derniers sont aussi des représentants du secteur privé ou des entreprises.

## Sélection des membres des CCP

Presque tous les établissements qui ont répondu au sondage ont indiqué que les membres des CCP sont choisis à la suite d'une nomination ou d'une recommandation de l'établissement ou de représentants de la collectivité. En général, les professeurs et les administrateurs possèdent eux-mêmes une vaste expérience du secteur et ont maintenu des affiliations professionnelles et des contacts; ils sont plusieurs à puiser dans leur réseau afin de solliciter la participation des partenaires aux CCP. Dans certains établissements, par exemple, *George Brown College* en Ontario, les recommandations viennent aussi souvent de membres actuels et passés du CCP. Au *Humber College*, les recommandations proviennent également des organismes d'accréditation, des associations du secteur privé et des organisations professionnelles.

Certains établissements ont recours à des moyens supplémentaires pour choisir les membres du CCP. Par exemple, le Collège Vanier au Québec sollicite les employeurs qui offrent des stages et des placements aux étudiants du Collège. En outre, certains de ses programmes liés à la santé ont défini les critères d'adhésion, tous les hôpitaux locaux ayant un siège à la table. Au *Yukon College*, les membres du CCP peuvent être recommandés par leur gouvernement des Premières Nations, ou parce qu'ils occupent un poste particulier au sein du gouvernement territorial. Pour tous les établissements, la sélection d'un membre d'un CCP doit être approuvée par un représentant de l'établissement, généralement un doyen ou un directeur de département.

---

**« La sélection des membres du CCP est plus un art qu'une science. »**

- Extrait d'entrevue

---

## Nomination des membres du CCP

Le processus de nomination des membres d'un CCP varie considérablement d'un établissement à l'autre. Alors que pour beaucoup, le processus est plutôt informel, pour d'autres, il est assez complexe. Par exemple, *Conestoga College* en Ontario a mis en place un comité de coordination

des études (comprenant le président et tous les cadres supérieurs) qui choisit les membres du CCP, choix qui est ensuite examiné par un sous-comité du conseil d'administration. En dehors de ces exemples, la plupart des établissements demandent – par ordre de fréquence – que le président/directeur général, le doyen, le directeur du département ou le directeur des études nomme les membres du CCP. Dans de nombreux établissements, ces décisions sont prises en consultation avec le conseil d'administration, le personnel, ou le département en question, qui peut recommander des membres potentiels. En outre, dans certains départements et dans certains établissements, dont le *Justice Institute of British Columbia*, seuls les présidents des CCP sont nommés de cette manière; ils sont ensuite chargés de nommer les autres membres du CCP.

## Durée habituelle du mandat

Pour la grande majorité des membres des CCP de tous les établissements, la durée générale du mandat est de 3 ans. Les résultats du sondage indiquent que ce nombre varie de 1 à 6 et que la durée est souvent différente d'un CCP à l'autre au sein du même établissement, allant généralement de 2 à 4 ans. Dans de nombreux cas, les mandats sont renouvelables (avec un plafond fixé à 6 ans à la *Kwantlen Polytechnic University* [C.-B.], par exemple). En revanche, au *Selkirk College* (C.-B.), la politique relative au CCP stipule que tous les membres sont tenus d'assumer leurs fonctions pendant deux ans avec possibilité de renouvellement. En cas de vacance, le président peut nommer un membre intérimaire pour effectuer le reste du mandat en question.

## Nombre habituel de membres

Le nombre de membres siégeant au CCP ne varie pas considérablement d'un établissement à l'autre. À quelques exceptions près, notamment un établissement où le nombre de membres peut atteindre 34, les résultats du sondage montrent une variation allant de 5 à 15 membres par CCP, avec une moyenne de 10 membres. Il convient de noter que de nombreux établissements ont rapporté le nombre moyen de leurs membres plutôt que leur nombre réel. Le nombre de membres peut varier considérablement d'un CCP à l'autre au sein du même établissement, s'établissant généralement entre 5 et 15.

### Sous-comités : existence et but

Moins d'un tiers des établissements qui ont répondu au sondage déclarent que leurs CCP forment des sous-comités. Bien qu'ils soient plutôt rares et qu'ils dépendent du CCP, de sa taille et de sa composition, il existe des sous-comités dans les provinces et les territoires. Lorsque des sous-comités sont créés, ils prennent souvent la forme de groupes de travail. Par exemple, certains CCP ont formé des sous-comités sur la méthodologie, l'évaluation, la révision et la mise en œuvre des programmes. Au *Conestoga College* (Ont.), certains sous-comités sont mis sur pied, par exemple, pour l'examen des programmes, leur élaboration, les prix offerts aux étudiants l'engagement de ces derniers. Certains établissements comme le *St. Lawrence College* (Ont.) rapportent également l'existence de sous-comités des prix et de groupes de travail pour des projets spéciaux.

### Évaluation de l'utilité et de l'efficacité des CCP

Moins d'un tiers des établissements qui ont répondu au sondage ont déclaré procéder à une évaluation des CCP, de leurs activités et de leur efficacité. Ceux qui le font s'appuient sur différents moyens d'évaluation allant de l'auto-évaluation et des réunions informelles à des rapports annuels destinés au directeur des études ou au directeur des affaires étudiantes, ou encore au conseil d'administration, tel qu'exigé en vertu de la politique relative aux CCP.

---

### Exemples de pratiques exemplaires

- **Le *Portage College* (Alb.) mène une enquête annuelle d'évaluation des CCP;**
  - **La politique concernant le CCP du *Vancouver Community College* (C.-B.) stipule que le CCP devrait évaluer son propre rendement au moins une fois tous les deux ans; le Collège donne aux membres du CCP un modèle d'évaluation et demande un rapport sur ses activités dans le cadre de son exercice d'examen des programmes;**
  - **Au *Centennial College* (Ont.), les rapports annuels du président du CCP sont examinés par le Centre pour la qualité de l'enseignement, et le travail du CCP est considéré comme faisant partie de l'examen général de la qualité des programmes (environ tous les 5 ans).**
-

## IV.2. Le fonctionnement des CCP

### Fréquence des réunions du CCP

Selon les résultats du sondage, tous les CCP se réunissent au moins une fois par an, la grande majorité se réunissant deux fois. Certains vont même se réunir trois fois dans une année scolaire donnée. Le *Holland College* à l'Île-du-Prince-Édouard exige en outre que les membres du CCP soient disponibles pour fournir des commentaires sur l'ajout ou la suppression d'un cours dans un domaine de spécialisation ou dans un programme en dehors du processus normal de réunion.

### Principales activités d'un CCP typique

Le tableau ci-dessous comprend la liste de quelques-unes des principales activités des CCP et le pourcentage d'établissements ayant indiqué que leurs CCP se livraient à de telles activités.

**TABLEAU 3. PRINCIPALES ACTIVITÉS DES CCP (SELON LES RÉSULTATS DU SONDRAGE)**

Activités	% de collèges et instituts ayant répondu
Fournir des informations sur l'évolution du marché du travail, les nouveaux emplois et les professions émergentes	91 %
Contribuer à l'élaboration des programmes d'études, à leur révision et à leur mise à jour	91 %
Contribuer à l'évaluation des programmes existants	86 %
Promouvoir l'exposition accrue des étudiants aux occasions d'apprentissage en milieu de travail, par exemple des stages, des programmes coop, etc.	83 %
Déterminer les exigences relatives aux nouveaux programmes	77 %
Faire connaître le programme aux employeurs, aux gouvernements, aux syndicats, aux associations professionnelles et aux groupes communautaires appropriés	74 %
Définir les objectifs pertinents du programme	69 %
Promouvoir les possibilités d'emploi pour les diplômés	69 %
Offrir des conseils sur l'amélioration du matériel d'apprentissage et de l'équipement technique	66 %

## Plan de travail ou programme de travail

Moins d'un quart des établissements signalent que les CCP de leur collège ont un plan de travail.

## Interaction entre les CCP

Environ un tiers des établissements rapportent que leurs CCP interagissent parfois. Comme l'explique le *Nova Scotia Community College*, l'objectif principal est « d'optimiser les synergies entre les programmes similaires ». Le Cégep Vanier (Qc) qualifie ces associations de « “constellations” de programmes qui commencent à travailler ensemble pour répondre aux besoins locaux ». Alors que dans la plupart des cas, les établissements signalent l'existence de groupes de programmes pour renforcer les CCP et les rendre plus efficaces, certains mentionnent des CCP qui travaillent ensemble dans le but de soutenir les activités sur les carrières pour les étudiants, comme c'est le cas aux collèges *Centennial* et *Conestoga*. Au *St. Lawrence College*, où les programmes peuvent être offerts sur de multiples campus dans différentes collectivités, les membres des CCP situés dans chaque collectivité/campus créés pour le même programme se réunissent une fois par an séparément et une fois par an ensemble.

L'interaction ou l'interconnectivité limitée entre les différents CCP des collèges et instituts ainsi que les résultats des CCP peuvent également limiter les perspectives à l'échelle de l'établissement et conduire à des occasions manquées.

Certaines personnes interrogées ont mentionné le besoin d'avoir un portrait plus complet des tendances et des besoins du secteur privé, et donc la nécessité d'élever le niveau des conseils des CCP individuels. Certains collèges et instituts ont déjà pris des mesures en ce sens. Quelques-uns exigent que les CCP soumettent des rapports au conseil d'administration du collège, permettant ainsi de relever le niveau d'analyse des besoins du secteur privé et des réponses respectives des programmes. D'autres voient la nécessité d'une structure de niveau supérieur. Par exemple, le *Fanshawe College* (Ont.) a créé un groupe consultatif du secteur privé pour développer une perspective régionale et mondiale plus large sur les différents secteurs. Le *Southern Alberta Institute of Technology* (SAIT) a une politique sur la création des comités consultatifs selon le secteur « afin de fournir une perspective sur la conception et la prestation de services éducatifs et de formation qui répondent à la fois aux besoins actuels et émergents dans un secteur particulier<sup>12</sup> ».

Pour profiter au maximum des conseils issus de la collectivité, certains collèges et instituts ont mis sur pied des CCP qui se penchent sur les questions touchant les collèges dans leur ensemble. Par exemple, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick a un comité consultatif qui examine les questions liées à l'éducation des Autochtones.

---

**« Il devrait y avoir une plus grande collaboration entre les CCP, pour le bénéfice de tous - les collèges et le secteur privé. En général, nous avons tendance à rester en vase clos. »**

- Extrait d'entrevue

---

## IV.3. Le soutien des collèges et instituts aux CCP

Tous les établissements soutiennent leurs CCP en servant de ressource de diverses façons. La grande majorité d'entre eux déclarent qu'ils aident les CCP à fonctionner en leur fournissant un soutien administratif et logistique. Il s'agit entre autres de fournir un espace, d'organiser les réunions en tenant compte des horaires des membres, de préparer l'ordre du jour et d'assurer la disponibilité du personnel pour la rédaction des comptes rendus et la tenue des dossiers. Les établissements offrent également un soutien financier aux membres du CCP en remboursant leurs frais de déplacement. Ils formulent des commentaires, examinent la qualité et animent des activités spéciales en cas de besoin. Ils facilitent le réseautage dans le milieu collégial et reconnaissent le travail ainsi que la participation des membres à la collectivité. Dernier point, et non des moindres, ils intègrent les résultats des réunions des CCP dans les plans opérationnels et dans les plans stratégiques des collèges, le cas échéant.

En outre, certains établissements soutiennent davantage leurs CCP en offrant une séance d'orientation aux nouveaux membres ou en leur fournissant un manuel ou une trousse d'orientation. Par exemple, le *Confederation College* (Ont.) a constitué une trousse d'orientation destinée au comité consultatif des programmes<sup>13</sup>, qui décrit les exigences fixées par la loi, les énoncés de politique et les rôles et responsabilités des CCP, et qui donne un aperçu de la structure organisationnelle et des activités du collège ainsi que du système collégial de l'Ontario.

<sup>12</sup>[http://www.sait.ca/Documents/About%20SAIT/Administration/Policies%20and%20Procedures/AC-2-4-2\\_IndustrySectorAdvisoryCommitteesProcedure.pdf](http://www.sait.ca/Documents/About%20SAIT/Administration/Policies%20and%20Procedures/AC-2-4-2_IndustrySectorAdvisoryCommitteesProcedure.pdf)

<sup>13</sup>[http://www.confederationcollege.ca/sites/default/files/uploads/department/program\\_advisory\\_committee\\_orientation\\_package-2012\\_2.pdf](http://www.confederationcollege.ca/sites/default/files/uploads/department/program_advisory_committee_orientation_package-2012_2.pdf)

Les membres des CCP des autres collèges et instituts se voient parfois attribuer un mandat où leurs rôles et responsabilités sont définis. Certains établissements, comme les collèges *Algonquin* et *Centennial* en Ontario, organisent des activités de reconnaissance pour les membres de leurs CCP.

---

### Exemple de pratiques optimales

**Le Conestoga College (Ont.) a créé un groupe de projet sur l'amélioration continue de la qualité, composé de hauts représentants de ses écoles. Le groupe se réunit tout au long de l'année scolaire pour examiner les activités et les pratiques des CCP et en discuter, formule des commentaires et des suggestions en ce qui concerne les ressources, les modèles et les pratiques. Il existe des modèles pour chacun des éléments suivants : ordres du jour; comptes rendus; rapports de l'équipe du programme (deux par an); grille d'adhésion; nominations de membres; trousse de bienvenue; lettres de remerciements. Il y a aussi des guides pour chacun des éléments suivants : gestion des dossiers; guide de participation des étudiants; guide de ressources pour les CCP (interne) – outils et conseils pour présider une réunion (nouveau). Les pratiques des établissements comprennent un espace de travail commun sur SharePoint servant de logithèque de référence pour toute l'information, et un examen annuel de la qualité des pratiques des CCP.**

---

#### IV.4. Les principales caractéristiques d'un CCP efficace

Bien que les CCP aient un certain nombre de caractéristiques précises, leur existence fait l'objet d'un consensus général parmi les établissements. Les collèges et instituts soulignent tous l'importance d'une participation active, à la fois lors des réunions et en ce qui a trait aux domaines respectifs des membres. Ces derniers devraient tenir compte de la mission et de la vision de l'établissement, démontrer un solide intérêt et une profonde compréhension des EPS et être nettement favorables aux étudiants. Les membres des CCP efficaces sont des partenaires stratégiques clés du secteur privé bien informés et

influent. Ils ont la capacité et la volonté de formuler des commentaires, de fournir des renseignements sur le marché du travail et d'apporter des idées. Les membres devraient être en mesure de poser des questions pertinentes et de contester la pensée de l'autre. Ils jouent un rôle actif en participant à des activités ou à des projets spéciaux, en devenant des conférenciers, en offrant des occasions de faire des stages d'observation et en conseillant les diplômés dans leur recherche d'emploi. Ils sont d'ardents défenseurs du programme et de l'établissement. Ils aident à récolter des fonds pour les prix, les bourses de recherche et d'entretien. Ce sont des partenaires engagés qui font la promotion des possibilités de formation et qui créent ou facilitent les stages pratiques, les programmes coop, la formation pratique et les autres possibilités d'emploi. Ils font bénéficier les écoles secondaires, d'autres collèges et instituts ainsi que les universités de leurs liens. En tant que représentants du point de vue de leur organisation et de leur domaine d'expertise, ils ont toujours un comportement professionnel approprié tant pendant les réunions qu'à l'extérieur et respectent la confidentialité des discussions. Ils fournissent également des commentaires constructifs et honnêtes en temps opportun.

Les autres caractéristiques clés d'un CCP très efficace sont son attitude et son aptitude à offrir des conseils visionnaires. Alors que les collèges sont prompts à réagir aux besoins du marché du travail actuel, les CCP font également preuve de vision à plus long terme en ce qui a trait à la préparation pour l'avenir et aux besoins émergents du marché du travail. L'élaboration ou la révision d'un programme d'un collège ou d'un institut peut être un long processus. En conséquence, la vision, les perspectives et les preuves fournies par les CCP concernant un programme d'étude particulier devraient être stratégiques, viser le long terme, et être durables.

---

**« Un bon comité consultatif de programme veut des faits et des preuves et demande que les anecdotes soient étayées par des données. »**

**– Extrait d'entrevue**

---

Le leadership du président du CCP et du responsable du CCP du collège (p. ex. le directeur des affaires académiques) est essentiel pour assurer le succès du comité. Un des principaux facteurs de réussite des CCP est leur capacité à faire participer les membres et de leur permettre de remettre en question et, le cas échéant, de contester les hypothèses et les pratiques.

En tant que groupe, les CCP devraient être diversifiés et représenter l'ensemble du secteur privé en fonction des programmes et du secteur d'activité. La diversité doit également être manifeste en ce qui a trait aux perspectives, à la représentation des sexes, des minorités autochtones, ethniques, etc. L'équipe a un mandat bien défini et des objectifs clairs. Les points à l'ordre du jour sont orientés vers l'action et permettent un suivi. Les ordres du jour sont intéressants et créent des occasions de discuter en profondeur des défis, des forces et des possibilités, tout en reconnaissant les points forts de l'établissement en ce qui a trait à l'élaboration et à la prestation des programmes d'études, ainsi que l'importance et la contribution du comité consultatif. Un grand nombre de personnes participent aux réunions qui sont bien animées et bien dirigées. Elles

sont régulières, font partie d'un dialogue permanent avec les membres, la communication y est ouverte et honnête, en particulier en ce qui concerne les questions entourant les programmes et les diplômés de l'établissement. La participation des diplômés et des étudiants est également essentielle, contribuant à amener toutes les parties à tenir des discussions générant de nouvelles idées relatives à l'amélioration des programmes. L'adhésion pour une période définie assure également que de nouvelles personnes sont entendues et que les perspectives sont mises à profit, alors que l'accent mis sur la croissance du programme, la stabilité et la réactivité à l'évolution des tendances et des besoins du secteur privé assure la continuité positive des CCP. Cette importance accordée aux résultats signifie que les étudiants trouvent des stages et que les diplômés obtiennent un emploi.

Un CCP efficace est profondément axé sur les besoins de la collectivité et comprend bien ses problèmes les plus importants. L'éducation des Autochtones et la réussite de ces derniers sont des enjeux importants pour de nombreuses collectivités canadiennes.

## ENCADRÉ 2. L'ÉDUCATION COLLÉGIALE DES AUTOCHTONES ET LES CCP

Afin de réaffirmer l'importance de l'éducation des Autochtones pour l'ensemble des canadiens ainsi que la société et l'économie du Canada, Collèges et instituts Canada, en consultation avec ses membres et ses partenaires autochtones, ont élaboré un protocole sur l'éducation des Autochtones en 2014. À ce jour, 49 établissements membres de CIGan l'ont signé.

L'un des sept principes fondamentaux du protocole sur l'éducation des Autochtones est formulé ainsi : « Voir à ce que les structures de gouvernance reconnaissent les peuples autochtones et les respectent. » Les pratiques exemplaires liées à l'application de ce principe comprennent la représentation autochtone au sein des CCP.

De nombreux collèges et instituts ont des politiques particulières concernant les apprenants et les communautés autochtones, visant à accroître la

participation de ces personnes à l'enseignement supérieur ainsi que leur réussite et à renforcer les relations avec les communautés autochtones. Ces politiques ont pour but d'assurer la pertinence du programme par rapport aux besoins et aux intérêts prioritaires des communautés autochtones.

L'éducation des Autochtones est un sujet de discussion courant ou particulier au sein de nombreux CCP. En outre, certains collèges et instituts invitent des Autochtones à siéger en tant que membres du CCP (p. ex. le CCP du programme de soins infirmiers du *Red River College* (Man.) compte un représentant de l'Association des infirmiers autochtones du Manitoba). D'autres collèges et instituts, comme le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick et le *NorQuest College* (Alb.), ont mis en place un CCP particulier sur l'éducation des Autochtones, qui est doté de responsabilités horizontales et transversales.



### **IV.5. Les principaux avantages des CCP pour les collèges et instituts, les étudiants, le personnel enseignant, les employeurs et les collectivités**

Les collèges et instituts perçoivent de nombreux avantages que les efforts continus des CCP apportent aux étudiants, au corps enseignant et à l'établissement lui-même. Cette forme particulière de partenariat avec les industries atteste d'une demande de la part des employeurs et permet aux collèges et instituts de s'assurer que les programmes d'études sont à jour, pertinents et adaptés aux besoins du marché du travail et de la collectivité. Le partenariat maintient les normes de prestation à jour et contribue à la croissance des programmes. Il s'inscrit au sein d'un réseau plus complexe de liens, créant des occasions pour de nouveaux partenariats et de nouvelles idées, un solide soutien aux étudiants et un espace pour la promotion de l'établissement et de ses programmes. Cela renforce à son tour la réputation de l'établissement aux yeux des étudiants et de la collectivité. Les CCP fournissent aux étudiants des occasions d'apprentissage en milieu de travail, des formations pratiques, des stages, des programmes coop, des projets de synthèse et des placements, et ils jumellent les diplômés à l'emploi. Leur participation active peut entraîner des investissements financiers concrets sous forme de bourses d'études, de prix et bourses d'entretien ainsi que des dons de biens d'équipement pour l'apprentissage des étudiants. En tant qu'équipe particulièrement bien informée et avertie, les CCP sont souvent au centre de l'innovation et ils aident à attirer de nouveaux talents pour l'enseignement des cours spécialisés. Ils servent aussi de pont entre les organisations collégiales, universitaires et professionnelles, et bouclent la boucle en fournissant une rétroaction sur les diplômés.

Les CCP efficaces contribuent à l'établissement d'une culture d'interdépendance positive entre les collèges et instituts, d'une part, et le secteur privé et les collectivités, d'autre part. Ils contribuent également à l'amélioration de la culture organisationnelle axée sur les résultats, ce qui a de multiples avantages pour les collèges et instituts, leur personnel et leurs étudiants.

Un CCP efficace présente également plusieurs avantages pour les employeurs, le secteur privé et les collectivités. Grâce à eux, les employeurs et le secteur privé restent connectés à la source de leur main-d'œuvre future et ont la possibilité d'influencer son développement et d'y contribuer. Ils peuvent aussi se tenir au courant des nouvelles recherches universitaires et de l'évolution de leurs domaines professionnels. En outre, de nombreux membres des CCP issus du secteur privé ont indiqué que les CCP sont l'une des rares occasions et, pour la plupart, la seule, de faire du réseautage avec d'autres représentants du secteur.

Interrogées sur l'avenir des CCP, toutes les parties prenantes – les membres des CCP, les employeurs, les responsables des collèges et les représentants de la collectivité – ont indiqué que les CCP ne sont pas seulement essentiels dans le contexte actuel, mais que leur rôle s'élargira encore à l'avenir. L'approche gagnant-gagnant et les solutions que les CCP fournissent assurent qu'ils resteront pertinents dans le futur.

**ENCADRÉ 3. L'HISTOIRE DE LA RÉUSSITE DE DEUX INITIATIVES DÉCOULANT D'UN CCP**

L'une des principales contributions des CCP au succès des collèges et instituts vient de leurs solides relations et connaissances des besoins des collectivités – locales, professionnelles et du sectorielles – qu'ils représentent.

Il y a plusieurs années, un nouveau programme de diplôme en gestion de la construction a été créé au *George Brown College* (Ont.), conformément à la recommandation d'un comité consultatif d'un groupe de programmes. Les membres du comité, issus de différents domaines et entreprises du secteur de la construction, après une analyse de l'évolution des besoins de leur secteur, ont décelé d'importantes lacunes en matière de leadership, de gestion et de compétences entrepreneuriales, d'où la nécessité de mettre sur pied un nouveau programme d'études collégiales. Le programme a été lancé à partir d'un partenariat entre le secteur de la construction et le Collège dans le but de préparer les diplômés à travailler efficacement dans tous les milieux de la gestion de la construction. Les membres du CCP se sont énormément investis dans le processus de développement du programme et dans son succès. Maintenant, le programme menant à un diplôme en gestion de la construction est offert par plusieurs autres collèges et instituts au Canada et est accrédité sur le plan national par l'Institut canadien des économistes en construction et le programme Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction. Le taux de placement des diplômés qui est de 100 % est révélateur. Le programme étant

en très forte demande, certains collèges et instituts, comme le *Red River College* (Man.), ont dû limiter les inscriptions à la première année du programme aux résidents du Manitoba.

Les besoins importants des communautés autochtones en matière de santé exigent des connaissances approfondies et des solutions innovantes personnalisées. Les connaissances des CCP de ces besoins, renforcées par leur représentation des membres autochtones, peuvent entraîner des innovations importantes. Le CCP du programme de soins infirmiers du *Red River College* (Man.) a été à l'origine du développement d'un programme d'apprentissage virtuel, « *Journey North: A Virtual Nursing Experience* ». En collaboration avec Santé Canada et eTV, le collège a créé une visite virtuelle interactive de la station de soins infirmiers située dans la Première Nation Bloodvein dans le nord du Manitoba, avec 17 salles et lieux d'examen, dont 10 avec un panorama de 360°. Des vidéos, des photos, du matériel audio et plusieurs scénarios médicaux complètent *Journey North*. L'objectif est de permettre aux étudiants en soins infirmiers d'explorer ces soins en milieu communautaire dans le Nord, d'apprendre des choses sur les cultures et les traditions autochtones et de répondre ainsi aux besoins de la communauté. Cette approche novatrice a reçu des commentaires très positifs dans la province et à l'échelle nationale.

## Les universités qui étaient auparavant des collèges

Les personnes interrogées et les répondants du sondage considèrent que les CCP sont la pierre angulaire de l'identité des collèges et instituts et l'un de leurs avantages concurrentiels les plus importants. Litwin (2012) a observé que « le CCP est le point de convergence historique le plus cohérent de la relation entre les collèges et instituts et le groupe d'employeurs concernés. »

Qu'arrive-t-il aux CCP quand un collège ou un institut public devient une université? C'est l'une des questions qui peuvent aider à comprendre le rôle que jouent les CCP dans le programme et le succès de l'établissement. Une étude préliminaire de la façon dont les universités qui

étaient auparavant des collèges ou instituts traitent les CCP indique qu'ils ont tendance à les conserver et les considèrent comme un moyen constructif d'accroître la pertinence de leurs programmes d'études, particulièrement ceux qui sont basés sur l'apprentissage appliqué, en validant leurs résultats d'apprentissage. Par exemple, la *Kwantlen Polytechnic University* (KPU), en Colombie-Britannique, a maintenu ses CCP. KPU a une politique sur les CCP et le nombre de comités est suivi et figure dans son plan stratégique. Les CCP sont considérés comme un moyen de maintenir la pertinence et l'engagement de l'établissement envers la collectivité. La proportion des programmes ayant des comités consultatifs actifs est considérée comme une mesure de l'engagement avec la collectivité. L'encadré 4 présente le cas d'un collège qui est en train de devenir une université, le *Sheridan College*, et de son approche envers les CCP.

### ENCADRÉ 4. LES CCP ET LES ÉTABLISSEMENTS EN TRANSITION

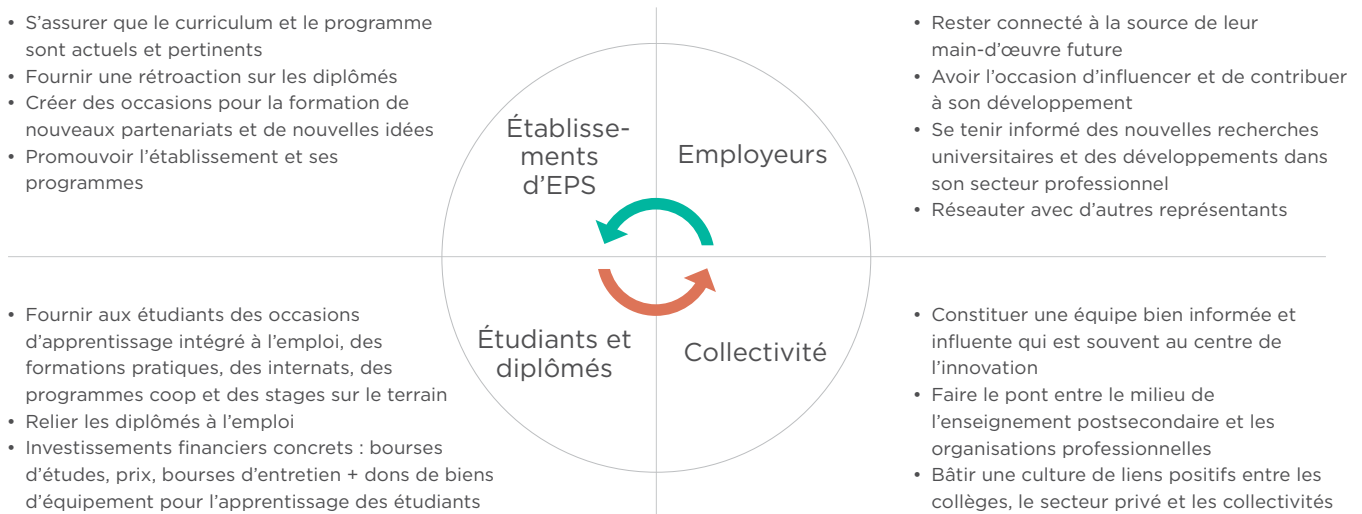
Au cours des dernières années, certains collèges et instituts ont entamé un processus afin de devenir des universités. Tel est le cas du *Sheridan College*, en Ontario, qui a annoncé en 2012 son intention de devenir une université en 2020. L'objectif de Sheridan est de donner une nouvelle image aux CCP en les désignant sous le nom de « conseils consultatifs professionnels », et de mettre à jour la politique et la pratique. Pendant sa transition, Sheridan a établi des conseils consultatifs professionnels ad hoc pour mieux guider la conception et le développement futur des programmes. À l'heure actuelle, le conseil d'administration est ultimement responsable des décisions concernant la viabilité du programme, tandis que le sénat est responsable de la qualité du programme.

Sheridan a publié des normes et pratiques pour les conseils consultatifs professionnels, qui décrivent le but, la structure et les caractéristiques des CCP. Le document vise les nouveaux membres des CCP, qui sont des représentants du secteur public et privé, y compris des employeurs, des organisations professionnelles et commerciales, des organismes sociaux, des organismes gouvernementaux et des récents diplômés de Sheridan. Des outils comme des exemples de lettres sont joints à ce document (ex. « Bienvenue au nouveau membre »;

« Nomination à la présidence »; « Bienvenue au membre diplômé »; « Membre retraité/fin du mandat », etc.), des lignes directrices concernant la rédaction de rapports sur le programme, une liste de vérification pour les réunions et un formulaire d'auto-examen pour les CCP, entre autres. Le document, façonné par un nouveau contexte qui voit le collège progresser dans ce qu'il désigne comme son « voyage » pour devenir Sheridan U- « première université de premier cycle axée sur l'apprentissage appliqué en Ontario », rappelle au lecteur le caractère obligatoire des CCP dans les collèges de l'Ontario en vertu de la *Loi de 2002 sur les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario*, et explique que les conseils consultatifs professionnels nouvellement nommés confèrent à Sheridan une force unique dans le domaine de l'enseignement postsecondaire. En effet, les conseils consultatifs professionnels efficaces offrent des conseils stratégiques et contribuent au processus d'examen des programmes en aidant l'établissement à répondre à l'évolution des besoins universitaires, du milieu des affaires et du secteur privé. Les CCP aident ainsi à s'assurer que les programmes restent pertinents par rapport aux besoins de la collectivité et anticipent les nouvelles tendances.

Source : (d'après) Sheridan College. Standards and Practices for Professional Advisory Councils

**FIGURE 2. RÉSUMÉ DES AVANTAGES CLÉS DES CCP**



## IV.6. Les principaux défis et obstacles à l'efficacité des CCP

Bien que les avantages des CCP soient nombreux pour les établissements, les étudiants, les professeurs, les employeurs et les collectivités, il est parfois difficile de réussir lorsque la barre est haute. Les établissements peuvent avoir des difficultés à recruter des membres, à assurer la fréquentation régulière et le renouvellement des membres, en particulier dans les petites localités ou pour des programmes particulièrement petits et spécialisés dans un créneau donné. Un établissement de l'Ontario a dû faire preuve de créativité pour résoudre les complexités régionales, puisque ses programmes sont offerts dans toute la province, ce qui fait de la représentation provinciale aux CCP un défi unique et intéressant. Un autre établissement souligne que, parce que certaines organisations sont principalement situées dans les centres urbains, il est difficile d'attirer les employeurs dans les collèges et instituts communautaires locaux/ruraux situés en dehors de ces centres. En outre, une orientation est souvent nécessaire pour s'assurer que les membres comprennent les pratiques et les politiques des collèges et des ministères. De plus, certains CCP membres trouvent que l'exigence de deux réunions par an est chronophage et difficile à respecter. Pour surmonter les préoccupations des membres des CCP par rapport aux contraintes de temps, certains collèges et instituts optent de plus en plus pour un regroupement des CCP. Cela leur permet aussi d'avoir un meilleur accès aux représentants de haut niveau de leurs partenaires du secteur privé à des perspectives plus stratégiques concernant le secteur en question. En outre, le regroupement des CCP a le potentiel de créer des liens importants entre les membres des

CCP ainsi que de nouvelles possibilités, devenant ainsi un vecteur d'innovation.

Les collèges et instituts peuvent également trouver difficile d'expliquer les obstacles financiers auxquels les établissements d'enseignement postsecondaire se heurtent lorsqu'il est question de mettre en œuvre les suggestions de certains représentants du secteur privé. Bien que les CCP apportent des idées novatrices, créatives et pertinentes qui pourraient profiter aux étudiants et aux programmes, certaines ne seront pas concrétisées en raison de restrictions budgétaires, ce qui pourrait constituer un obstacle à la motivation et à l'engagement de certains membres. Parallèlement, d'autres établissements font face à un autre défi : alors que tous les membres des comités ont des objectifs communs, il n'est pas improbable que les objectifs « cachés » de certains membres créent des conflits et reportent le processus fondamental d'amélioration du programme.

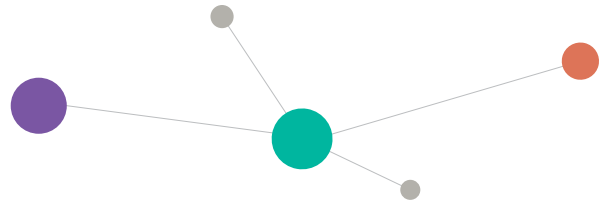
Les établissements doivent également surmonter leurs propres obstacles logistiques. Les difficultés les plus fréquemment citées sont le temps et les ressources disponibles pour organiser les réunions régulières du CCP, leur documentation adéquate ainsi que la rédaction de comptes rendus pour référence future. L'attitude des membres des CCP ou du personnel responsable consistant à « faire acte de présence » peut être particulièrement préjudiciable : heureusement, il s'agit d'un phénomène assez rare.

## V. Résumé des principaux résultats et des lacunes en matière de connaissances

Cette étude visait à fournir une description initiale de l'état actuel des CCP dans les collèges et instituts canadiens et ainsi réduire les lacunes actuelles en matière de connaissances.

Le tableau ci-dessous contient :

1. un résumé des trouvailles les plus importantes sur l'état actuel des CCP dans les collèges et instituts canadiens;
2. une liste des principales lacunes en matière de connaissances en ce qui concerne les CCP.



**TABLEAU 4. RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONCLUSIONS SUR L'ÉTAT ACTUEL DES CCP ET LISTE DES LACUNES EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES**

### 1. SITUATION ACTUELLE DES CCP

#### OBJET ET UTILITÉ DES CCP

- Les CCP sont l'expression la plus structurée et cohérente des relations multiples existant entre les collèges et instituts, les employeurs et les secteurs locaux.
- Les CCP sont considérés comme la pierre angulaire de la philosophie et de la prestation de services éducatifs des collèges et instituts canadiens dans leur collectivité. Ils constituent un pont entre les besoins des étudiants et ceux du secteur privé et des employeurs afin de mieux répondre aux aspirations économiques et sociales de la collectivité.
- Les étudiants et leur réussite sont généralement considérés comme la raison d'être ultime des CCP.
- Il existe des CCP dans chaque province et territoire ayant un système collégial; cependant, il n'y a pas de modèle de CCP collégial unique au Canada.
- Il existe une multitude d'approches dans les provinces et territoires et souvent même d'un établissement à l'autre au sein d'une même juridiction; cependant, la terminologie et la philosophie des CCP dans la plupart des collèges et instituts sont similaires.
- En plus de fournir des conseils sur l'élaboration et la révision des programmes, les CCP jouent un rôle essentiel dans de nombreux aspects de l'apprentissage intégré à l'emploi (ils contribuent en offrant des possibilités de stages et de placement aux diplômés, agissent comme conférenciers principaux, etc.).
- Il y a unanimité au sujet de la valeur positive des CCP et de la nécessité de poursuivre et même d'élargir leurs activités.
- De façon générale, il n'y a aucun processus formel en place pour évaluer l'impact ou l'efficacité des CCP. La réflexion actuelle sur l'efficacité des CCP est très axée sur les processus (ex. nombre de réunions tenues au cours d'une année scolaire, ou production et diffusion des comptes rendus de ces réunions).
- Alors que de nombreux collèges et instituts voient la nécessité d'évaluer l'efficacité de leurs CCP en utilisant plus de mesures axées sur les résultats, ils ne disposent pas de cadres appropriés.
- Pour les représentants des différents secteurs de l'industrie du secteur privé et des employeurs, être membre d'un CCP est une façon de redonner à la collectivité ou à l'établissement collégial. C'est aussi l'occasion de faire du réseautage avec d'autres représentants du secteur.

### STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DES CCP

- Les membres des CCP sont généralement : des employeurs, des diplômés, des chefs d'entreprises et des leaders d'industriels du secteur privé, ainsi que des représentants d'organismes professionnels et d'accréditation ou de représentants communautaires;
  - ils sont reconnus pour l'excellence de leurs connaissances et compétences dans leur domaine professionnel;
  - ils agissent comme bénévoles et doivent être exempts de tout conflit d'intérêts;
  - ils agissent comme ambassadeurs, tant pour le collège que pour le programme auxquels ils sont affiliés et font part des perspectives et de la rétroaction du secteur et de la collectivité pour s'assurer que les programmes sont pertinents, compétitifs et tournés vers l'avenir.
- Les réunions en personne (en moyenne deux fois par an) sont le principal moyen de fonctionnement des CCP; certains CCP tentent d'innover en tenant des réunions en ligne.
- Les besoins des apprenants et des communautés autochtones sont abordés dans les CCP où les collèges ont des liens étroits avec ces communautés.

### UTILISATION DES CCP

- La grande majorité des collèges et instituts essayent de tirer le meilleur parti possible de leurs CCP et les membres estiment que leur contribution est appréciée.
- Les collèges et instituts s'efforcent d'avoir un CCP pour la plupart de leurs programmes techniques/ professionnels.
- La mobilité des personnes favorise la mobilité des idées : beaucoup de CCP ont été mis sur pied en raison de professeurs et de dirigeants « nomades ».
- Principaux défis et obstacles à l'efficacité des CCP : attirer des membres compétents en raison de leur disponibilité; contrer les « objectifs cachés » potentiels; fardeau logistique pour les collèges et instituts; attitude consistant à « faire acte de présence ».
- Le regroupement des CCP permet d'avoir un meilleur accès aux représentants de l'industrie au plus haut niveau et aux perspectives plus stratégiques concernant le secteur en question.
- Les universités qui étaient auparavant des collèges gardent leurs CCP à titre d'élément essentiel de leur patrimoine.

### PERSPECTIVE STRATÉGIQUE DES CCP

- Il est essentiel de renforcer le rôle et la valeur des CCP, leur potentiel de réflexion prospective et de conseils plus stratégiques pour faire face aux réalités actuelles.
  - L'absence de vision à long terme au sein du secteur privé et des besoins et des priorités en matière d'apprentissage est un énorme obstacle à l'efficacité des programmes collégiaux, et des CCP inefficaces peuvent y contribuer.
- De nombreux collèges et instituts pensent qu'il est nécessaire d'établir une vision commune à l'échelle nationale en ce qui a trait aux rôles et aux résultats des CCP. Une grande partie des personnes interrogées ont mentionné que CIGa a un rôle essentiel à jouer dans une telle entreprise.
- Pour dépasser les frontières définies par les disciplines ou par les programmes, certains collèges et instituts mettent sur pied des CCP qui se penchent sur des questions concernant l'établissement ou l'enseignement en général (ex. un CCP particulier sur l'éducation des Autochtones doté de responsabilités horizontales et transversales).
- Les CCP sont souvent considérés comme des incubateurs réels ou potentiels d'innovation en raison de leurs équipes particulièrement compétentes et influentes.
- Les CCP sont également vus, dans certains collèges et instituts, comme des acteurs importants dans le développement de la recherche appliquée.

## 2. LACUNES EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES CLÉS

- L'absence d'études complètes et comparatives sur les CCP à l'échelle du pays : leur but, leur cadre légal, leur structure, leurs activités, leur évolution, leur réponse au contexte changeant et leur impact sur les collèges et instituts, le marché du travail et les collectivités.
- La compréhension du rôle des dispositions législatives obligatoires dans l'organisation et l'efficacité des CCP.
- La compréhension du rôle de leadership du collège, du secteur privé et de la collectivité en ce qui a trait à la mission et à l'impact des CCP.
- Les cadres permettant d'évaluer la valeur et l'impact des CCP et d'approfondir la compréhension des facteurs de succès et des obstacles à l'efficacité des CCP.
- La compréhension du rôle concret des CCP en ce qui a trait au développement des compétences et à l'apprentissage en milieu de travail.
- La compréhension du rôle des CCP en ce qui a trait à la réussite des étudiants et aux résultats scolaires et économiques des diplômés.
- La compréhension du rôle et des mécanismes utilisés par les CCP pour stimuler l'innovation, ainsi que les liens potentiels entre les CCP, la recherche appliquée et les développements en matière d'apprentissage appliqué dans les collèges et instituts.
- La compréhension du rôle des CCP en ce qui concerne le soutien aux collèges et instituts afin qu'ils s'adaptent à un nouveau contexte économique et politique; leur propre capacité à s'adapter et à générer de nouvelles occasions dans ce contexte.
- Le positionnement des CCP dans le portrait plus complet des relations collèges-secteur privé.
- La compréhension de l'impact des CCP sur la culture organisationnelle du collège.
- Les études de projection sur l'avenir des CCP.
- La collecte, l'analyse et la diffusion des pratiques exemplaires.
- Les outils visant à soutenir la réalisation de la mission et l'efficacité des CCP, etc.

**ENCADRÉ 5. LES APPROCHES DISTINCTES DE DEUX ÉCOLES NATIONALES DU QUÉBEC EN CE QUI A TRAIT AUX CCP**

L'École nationale d'aérotechnique, affiliée au Cégep Édouard-Montpetit, est l'une des cinq écoles nationales du Québec et la seule à fournir une formation en aéronautique au Québec. Ce qui fait en sorte que son CCP se trouve dans une position unique. De fait, cela facilite énormément le processus de recrutement des membres. L'École, qui offre trois programmes, a décidé de créer un seul comité consultatif de programme composé de 20-25 personnes, dont la portée couvre les trois programmes. L'objectif est d'éviter que les membres du CCP soient surchargés de demandes et de réunions. Les 45 premières minutes des réunions sont consacrées au réseautage. Les représentants du secteur privé ont la possibilité de réseauter entre eux ainsi qu'avec les représentants de l'École, en discutant de sujets comme les stages pour étudiants et les programmes coop. La réunion elle-même a généralement deux composantes : d'abord, les représentants de l'École (qui comprennent des professeurs, des directeurs des études, le personnel chargé des stages et de la formation continue, etc.) présentent de nouveaux produits, de nouvelles techniques pédagogiques ou des modifications apportées à un programme nouvellement instaurées ou établies; puis, lors d'une table ronde, une douzaine de représentants du secteur privé (couvrant plusieurs secteurs allant des petites et moyennes entreprises aux grandes entreprises) formulent des commentaires sur les programmes, les diplômés et la formation offerte à l'École. Les autres membres votants comprennent des représentants des agences de placement et du gouvernement. En effet, deux des trois programmes offerts par l'École doivent respecter les normes de Transports Canada. Même si le CCP ne procède pas à des évaluations officielles de ses activités, il a tout de même formé un sous-comité sur l'auto-évaluation et

étudie la possibilité d'utiliser un logiciel de gestion de la qualité pour faciliter l'organisation des réunions (p. ex. organisation de l'ordre du jour et migration plus facile vers un plan d'action).

L'Institut maritime du Québec, affilié au Cégep de Rimouski, est l'une des cinq écoles nationales du Québec. À ce titre, il a adopté un modèle de relation collège-secteur privé unique dans les années 1980, qui continue de guider ses activités. Contrairement à la plupart des CCP qui fonctionnent au niveau du programme, le conseil consultatif de l'Institut fournit des données de niveau supérieur afin d'alimenter le plan stratégique. Trente à trente-cinq représentants du secteur privé, du gouvernement, des employeurs et des représentants d'établissements d'enseignement postsecondaire sont appelés au moins deux fois par an à exprimer leurs points de vue en ce qui concerne l'avenir et les nouveaux développements au sein du secteur et à fournir des recommandations et des solutions aux problèmes existants. Ils fournissent également des conseils en matière de formation continue et s'efforcent activement d'aider l'Institut à réaliser sa mission, en particulier sa mission de recherche. En retour, les membres du comité ont une occasion unique de faire entendre leur voix, de réseauter les uns avec les autres et d'entendre directement les étudiants qui sont invités à parler de leur expérience avec le comité. Cette relation gagnant-gagnant façonne une culture organisationnelle différente dans laquelle l'institut se tourne vers le comité consultatif pour l'aider à prendre des décisions stratégiques importantes. Cette forme de partenariat, profondément appréciée par toutes les parties, comporte ses propres défis : trouver le juste équilibre entre la réglementation et l'efficacité.



## VI. Principales constatations et implications pour le développement des politiques

Cette section met en évidence les constatations de l'étude sur les CCP et les implications potentiellement importantes sur les politiques.

- L'existence d'exigences politiques ou fixées par la loi en ce qui concerne les CCP peut avoir une influence sur leur efficacité et sur leur impact. Le fait de fournir une structure et d'exprimer des attentes claires semble améliorer l'efficacité des CCP (le cas des collèges et instituts de l'Ontario, qui fonctionnent d'une manière relativement uniforme et qui sont soumis à des exigences contraignantes claires en ce qui a trait aux politiques, semble soutenir une telle hypothèse).
- Ainsi, les normes nationales et internationales du secteur privé et les règlements fédéraux semblent jouer un rôle important dans la création et le fonctionnement des CCP. Par exemple, les exigences des politiques fédérales pour certaines professions ont induit la mise en place de structures de CCP dans des secteurs de compétence où ces derniers étaient rares ou de nature différente (p. ex. dans les Écoles nationales du Québec).
- Le contexte qui évolue rapidement, ainsi que l'évolution de la définition et de la portée de la notion de collectivité, influent sur la portée et la nature des activités des collèges et instituts et engendrent le besoin de redéfinir aussi le champ d'application de leurs CCP.
  - Les changements de contexte (p. ex. le flou des frontières entre les disciplines et entre les domaines professionnels, l'internationalisation de l'éducation, la mobilité accrue des connaissances et des personnes – étudiants, apprenants et corps enseignant – et donc les connaissances et la pratique du secteur privé qui vont au-delà des frontières locales et traditionnelles) font en sorte que les collèges et instituts se sentent poussés à étendre la portée et les sources de leurs informations et de leurs connaissances au-delà des frontières locales et régionales et à tenir compte des besoins d'un plus grand bassin d'employeurs et futurs initiateurs de projets du secteur privé.
- L'information sur le marché du travail (IMT) est l'une des principales contributions des CCP au développement des programmes des collèges et instituts.
  - Pour répondre à leurs besoins d'accéder aux connaissances de l'ensemble du secteur privé et à l'information sur le marché du travail régional, national et même international qui est essentielle pour l'orientation future de leurs programmes, les collèges et instituts (par différents moyens, y compris les CCP) doivent se connecter à des réseaux qui s'étendent au-delà de leur collectivité locale.
- Par conséquent, l'idée d'une structure « de niveau supérieur », comme les conseils intersectoriels qui possèdent des connaissances sur l'ensemble du secteur et qui permettent de discuter de l'ensemble des préoccupations, émerge et commence à se refléter dans les plans et les politiques stratégiques des collèges et instituts.
- Les gouvernements ont un rôle de soutien important à jouer pour aider les collèges et instituts à accéder à l'information sur le marché du travail et réussir à tisser ces liens.
- On pourrait envisager :
  - de meilleures utilisations de l'apport des conseils sectoriels existants pour tirer parti de l'intelligence sectorielle;
  - la création de réseaux nationaux éducation-secteur privé conjoints à l'échelle du secteur.
- Lorsque les collèges et instituts cherchent à repenser et à actualiser leurs CCP pour mieux répondre à l'évolution rapide du marché et du milieu du travail, ils manquent de cadres et de modèles analytiques pour entreprendre de tels processus.
- Étant donné que l'innovation figure parmi les priorités des gouvernements, et que les collèges et instituts participent de plus en plus à la recherche appliquée et à l'innovation, le rôle des CCP en ce qui a trait au soutien de ces activités devrait être mieux compris en vue de renforcer davantage leur contribution.
- Des associations comme Collèges et instituts Canada (qui offre déjà des réseaux et qui joue un rôle essentiel dans le développement et la diffusion des connaissances sur les questions de l'EPS, permettant ainsi de poursuivre la réflexion et l'évolution), ont besoin d'un meilleur soutien et d'un encouragement accru de la part des gouvernements pour intensifier leur rôle relativement :
  - au développement des connaissances et à la collecte, l'analyse, la synthèse et la diffusion des pratiques de pointe;
  - à l'élaboration de divers instruments de soutien pour permettre des liens appropriés entre les collèges et le secteur privé;
  - à l'amorce de conversations stratégiques entre le milieu de l'éducation et les secteurs industriels, à la participation à ces conversations et aux réseaux dans le cadre d'efforts conjoints visant à permettre aux collèges et instituts d'accomplir leur mission, et aux économies et aux collectivités de prospérer.

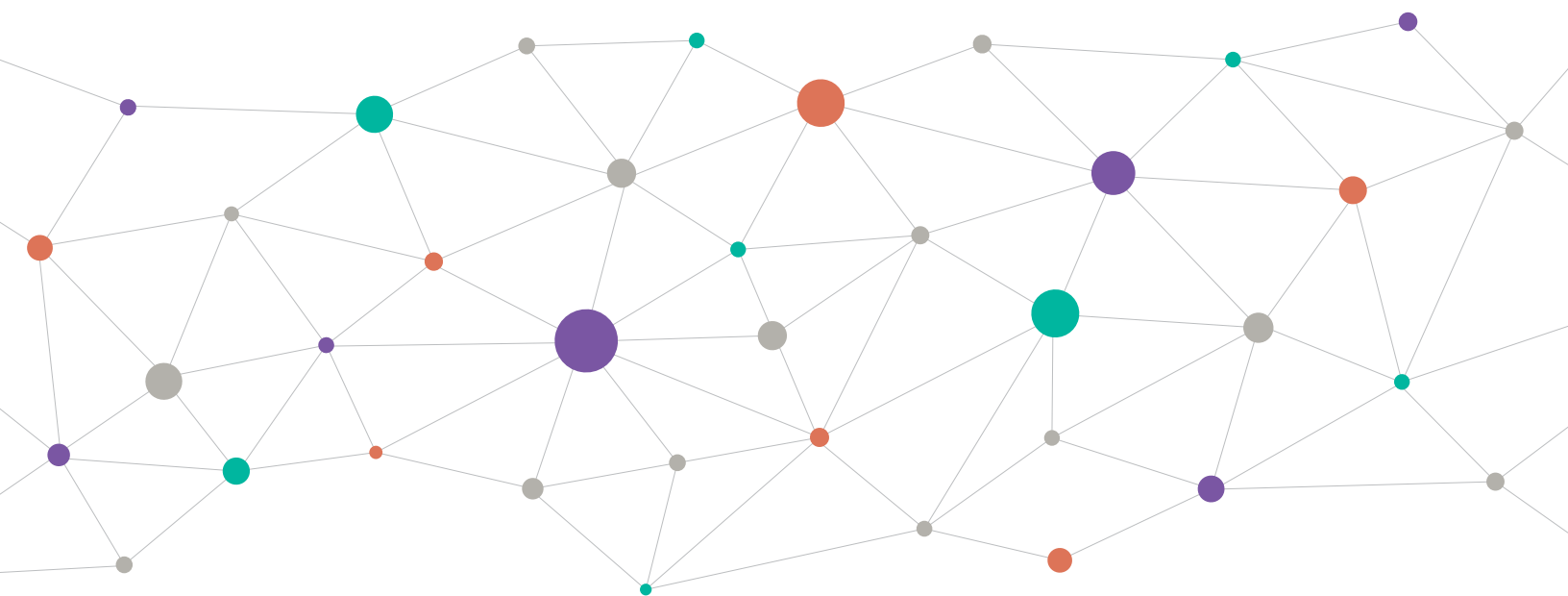
## VII. Conclusion

Cette étude d'inventaire préliminaire des CCP des collèges et instituts au Canada visait à réduire les lacunes importantes en matière de connaissances en ce qui concerne cette forme déterminante de connexion collègue-employeur. Les informations recueillies au moyen d'un sondage, d'entrevues semi-structurées et d'une revue de la littérature et de la documentation ont permis d'accéder à des conclusions et des points de vue de première main. Mais surtout, cette étude a soulevé des questions importantes sur l'avenir des CCP et sur leur impact potentiel sur le développement de politiques futures.

Toutefois, des efforts de recherche supplémentaires sont nécessaires pour étudier les nombreux aspects du rôle des CCP dans le développement des compétences de pointe et dans la préparation au marché du travail des futurs

diplômés des collèges. Les décideurs politiques seront également encouragés à explorer davantage les avantages concurrentiels offerts par les CCP et leurs contributions potentielles futures au système d'EPS et à l'économie en modélisant les expériences actuelles et souhaitées des CCP et en concevant et en explorant des scénarios stratégiques.

En attendant, il est important de répondre aux besoins des collèges et instituts en ce qui a trait aux données probantes sur les CCP ainsi qu'à la collecte et à la diffusion des pratiques exemplaires afin d'accroître les avantages procurés aux établissements par cette approche qui demeure la plus cohérente et la plus structurée pour encadrer les liens entre les collèges et les employeurs dans les systèmes d'EPS canadiens.



# Bibliographie

- Collèges et Instituts Canada. Protocole sur l'éducation des Autochtones pour les collèges et instituts. <https://www.collegesinstitutes.ca/fr/les-enjeux/apprenants-autochtones/modes-dapproche-et-pratiques-exemplaires-pour-appliquer-les-principes-directeurs/>
- Craig, W.O. (2009) Industry Advisory Board: A Partnership Between Industry and Academic Department. Proceedings of the 2009 Conference for Industry and Education Collaboration American Society for Engineering Education. 4-6 février 2009, Orlando, Floride.
- Dennison, J. D. et Gallagher, P. (1986) Canada's community colleges: A critical analysis. Vancouver: UBC Press.
- Henderson, C. (1991) Giving and Receiving Advice: Program advisory committees in Ontario Colleges of Applied Arts and Technology. Thèse de doctorat. University of Toronto: Department of Education.
- Leppard, V. (2004) « Program Advisory Committees: Evolution of a Partnership ». College Quarterly. Automne 2004, volume 7, numéro 4.
- Litwin, J. M. (2012) « Recognizing a Centre of Excellence in Ontario's Colleges ». College Quarterly, Automne 2012, volume 15, numéro 4.
- Ministère de l'Éducation du Québec. (2002) Élaboration des programmes d'études professionnelles : Cadre général-Cadre technique. [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/formation\\_professionnelle/Elaboration\\_des\\_programmes\\_d\\_etudes\\_professionnellea.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/formation_professionnelle/Elaboration_des_programmes_d_etudes_professionnellea.pdf)
- New Zealand Productivity Commission. (2016) New models of tertiary education : Draft Report. [www.productivity.govt.nz/inquiry-content/tertiary-education](http://www.productivity.govt.nz/inquiry-content/tertiary-education). Septembre 2016.
- Olfert, W.C. (2000) Enhancing Advisory Committee Effectiveness: Guidelines for Community and Technical College Committee Administration.
- Rice, E. et D. A. Buescher. (1984) Vocational Instructional Program Advisory Committee Resource Guide. Washington DC.
- Thom, G. (1987) Les collèges et instituts canadiens et leurs échanges avec les employeurs. Conseil des sciences du Canada.
- Wolfe, M.L. (1978) The Vocational Education Act of 1963, as Amended: A Background paper. Washington, DC : Congressional Research Service, Library of Congress, 1978.
- Young, J. (1997) « Advisory Committee: The Vital Partnership Between Today's High-Tech Society and Vocational-Technical Education ». Dans APEC education forum: 21st century challenge: technological and vocational education curriculum and instruction, November 2-6, 1997, Taipei: proceedings. [éditeur non précisé], [Lieu de publication non précisé].



## Établissement membres de CICan au Canada

### Yukon

- Yukon College

### Territoires du Nord-Ouest

- Aurora College
- Collège Nordique Francophone\*

### Nunavut

- Nunavut Arctic College

### Colombie-Britannique

- British Columbia Institute of Technology (BCIT)
- Camosun College
- Capilano University
- Collège Éducentre\*
- College of New Caledonia
- College of the Rockies
- Douglas College
- Emily Carr University of Art + Design
- Justice Institute of British Columbia
- Kwantlen Polytechnic University
- Langara College
- Native Education College\*\*
- Nicola Valley Institute of Technology (NVIT) \*\*
- North Island College
- Northern Lights College
- Northwest Community College
- Okanagan College
- Selkirk College
- Thompson Rivers University
- University of the Fraser Valley
- Vancouver Community College
- Vancouver Island University (VIU)

### Alberta

- Alberta College of Art + Design
- Bow Valley College
- Grande Prairie Regional College (GPRC)
- Keyano College
- Lakeland College
- Lethbridge College
- Medicine Hat College
- NorQuest College
- Northern Alberta Institute of Technology (NAIT)
- Northern Lakes College
- Olds College
- Portage College
- Red Deer College
- SAIT Polytechnic: Southern Alberta Institute of Technology

### Saskatchewan

- Carlton Trail College
- Collège Mathieu\*
- Cumberland College
- Dumont Technical Institute\*\*
- Great Plains College
- North West College
- Northlands College
- Parkland College
- Saskatchewan Indian Institute of Technologies\*\*
- Saskatchewan Polytechnic
- Southeast College

### Manitoba

- Assiniboine Community College
- École technique et professionnelle, Université de Saint-Boniface\*
- Red River College
- University College of the North
- Manitoba Institute of Trades and Technology

### Ontario

- Algonquin College
- Cambrian College
- Canadore College
- Centennial College
- Collège Boréal\*
- Conestoga College Institute of Technology and Advanced Learning
- Confederation College
- Durham College
- Fanshawe College
- First Nations Technical Institute\*\*
- Fleming College
- George Brown College
- Georgian College
- Humber College Institute of Technology & Advanced Learning
- Kenjgewin Teg Educational Institute (or KTEI)\*\*
- La Cité\*
- Lambton College
- Loyalist College
- The Michener Institute of Education at UHN
- Mohawk College
- Niagara College
- Northern College
- Sault College
- Seneca College
- Sheridan College
- St. Clair College
- St. Lawrence College

### Québec

- Cégep André-Laurendeau\*
- Cégep de Chicoutimi\*
- Cégep de Jonquière\*
- Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue\*
- Cégep de la Gaspésie et des Îles\*
- Cégep de La Pocatière\*
- Cégep de Sainte-Foy\*
- Cégep de Saint-Félicien\*
- Cégep de Saint-Jérôme\*
- Cégep de Saint-Laurent\*
- Cégep de Sept-Îles\*
- Cégep de Sherbrooke\*
- Cégep de Trois-Rivières\*
- Cégep de Victoriaville\*
- Cégep Édouard-Montpetit\*
- Cégep Garneau\*
- Cégep Limoilou\*
- Cégep Marie-Victorin\*
- Cégep régional de Lanaudière\*
- Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu\*
- Champlain Regional College
- Collège André Grasset\*
- Collège de Maisonneuve \*
- Collège LaSalle\*
- Collège Lionel-Groulx\*
- Collège Montmorency\*
- Collège Shawinigan\*
- Cégep Heritage College
- Cégep de Rimouski\*
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec\*
- John Abbott College
- TAV College\*
- Vanier College

### Terre-Neuve-et-Labrador

- Centre for Nursing Studies
- College of the North Atlantic
- Fisheries and Marine Institute of Memorial University of Newfoundland

### Nouveau Brunswick

- Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB)\*
- New Brunswick College of Craft and Design
- New Brunswick Community College (NBCC)

### Île-du-Prince-Édouard

- Collège de l'île\*
- Holland College

### Nouvelle Écosse

- Université Sainte-Anne\*
- Dalhousie Agricultural Campus, Dalhousie University
- Nova Scotia Community College

## Associés

- Association des collèges privés du Québec\*
- Association québécoise de pédagogie collégiale\*
- Atlantic Provinces Community College Consortium (APCCC)
- BC Colleges (BCC)
- Canadian Association of Diploma in Agriculture Programs (CADAP)
- Canadian Association of College and University Student Services (CACUSS)
- Colleges Ontario
- Fédération des cégeps\*
- Forum for International Trade Training (FITT)

\* *Francophones*

\*\* *Autochtones*

### Collèges et instituts Canada

1, rue Rideau, suite 701  
Ottawa (Ontario) Canada, K1N 8S7  
613-746-2222

© Droit d'auteur - 2017  
Collèges et instituts Canada