

## **Dîner de la DG du 16 octobre 2025 – Allocution de Chantal Provost**

*NOTE – La version intégrale de cette communication comportait plusieurs anecdotes et références qui se prêtaient davantage au contexte d'une communication orale. Je vous propose ici une version remaniée plus adaptée à un texte écrit.*

Aujourd'hui est une occasion unique pour moi d'exposer ma vision de la Direction des études, une vision articulée autour de notre mission première qui est notre travail à toutes et à tous : la réussite de nos étudiantes et de nos étudiants, tout en faisant en sorte de les accompagner du mieux possible durant leur passage au Collège. C'est aussi une occasion pour vous de mieux me connaître.

Le processus d'embauche pour choisir une direction des études est long et exigeant. On ne se lève pas un beau matin avec ce titre et on ne devient pas DÉ d'un simple coup de baguette magique. Si ce processus est si long, c'est avant tout pour permettre à la personne de se projeter, de bien réfléchir et de mesurer la tâche.

Pendant toutes les étapes, de l'entrevue, aux tests psychométriques, aux recommandations en comité exécutif, au conseil d'administration, la personne se trouve dans ce que j'appelle le corridor de l'attente. Pendant ce temps, on réfléchit à une vision et à tous ces gens avec qui on travaillera, aux projets, aux défis, aux chantiers, aux nouveaux programmes, à l'application de la nouvelle PIEA, au travail des TTP, au personnel administratif qui manque en gel de recrutement, à l'arrivée de l'intelligence artificielle en éducation, etc.

Tout au long de ce processus, trois convictions très fortes m'ont habitée :

1. On se présente comme on est, on gère comme on est, avec la plus grande authenticité et transparence possible;
2. On développe avant tout une capacité à se diriger soi-même. Avant même que les autres vous reconnaissent des capacités de meneur, le leadership de soi impose de composer avec toute une équipe intérieure : vos valeurs, vos compétences, vos traits de caractère, vos connaissances, vos mécanismes émotionnels, etc.;
3. Je ne désirais pas être directrice des études ailleurs, je voulais être la directrice des études ici, à Bois-de-Boulogne.

Par ce texte, je souhaite vous montrer comment vous m'avez donné le goût de me lancer et ce que j'ai appris de vous, et ce, à travers les cinq priorités qui se sont formées ou précisées au cours des derniers mois.

## La qualité des relations humaines et de l'expérience étudiante

Je suis une étudiante de première génération, une « transfuge de classe » suivant l'expression de Jean-Philippe Pleau. Mes parents n'ont pas fréquenté d'établissement d'enseignement supérieur. Ils ont bâti une entreprise familiale dans le domaine de l'électricité, mon père ayant été maître électricien toute sa vie.

À 14 ans, mon père a bien tenté de m'apprendre l'amour de « ficher » des fils, alors que j'avais, disons, une passion plutôt relative pour ce métier. Cependant, je garde de très bons souvenirs de mes visites de chantiers où j'ai appris la compétence à porter un casque de construction, ce qui me sera fort utile très prochainement.

En 2022, mes parents ont assisté à ma soutenance de thèse et je me souviens encore de mon père me disant : « Je n'ai pas tout compris ce que tu as dit, mais c'était sûrement brillant et je suis fier de toi. » Bref, par ces anecdotes, vous comprendrez que je n'ai jamais senti de pression scolaire ni l'imposition d'un projet de carrière précis de la part de mes parents, mais toujours une grande fierté à l'égard de chacune de mes réussites, ainsi qu'un soutien et une présence chaleureuse lors des temps plus difficiles.

Si on se fie uniquement aux données de la recherche et à ce qu'on dit des personnes étudiantes de première génération, je ne serais peut-être pas ici en train de vous parler aujourd'hui. Pourtant, je suis allée à l'école toute ma vie et j'y suis encore. J'ai toujours eu en moi un goût d'apprendre, une motivation intrinsèque si précieuse pour réussir.

J'ai surtout eu, à certains moments clés de mon parcours, des enseignantes et des enseignants qui se sont arrêtés. Des moments de pause, des instants hors du temps, où quelqu'un pose une main sur votre épaule et vous révèle tout le potentiel qu'il voit en vous.

Au Collège, chaque jour, il y a des arrêts sur image que l'on peut voir si on regarde bien. Par une intervenante de proximité, par des enseignantes et enseignants, par un technicien de laboratoire, parfois même par un chien. Ce sont ces interventions quotidiennes qui font la différence dans un parcours : la différence entre abandonner ou poursuivre ses études, entre trouver de l'aide en situation de crise ou se laisser sombrer, entre compétitionner pour des notes et tout simplement apprendre.

## Les données dans une organisation apprenante : se former pour mieux les utiliser

La recherche a largement documenté les impacts de la qualité des relations qu'une personne étudiante peut établir au cours de son parcours. Plusieurs études et recherches nous ont aussi permis de mieux identifier les pratiques pédagogiques ayant un impact élevé, les facteurs de réussite prépondérants ainsi que les conditions favorables à une transition réussie entre les ordres d'enseignement. En somme, le système éducatif regorge de données et d'informations.

Au Collège, nous disposons d'une quantité importante de données, et ce, avant même que les étudiantes et étudiants fréquentent notre Collège. Avant leur arrivée, les données du sondage SPEC, les écoles de provenance et les moyennes générales au secondaire nous fournissent de nombreuses informations.

Pendant leurs études, d'autres données s'ajoutent : le taux de réussite en première session, le taux de diplomation, le taux de réussite au cours, etc. À cela s'ajoutent également toutes nos mesures de réussite et nos outils internes qui sondent leur niveau de bien-être, leur anxiété et leur sentiment de compétence. Nous disposons aussi de données après leur passage chez nous : l'appréciation des personnes diplômées, leur taux de placement en emploi, leurs admissions à l'université, etc.

Bien que toutes ces données existent, certains enjeux ou défis demeurent : la réussite des garçons, le faible taux de diplomation dans certains programmes (notamment au secteur technique), les échecs répétés à certains cours, l'anxiété, en particulier celle liée à la performance, ou encore l'inégalité d'accès aux études. Cela concerne notamment les élèves provenant des écoles publiques ordinaires sans programmes enrichis ou particuliers, pour ne nommer que ceux-là.

Toutes ces données ne sont pas là pour classer les étudiantes et les étudiants ni pour les étiqueter, mais pour mieux les connaître, les accompagner, nourrir nos pratiques et stimuler l'innovation pédagogique. Une organisation apprenante est une organisation qui se sert efficacement de ses données et qui les utilise de manière éthique, responsable, sécuritaire.

Il y a deux ans, mes collègues Catherine Papillon et Laurence Marcotte, et moi-même avons eu l'idée de présenter les données sous forme de portraits, notamment afin de mieux comprendre la réussite aux cours de la formation générale du secteur technique. Ces portraits fictifs sous forme de narration avaient permis non seulement de vulgariser les données et de rendre accessibles, mais ont aussi poursuivi l'intention de faire ressortir la multitude de visages humains derrière toutes ces données : les récits scolaires et les parcours de vie.

À Bois-de-Boulogne, il me semble que ce ne sont pas tant les données ou le réflexe de documenter qui manquent, mais plutôt la capacité à bien les interpréter, les comprendre et les utiliser. Cela suppose une littératie de la donnée et il m'apparaît essentiel que nous y travaillions durant les années à venir.

## Un BdeB LAB au cœur du Collège

Il y a environ trois ans, j'ai assisté à la présentation d'une initiative de l'université McGill nommée *Building 21*<sup>1</sup>. *Building 21* est un lieu qui permet la rencontre entre la communauté étudiante et les membres de différentes facultés afin d'explorer des sujets et d'élaborer des projets. C'est un espace qui encourage l'échange d'idées, de briser les silos et de réfléchir de manière non conventionnelle.

Lors de cette présentation, je me suis rappelé mon arrivée à Bois-de-Boulogne. Sans prétendre inventer quelque chose de nouveau, j'ai rapidement senti qu'une initiative similaire pourrait prendre place ici, au Collège. Je suis convaincue que ce genre d'initiative peut s'enraciner lorsqu'on saisit bien la culture et l'ADN d'une organisation.

Ce que j'imagine, c'est le BdeB Lab : un laboratoire d'idées, un hub d'innovation au cœur du Collège. L'objectif de ce lieu ouvert serait de favoriser la rencontre, de tester des méthodologies, d'élaborer des projets et de discuter autour de problèmes actuels multidisciplinaires. Autant d'initiatives qui peuvent favoriser les apprentissages formels et informels. Ce lieu viserait aussi à tabler sur le capital humain de BdeB et d'arrimer le développement pédagogique et scientifique. Pensons, par exemple, à inviter nos étudiantes et d'étudiants à résoudre des problèmes ou à réfléchir à des questions d'actualité qui les animent. Imaginons un thème comme *Vieillir au Québec* qui pourrait réunir des personnes étudiantes, du personnel enseignant de différentes disciplines, du personnel de la DVÉRÉ, des représentantes et représentants d'une maison des aînés du coin et bien d'autres encore.

Cette pépinière d'idées pourrait nous aider à enrichir nos processus, à créer de nouveaux partenariats, à favoriser le mentorat, à inspirer une relève scientifique, à nous inspirer dans l'actualisation de nos programmes d'études.

Cette idée fait écho pour moi à un événement tout récent : le décès de Guy Rocher, le père des Cégeps. J'ai revu une entrevue qu'il avait accordée à Radio-Canada en 1977, dix ans après la création des cégeps. Dans cette entrevue, il parlait des cégeps comme un grand laboratoire, un lieu où se côtoyaient pour la première fois la formation technique et la formation préuniversitaire. Un endroit qui incarnait cette porte d'entrée de l'accessibilité aux études supérieures. Un endroit où étudiantes et étudiants de tous les profils pouvaient trouver leur place et se rencontrer.

Nous aurons à vivre les prochaines années avec un paysage de chantier et le doux son des pelles mécaniques. Nos passages entre les différents pavillons seront marqués de détours, de signalisation et d'un peu plus de poussière sur nos souliers. Cependant, il ne faudrait pas pour autant mettre l'innovation sur la voie de desserte. Parfois, c'est même dans l'adversité que les solutions les plus ingénieuses sont trouvées. Et pour moi, le *BdeB Lab* pourrait être un lieu et du temps pour faire fleurir l'intelligence collective.

---

<sup>1</sup> [Building 21 - McGill University's Interdisciplinary Idea Lab](#)

D'ailleurs, en parlant d'idée, je me dis que si nous prenons le mur rideau, qui est sans doute le plus grand chantier de l'histoire du Collège, il nous faut bien raccrocher à la finalité et nous rappeler pourquoi nous entreprenons ces travaux : faire du Collège un endroit où nos étudiantes et nos étudiants ne sont pas simplement de passage, mais habitent l'espace.

## Appréhender l'intelligence artificielle du point de vue disciplinaire et élaborer un cadre de gouvernance solide

Lors de ma présentation, je faisais un rapprochement avec deux changements, voire une révolution majeure, au cours de l'histoire : la domestication du feu et l'arrivée des modèles de téléphones commerciaux portables afin d'introduire l'intelligence artificielle. Cette analogie, plus adaptée à un discours oral qu'écrit, visait à illustrer comment l'intelligence artificielle, qui, en quelque sorte, est fluide et s'infiltré partout est difficilement contrôlable, difficile à saisir ou à rendre tangible, au premier abord.

Pour vous en parler, j'aimerais partager mon expérience avec vous. Il y a à peine deux ans et demi, je connaissais très peu l'IA, à l'exception des outils commerciaux d'IA générative comme ChatGPT. Je savais que l'IA existait bien avant, par le biais de mes cours ou de mes lectures en histoire des sciences, mais rien de concret pour m'y intéresser assidument. Or, cela fait maintenant plus d'un an que je travaille tous les jours avec l'équipe d'une dizaine de chercheurs en IA de notre Centre de recherche – JACOB. Je les ai suivis et regardés dans le FAIRE de l'IA. J'ai participé à plus d'une cinquantaine de rencontres avec des clientes et clients, j'ai échangé avec des dirigeantes et des dirigeants de toutes sortes d'organisations (en santé, dans les industries minières, en marketing, en développement logiciel, etc.). J'ai parlé à des centaines de personnes qui avaient, un peu comme moi, le vertige devant le phénomène. En commençant à m'approprier les concepts fondamentaux de l'IA, j'ai aperçu l'horizon de mon ignorance. Cela fait peur, certes, mais demeure selon moi nécessaire dans tout processus de gestion du changement. Puis, j'ai décidé « de domestiquer l'IA » de l'endroit où je me situais : une gestionnaire en éducation, une chercheuse et enseignante formée avant tout en sciences humaines, une mère préoccupée par l'usage et les effets sur l'apprentissage et la cognition sur ses enfants.

J'ai décidé d'expérimenter, de plonger dans la rédaction et le RAG<sup>2</sup> comme un enfant qui, de manière bien boiteuse au départ, apprend à marcher. J'ai eu la chance, avec la plateforme Colibri de JACOB, d'explorer dans un endroit « sécurisé » sur le terrain de jeu de l'IA générative. Et pour moi, la clé se trouve ici : apprendre, expérimenter de manière éthique et comprendre ce qui se passe. Et pour conjuguer ces trois verbes à tous les modes et à tous les temps, nous sommes au meilleur endroit qui soit, nous sommes

---

<sup>2</sup> La rédactique ou *Prompt engineering* en anglais désigne différentes techniques utilisées dans la formulation de requête dans le contexte d'utilisation d'un système d'intelligence artificielle. Le RAG, la génération augmentée de récupération, réfère à une optimisation d'un grand modèle de langage (LLM) sans le modifier. Par exemple, en ajoutant des données contextuelles (données ou bases de données maison), cette méthode contribue à une meilleure génération de meilleures réponses.

dans un établissement d'enseignement supérieur rempli de spécialistes, d'experts et expertes, d'enseignantes et enseignants, de gens de métier de tous les secteurs.

Je vous lance donc une invitation, car j'ai besoin de vous. Vous êtes les mieux placés pour regarder les changements du point de vue de votre discipline, de votre service et de votre travail.

Chez JACOB, j'ai appris qu'une personne chercheuse en IA doit toujours collaborer étroitement avec l'expert métier. Sans cette collaboration, l'IA est désincarnée, sans véritable sens ni plus-value. Quels sont les impacts et les usages en physique, en géographie, pour le service des ressources humaines, pour la littérature, pour le cheminement scolaire, pour la planification de chantier de construction? Comment l'IA affecte-t-elle la cognition? Quels usages, lorsque bien encadrés de manière éthique et responsable, ont une plus-value réelle du point de vue pédagogique pour nos étudiantes et nos étudiants? J'ai besoin de vous afin de répondre à toutes ces questions.

Nous aurons aussi besoin d'une gouvernance claire et solide de l'IA au sein de notre Collège. Cela me semble indispensable. Pour moi, une telle gouvernance se décline en quatre axes principaux :

1. **Un axe stratégique**, qui relève de la vision et des orientations;
2. **Un axe plus opérationnel et technique**, pour s'assurer d'une utilisation adéquate de l'IA et pour encadrer les spécificités techniques, les outils et l'infrastructure (un aspect qui va de pair également avec la sécurité informatique);
3. **Un axe légal et juridique**, pour garantir la confidentialité, le respect de la vie privée et la sécurité des données;
4. **Un axe de littératie**, pour se former et développer nos compétences afin, notamment, d'adopter de saines et bonnes pratiques d'utilisation.

Cette vision de la gouvernance suppose également de clarifier les rôles et responsabilités de plusieurs personnes au sein des services et des directions. Enfin, je souhaite privilégier une approche itérative, c'est-à-dire faire des avancées, les documenter, revenir sur nos expérimentations et être en mode veille.

## L'actualisation de nos programmes et les diverses temporalités

En dernier lieu, j'aimerais vous parler de nos programmes. J'ai eu l'occasion d'être directrice adjointe aux études pendant sept ans, ici, à Bois-de-Boulogne, pour le secteur technique et auparavant au Cégep de Saint-Laurent. J'ai travaillé auprès d'une quinzaine de programmes et plus d'une vingtaine de départements. Ces expériences ont nourri ma curiosité envers toutes les disciplines et toutes les matières. Elles ont aussi contribué à développer ma capacité d'adaptation et ma polyvalence, puisque chaque programme vit au rythme de sa culture et de sa couleur.

Comme notre future population étudiante aux portes ouvertes, lorsque je vous entends parler avec passion de vos programmes, j'ai à chaque fois le goût de m'inscrire dans quatre ou cinq DEC! Chaque fois, j'en sors fascinée de constater cette vie de programme, cette culture qui constitue la toile de fond et le filet de sécurité d'une personne étudiante,

et surtout, cette vie de programme qui contribue au fait que chaque personne étudiante se sente à sa place.

Comme Collège, nous portons la responsabilité d'offrir les formations les plus pertinentes possibles à nos étudiants et étudiantes, à la fois pour les préparer à être des citoyennes et des citoyens engagés et critiques, mais également pour les préparer au monde du travail ou aux études supérieures.

J'aimerais vous partager ici une réflexion concernant un défi qui, sans doute, sera encore plus important durant les prochaines années. Ce défi, c'est le temps. En fait, ce sont les temps avec lesquels on doit et on devra conjuguer.

L'historien Fernand Braudel a élaboré une théorie concernant les temps historiques. Cette théorie populaire et reprise par plusieurs penseurs, mais aussi contestée, je m'en sers ici davantage comme un clin d'œil que comme une analyse proprement scientifique. En simplifiant et en vulgarisant, Braudel a découpé le temps en trois catégories :

1. **Le temps long**, celui de la longue durée, des civilisations, des structures profondes qui changent lentement;
2. **Le temps conjoncturel** : un temps plus social, un temps sujet aux mouvements sociaux ou aux fluctuations économiques;
3. **Un temps court**, celui des individus ou encore celui associé à l'histoire événementielle, aux événements plus ponctuels.

Si l'on s'amuse à appliquer ce cadre à une actualisation de programme, on peut percevoir le temps long comme la durée de révision d'un devis par le Ministère. Le temps conjoncturel correspond à un contexte de financement des Cégeps (pensons au gel de recrutements ou plafond d'heures rémunérées) et le temps court peut être associé au point de vue des individus et aux événements récents, comme une nouvelle réalité technologique dans une discipline ou un secteur d'emploi, ou les caractéristiques d'une nouvelle génération d'étudiantes et d'étudiants.

Comment faire dialoguer ces trois temporalités si différentes? Il y a un équilibre à trouver entre des programmes qui seraient révisés ou actualisés à la saveur ou au goût du jour et, à l'autre bout du spectre, l'immobilisme. Le défi réside également dans la marge de manœuvre des Cégeps, à l'échelle locale, pour expérimenter, adapter rapidement des pratiques et mettre en place des orientations. Outre ces défis liés aux temporalités et aux vitesses de croisière fort différentes, il me semble que nous devons regarder nos programmes sous l'angle des compétences jugées les plus pertinentes pour demain.

Des études récentes du *Harvard Business School* et du *Centre des compétences du futur* du gouvernement du Canada donnent un bon aperçu des compétences qui s'avèreront encore plus nécessaires dans l'avenir :

- Des compétences cognitives de haut niveau (analyse, pensée critique, prise de décision);
- Des habiletés relationnelles (empathie, communication),
- Des compétences et des savoirs technologiques (maîtrise des données et littératie de l'IA)
- Une posture du changement (résilience, flexibilité, agilité).

Mon arrivée à la Direction des études coïncide avec l'élaboration des nouveaux plan stratégique et plan de réussite du Collège. Pour réaliser tout cela, je suis, fort heureusement, loin d'être seule. Simplement à la Direction des études, nous sommes une cinquantaine de personnes (TTP, personnels administratifs, professionnels, cadres) et plus de 400 enseignantes et enseignants à l'enseignement régulier. La Direction des études incarne le cœur de notre mission éducative. C'est une direction qui doit mobiliser et qui doit collaborer avec tous les services, tous les départements et toutes les directions.

À la suite de ma nomination, vous avez été plusieurs à m'écrire des mots très gentils que je vais garder précieusement. Vous avez aussi été plusieurs à me dire « merci de faire cela pour nous ». Dans ces remerciements, je comprends la reconnaissance de prendre cette tâche qui n'est pas aisée et le rappel qu'il s'agit d'un mandat au service de la collectivité. Je retiens aussi le NOUS. Et ce qui me rend le plus fière, c'est non seulement que j'en fais partie de ce NOUS, mais, aussi et surtout, que comme moi vous reconnaissez la force de ce NOUS à Bois-de-Boulogne.

Merci!