

# Rapport d'évaluation

**Évaluation du programme  
Administration et Coopération (413.01)  
conduisant au diplôme d'études  
collégiales (DEC)**

**au Séminaire de Sherbrooke**

*Décembre 1997*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

## Introduction

L'évaluation du programme *Administration et Coopération* conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) au Séminaire de Sherbrooke s'inscrit dans l'opération plus large d'évaluation de ce programme dans tous les établissements d'enseignement collégial qui le dispensaient en 1995-1996. Cette évaluation porte principalement sur l'ensemble des cours de la composante de formation spécifique du programme révisé en application depuis l'année scolaire 1991-1992, mais elle aborde aussi la contribution de la formation générale propre à l'atteinte des objectifs du programme.

La démarche d'évaluation de la Commission s'est effectuée conformément aux modalités exposées dans le Guide spécifique pour l'évaluation des programmes conduisant au DEC dans les secteurs *Techniques administratives et Coopération*<sup>1</sup>. Le Séminaire de Sherbrooke a transmis à la Commission, le 31 janvier 1997, un rapport d'autoévaluation du programme. Un comité de spécialistes, dirigé par le président de la Commission, a analysé ce rapport et effectué une visite au Séminaire, les 26 et 27 mars 1997<sup>2</sup>.

Les rencontres ont permis d'approfondir les principaux éléments du rapport d'autoévaluation par des échanges avec la Direction du Séminaire, le comité d'évaluation du programme, les professeurs associés à la formation spécifique et à la formation générale, ainsi qu'avec des élèves.

Le présent rapport expose les conclusions auxquelles en est arrivée la Commission au terme de ses travaux. Après une brève description du programme et quelques commentaires sur le processus d'autoévaluation, le document présente les résultats de l'évaluation selon les six critères retenus : la pertinence, la cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et l'encadrement des élèves, l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières, l'efficacité du programme ainsi que la qualité de la gestion.

---

1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide spécifique pour l'évaluation de programmes d'études. Les programmes d'études conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) dans les secteurs Techniques administratives (410.00) et Coopération (413.00)*, Québec, Gouvernement du Québec, avril 1996, 51 p.

2. Outre le président, M. Jacques L'Écuyer, le comité regroupait M<sup>me</sup> Jocelyne Bolduc, coordonnatrice - Département de techniques administratives au Collège Champlain Saint-Lawrence, M<sup>me</sup> Marthe-Andrée Cloutier, conseillère en gestion de carrière à la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec et M. Gilles Giard, responsable - Coordination de Techniques administratives au Collège de l'Assomption. Il était assisté d'une agente de recherche de la Commission, M<sup>me</sup> Joce-Lyne Biron, qui agissait à titre de secrétaire.

## **Principales caractéristiques du programme**

Le Séminaire de Sherbrooke a traditionnellement formé des élèves qui se destinaient aux professions libérales, puis de façon plus générale, aux études universitaires. Il prépare ses élèves à la vie en société, notamment en insistant sur le sens de l'appartenance, le sens démocratique et l'esprit d'équipe. En 1992, le Séminaire a accueilli des élèves du secteur technique pour la première fois.

Le secteur préuniversitaire compte 205 élèves dans les programmes *Sciences de la nature* et *Sciences humaines*; dans le secteur technique, 184 élèves sont inscrits dans les programmes *Techniques juridiques* et *Administration et coopération*. Le programme *Administration et Coopération* a été implanté à l'automne 1993. Une seule cohorte d'élèves (1993-1996) avait terminé le programme au moment de l'évaluation. En 1993, le programme accueillait 22 élèves; en 1994, il recevait 15 nouveaux élèves; enfin, en 1995, 14 élèves s'y inscrivaient. À l'automne 1996, le programme comptait 37 élèves, soit 9 p. 100 de l'effectif scolaire, dont 20 nouveaux élèves. La formation spécifique du programme était dispensée par onze personnes, dont trois professeurs ayant le statut de professeurs à temps plein dans l'établissement, trois ayant une tâche à temps partiel et cinq chargés de cours. Depuis 1993, 71 élèves se sont inscrits au programme.

## **Évaluation du programme**

### **La démarche institutionnelle d'évaluation**

À l'été 1996, un comité d'autoévaluation a été mis sur pied. Il était formé du Directeur des études, du responsable du programme et d'un autre professeur du programme ainsi que de la rédactrice du rapport; cette dernière avait déjà participé à une évaluation de programme.

Les autres professeurs du programme ont été consultés de manière informelle; les élèves ont répondu à un sondage à l'automne 1996. Les professeurs ont lu le rapport et y ont apporté des commentaires avant qu'il soit approuvé par la Commission des études; enfin, il a été adopté par le Conseil d'administration.

Les chargés de cours et les professeurs des disciplines contributives ont peu participé au processus d'autoévaluation. Même si un comité consultatif avait déjà été mandaté pour définir les orientations du programme, le processus d'autoévaluation aurait pu être l'occasion pour tous les acteurs du

programme de contribuer à assurer une meilleure adéquation des objectifs du programme aux besoins du marché du travail et de retenir les actions prioritaires pour améliorer la mise en oeuvre du programme.

## **La mise en oeuvre du programme**

Pour chacun des critères retenus lors de l'évaluation de ce programme, la Commission expose ses principales constatations et elle formule, le cas échéant, des recommandations, des suggestions et des commentaires susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'un ou l'autre aspect de sa mise en oeuvre.

### **La pertinence du programme**

Le premier critère vise à examiner si les objectifs, le contenu du programme et le choix des options répondent de manière satisfaisante aux besoins du marché du travail et aux attentes de la société.

Afin de répondre à des besoins issus du marché du travail régional et qui n'étaient pas déjà satisfaits par les programmes dispensés dans les autres établissements d'enseignement de la région, le Séminaire a décidé de donner le programme *Administration et Coopération* après avoir consulté des organismes du milieu des coopératives, dont la Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Estrie. Le programme a été mis sur pied alors qu'aucun professeur expérimenté et spécialiste du domaine n'avait été engagé pour se consacrer entièrement au programme et à l'encadrement des chargés de cours. Ce n'est qu'à la troisième année de la mise en oeuvre, soit en 1995-1996, et après qu'un des chargés de cours ait été affecté comme professeur à temps plein au programme, qu'un conseil d'orientation consultatif<sup>3</sup> a été formé afin de définir le profil du diplômé, de préciser les compétences et habiletés attendues et de définir un stage de fin d'études pertinent; ce Conseil est aussi appelé à déterminer les modalités de l'épreuve synthèse; enfin, il doit assurer l'arrimage des objectifs du programme aux exigences du marché du travail.

La visite a permis de constater que le Séminaire s'interroge encore sur la pertinence de son programme et sur l'orientation à lui donner; les professeurs rencontrés ne partagent pas une vision commune de la coopération, d'une part, et s'interrogent sur la viabilité du programme dans sa forme

---

3. Le Conseil est composé de cinq personnes appartenant à autant d'organismes du secteur des coopératives, de l'université et de l'administration publique.

actuelle, d'autre part. Quant au Conseil d'orientation, il semble vouloir retenir comme profil du diplômé celui d'un technicien en gestion pouvant travailler tant dans une coopérative que dans une PME. Par ailleurs, le Séminaire a pris la décision d'implanter le programme *Techniques administratives*, option *Assurances*, à l'automne 1997, ce qui nécessite des énergies importantes de la part de son personnel, déjà très limité en nombre, et risque de disperser son effectif scolaire. Dans un tel contexte, des décisions doivent être prises rapidement quant à l'avenir du programme *Administration* et *Coopération*. Prenant acte de l'évolution rapide du marché du travail dans le secteur de la Coopération, de l'importance grandissante du secteur *Conseil financier*, du profil que semble vouloir privilégier le Conseil d'orientation et de la décision du Séminaire de donner le programme *Techniques administratives*, option *Assurances*,

*la Commission recommande au Séminaire de définir les orientations futures du programme en fonction des besoins réels du marché du travail et d'explorer l'hypothèse d'offrir seulement le programme Techniques administratives.*

### **La cohérence du programme**

La cohérence du programme est examinée sous l'angle de trois sous-critères : la contribution des activités d'apprentissage à l'atteinte des objectifs du programme, l'articulation de la séquence des activités d'apprentissage ainsi que la charge de travail exigée des élèves.

Pour bien saisir la nature des difficultés concernant la cohérence, il convient de rappeler l'historique du programme. Le Séminaire a implanté le programme après avoir consulté les autres collègues qui le donnaient déjà en vue d'établir un logigramme semblable au leur. Mais en l'absence de professeur d'expérience affecté à temps plein au programme et d'orientations bien définies, il est clair qu'il était difficile qu'une vision partagée du programme et de ses objectifs s'établisse au sein du corps professoral. Des chargés de cours donnaient la plupart des cours des disciplines principales, soit *Administration* et *Techniques administratives*; des professeurs réguliers du Séminaire donnaient les cours des disciplines contributives. Il s'ensuit que même si tous les cours retenus par l'établissement appartiennent à la liste des cours prévus pour le programme *Administration* et *Coopération*, le thème de la coopération, qui doit distinguer le programme de celui de *Techniques administratives*, ne s'en dégage pas comme fil conducteur. En effet, les cours choisis ne font pas une large place à la coopération, un des six cours de *Coopération* inscrits au logigramme initial ayant même été retranché pour être remplacé par le cours *Gestion des approvisionnements et des*

*stocks*. Le rapport lui-même mentionne que l'établissement a choisi «des activités d'apprentissage davantage orientées vers l'entreprise que vers le développement communautaire».

En 1995-1996, l'un des deux chargés de cours des disciplines principales est devenu professeur à temps complet et l'autre, professeur à temps partiel. Ils sont affectés uniquement au programme. C'est sur eux que repose le développement du programme. Ils ont commencé à définir, en collaboration avec les autres professeurs, les objectifs institutionnels du programme. L'examen de la matrice des objectifs montre que les acteurs du programme n'en ont pas une compréhension univoque, certains tenant au programme de *Coopération*, d'autres voulant lui donner une nette orientation vers la *Gestion des PME*. Étant donné que l'appropriation des objectifs du programme n'est pas achevée, il s'ensuit que les activités pédagogiques, toutes intéressantes qu'elles puissent être, ne se présentent pas comme un tout cohérent. L'articulation et les liens entre les cours demandent à être précisés et affirmés.

Une réflexion en profondeur doit être faite au sein du Conseil d'orientation et une concertation doit s'établir chez les professeurs pour expliciter le fil conducteur du programme, en préciser les objectifs institutionnels et décider des contenus et des exigences des cours. Tous les professeurs, y compris ceux des disciplines contributives et ceux de la composante de formation générale, devront s'approprier les objectifs du programme et les traduire adéquatement dans leurs cours, ce qui devrait permettre de resserrer les liens entre la formation spécifique et la formation générale propre. La visite a permis de constater que seul le cours propre de *Philosophie* tenait compte des particularités d'un programme technique.

Devant ces lacunes,

*la Commission recommande au Séminaire de revoir, dans un esprit de concertation, les objectifs du programme, de préciser les contenus, l'articulation et les exigences des cours et de resserrer les liens entre les composantes de la formation.*

Par ailleurs, la Commission **suggère** à l'établissement de se donner les moyens de faire partager par les professeurs, tant de la formation générale que de la formation spécifique, une vision élargie de la mission de l'établissement et de l'explicitier dans son projet éducatif. Cette réflexion doit être faite dans un cadre qui dépasse le seul programme *Administration et Coopération* et qui tient compte de l'implantation récente des programmes du secteur technique; en effet, la décision prise par la

Direction du Séminaire de développer le secteur technique doit être acceptée au quotidien par tous les professeurs.

Depuis l'implantation du programme, le logigramme a été revu et l'établissement prévoit l'adapter pour tenir compte de l'implantation du programme *Techniques administratives* (option *Assurances*). Par ailleurs, la visite a permis de constater que le logigramme n'est pas toujours respecté; vu l'effectif restreint, certains cours ne sont pas donnés régulièrement; il s'ensuit des jumelages d'élèves qui n'en sont pas au même point dans leur cheminement scolaire; certains élèves n'ont pas la préparation voulue pour bien assimiler les contenus des cours; ainsi en est-il pour le cours *Management* et le cours propre de *Philosophie* (déontologie). Les élèves rencontrés trouvent que la séquence est irrégulière, ce dont ils reconnaissent avoir été informés à l'avance; néanmoins, des adaptations de contenu auraient dû être faites pour faciliter l'assimilation des apprentissages.

La Commission est consciente des difficultés que suscite un effectif scolaire restreint dans l'établissement du logigramme. Toutefois, elle croit qu'au lieu de jumeler des élèves pour certains cours alors que leur préparation est inégale, l'établissement devrait plutôt revoir la séquence des cours. Elle lui **suggère** donc de revoir le logigramme, au besoin de réaménager le contenu des cours et de s'assurer que ceux-ci soient suivis dans une logique qui respecte la progression des apprentissages.

Selon le rapport, les cours respectent la pondération définie dans le programme cadre; dans le sondage tenu par l'établissement, les élèves ont répondu que la charge de travail était raisonnable et qu'elle permettait une bonne intégration des apprentissages. La visite a permis de constater qu'elle était généralement équilibrée.

### **La valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement**

Trois sous-critères permettent d'apprécier la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des élèves : l'adéquation des méthodes pédagogiques et leur adaptation aux caractéristiques des élèves; les services de conseil, de soutien et de suivi, les mesures de dépistage ainsi que les mesures d'accueil et d'intégration permettant d'améliorer la réussite des élèves; la disponibilité des professeurs.

Selon le rapport, les principales méthodes pédagogiques utilisées dans les cours sont : l'enseignement magistral complété d'exercices et de travaux d'équipe dans les cours portant sur les aspects quantitatifs (mathématique et comptabilité) et, pour les cours à contenu «qualitatif», des discussions de groupe et des exposés d'élèves ou des tables rondes.

Les professeurs ont organisé plusieurs activités qui permettent d'approfondir les notions étudiées dans les cours. Ainsi en est-il des apprentissages faits dans le cadre de la clinique d'impôts, de la simulation boursière, du club des entrepreneurs, des activités de la coopérative scolaire et d'autres projets d'élèves supervisés par les professeurs. La Commission tient à souligner la valeur formatrice de ces activités parascolaires.

Dans son rapport, le Séminaire indique qu'il voudrait que les élèves se servent de logiciels dans chacun des cours de la formation spécifique. À cette fin, il possède un certain nombre de logiciels auxquels les élèves ont accès. Dans le cours *Introduction à l'informatique de gestion*, les élèves s'initient aux logiciels de Microsoft Office, puis les utilisent dans les cours; ils voient Fortune 1000 dans le cours *Système d'informations administratives*. Par la suite, les élèves doivent se servir des logiciels étudiés dans les cours de la formation spécifique. Ils ont accès à des laboratoires branchés sur Internet et y font les recherches nécessaires à leurs travaux. Par ailleurs, les élèves rencontrés ont souligné l'intérêt d'un logiciel portant sur la logique utilisé dans le cours de *Philosophie* (1<sup>er</sup> ensemble).

Afin d'aider les élèves ayant des difficultés d'apprentissage et leur permettre de réussir, l'établissement a privilégié une approche qui «repose principalement sur la qualité de la relation entre élèves, professeurs et professionnels». Parmi les mesures mises en place, on peut citer le programme de *tutorat*, le *Centre d'aide en français (CAF)* et l'*horaire hebdomadaire réduit*. Le *tutorat* vise l'aide scolaire et le conseil auprès des élèves ayant des problèmes d'ordre personnel; près de 20 p. 100 des élèves du programme y ont eu recours. Le rapport estime toutefois que les résultats ne sont pas toujours concluants sur le plan scolaire. Le *CAF* a un caractère volontaire et la collaboration des professeurs est essentielle à sa promotion; aussi doivent-ils inciter les élèves à s'y inscrire et à persévérer. Outre l'aide visant à améliorer la qualité de la langue, le CAF a développé un volet portant sur l'aide à l'apprentissage et organise des ateliers traitant de la prise de notes, de la préparation aux examens et des méthodes de travail intellectuel. Enfin, le Séminaire propose, et impose parfois, un *horaire hebdomadaire réduit* à certains élèves dont le rendement scolaire est faible ou qui sont peu motivés pour l'étude afin qu'ils réussissent.

Le Séminaire exige que les professeurs à temps complet soient présents au moins une trentaine d'heures par semaine; l'horaire, comprenant la disponibilité proprement dite, est affiché au bureau des professeurs. Les professeurs supervisent des projets d'élèves dans le cadre d'activités parascolaires (élaboration d'une page Web pour le programme; stages en gestion et en comptabilité à la bibliothèque, à la vie étudiante, à l'audiovisuel, à la cantine; coopérative; club des jeunes entrepreneurs, etc.). La disponibilité dépasse donc le strict encadrement scolaire; elle favorise le sentiment d'appartenance et le développement personnel. La Commission considère que le soutien d'ordre scolaire donné aux élèves, l'encadrement fourni par l'établissement et la disponibilité des professeurs affectés entièrement au programme constituent les points forts du programme.

### **L'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières**

Trois sous-critères sont retenus pour apprécier l'adéquation des ressources : le nombre et les qualifications des professeurs; les procédures d'évaluation et les mesures mises en place pour favoriser le perfectionnement; les ressources matérielles et financières consacrées au programme.

En 1995-1996, deux professeurs entièrement consacrés au programme, dont un à temps partiel, donnaient la majorité des cours des disciplines principales; des professeurs permanents donnaient les cours des disciplines contributives (*Mathématiques, Économie et Informatique*); enfin, cinq professeurs à la leçon, ayant généralement un emploi en entreprise, complétaient l'effectif enseignant. Tous ces professeurs possèdent des qualifications adéquates. La répartition des tâches est faite selon les critères de compétence, d'ancienneté et, si possible, avec un souci de variété dans l'équipe de professeurs.

Les deux principaux professeurs sont dynamiques et dévoués; toutefois, leur charge de travail est lourde, d'autant plus que les deux ont peu d'années d'expérience dans l'enseignement et font leurs apprentissages sur le tas : plusieurs préparations de cours, coordination du programme, Conseil d'orientation, Commission des études, enseignement, encadrement des élèves et disponibilité, soutien disciplinaire aux chargés de cours, activités parascolaires, évaluation de programme.

Le Séminaire vient d'adopter une politique de perfectionnement qu'il a inscrite dans le contrat de travail. La priorité est accordée à l'inscription à des cours dans la discipline enseignée et aux colloques d'associations. La politique est peu loquace en ce qui a trait au perfectionnement d'ordre pédagogique. Le Séminaire est conscient qu'«il y a un effort à faire pour inciter les professeurs à

maintenir leur motivation et leur compétence»; il reconnaît que «le perfectionnement présente des lacunes» et constitue un point faible du programme. Les professeurs, quant à eux, souhaiteraient améliorer leurs compétences, notamment en ce qui concerne l'élaboration d'objectifs, l'adoption de méthodes pédagogiques adaptées aux caractéristiques des élèves, l'évaluation des apprentissages, l'approche programme.

Dans le contexte actuel, l'avenir du programme repose sur des professeurs jeunes et peu expérimentés, dont la charge de travail est très lourde et qui ne bénéficient que de peu de mesures de soutien et de perfectionnement pédagogique. La Commission estime que le Séminaire doit se préoccuper de cette situation. À cette fin,

*la Commission recommande au Séminaire de revoir ses critères d'embauche de façon à privilégier l'expérience acquise dans le domaine, d'apporter un meilleur soutien pédagogique aux nouveaux professeurs et aux chargés de cours et de développer une pratique de perfectionnement pédagogique collectif en vue d'assurer la cohésion dans l'équipe des professeurs et la cohérence du programme.*

Dans cette optique, le Séminaire pourrait organiser des journées pédagogiques thématiques (élaboration d'objectifs, rédaction de plans de cours, pratique d'évaluation des apprentissages, méthodes pédagogiques, etc.).

Le Séminaire s'est doté d'une politique d'évaluation de l'enseignement qui prévoit une évaluation annuelle du personnel enseignant par les élèves, et cela sous la supervision du Directeur des études; au moment de la visite, le Séminaire était en train d'élaborer un questionnaire que devront remplir les élèves à la fin de chaque cours.

Selon le Séminaire, les ressources matérielles sont adéquates et suffisantes dans le contexte d'un programme nouveau et à petit effectif. Les élèves ont accès au laboratoire d'informatique, au réseau Internet; toutefois, la bibliothèque a besoin d'être étoffée par l'ajout d'ouvrages de références, de revues. Le Séminaire se propose d'acquérir des cédéroms pour améliorer la collection consacrée au programme. Par ailleurs, le Séminaire a fait une entente avec l'Université de Sherbrooke afin que les professeurs et les élèves aient accès aux ressources de l'Institut de recherche en institution coopérative.

## **L'efficacité du programme**

Cinq sous-critères permettent d'apprécier l'efficacité du programme : les mesures de recrutement et de sélection; l'adéquation des modes et instruments pour évaluer les objectifs d'apprentissage; le taux de réussite des cours; le taux de diplomation; l'atteinte des objectifs du programme par les diplômés.

Le Séminaire respecte les conditions d'admission au collégial énoncées dans le *Règlement sur le régime des études collégiales* et n'en impose pas d'autres. La PIEA a prévu un mécanisme pour garantir la qualité de l'évaluation des apprentissages et l'équivalence de l'évaluation; ce mécanisme n'étant pas encore mis en place, c'est le Directeur des études qui voit à l'application de la PIEA, notamment par l'analyse des plans de cours.

Le plan du cours *Comptabilité* (410-210-90) est clair pour les élèves, mais peu explicite quant aux instruments d'évaluation (deux tests de parcours et deux examens). L'établissement n'a pas fourni à la Commission les corrigés et les grilles d'évaluation; le solutionnaire transmis donne les clés de la correction, mais ne permet pas d'apprécier la rigueur de la correction ni de garantir que la note de passage mesure bien l'atteinte minimale des objectifs du programme. De plus, l'objectif portant sur la comptabilité salariale est ignoré, tant dans le plan de cours que dans l'évaluation.

Le plan de cours présenté pour *Marketing I* (410-430-90) est faible. Les objectifs correspondent peu aux objectifs énumérés aux *Cahiers de l'enseignement collégial* de même qu'à la matière vue. Ni la PIEA, ni la politique du Collège sur la qualité de la langue ne s'y trouvent. Il n'y est fait aucune mention des deux derniers objectifs énumérés aux *Cahiers* (études de cas et utilisation de logiciels). Le guide élaboré pour le travail de session est par contre complet et précis; les modes d'évaluation sont clairement annoncés et semblent vérifier la majorité des objectifs visés aux *Cahiers*, à l'exception de l'objectif 7 (employer des logiciels pour l'analyse du mix) et de l'objectif 8 (appliquer des cas à des situations marketing).

Ces deux plans de cours auraient avantage à préciser les contenus, les méthodes pédagogiques ou les outils d'apprentissage appropriés; de plus, les consignes utiles pour la rédaction des travaux et la grille d'évaluation des travaux devraient se trouver dans le plan de cours conformément à la PIEA (4.6.4). Enfin, le Séminaire devrait conserver toute l'information relative aux instruments d'évaluation. La Commission *suggère* donc au Séminaire de se doter d'un modèle pour la préparation des plans de cours et de veiller à mieux conserver la documentation relative aux instruments d'évaluation.

Étant donné le petit effectif scolaire, les taux de réussite en formation spécifique ont été calculés pour l'ensemble des élèves (cohortes A et B réunies). Les taux de réussite sont généralement élevés, sauf pour les cours *Compléments de mathématiques*, *Statistique*, *Droit des affaires* et *Stage en entreprise*.

Les cours de formation générale ont aussi un bon taux de réussite, sauf pour ce qui est des deux derniers cours de français pour la cohorte A. Le Séminaire attribue la réussite de ses élèves à la diversité des méthodes pédagogiques, aux mesures de soutien mises en place, à la grande disponibilité du personnel enseignant ainsi qu'à son intérêt marqué pour la réussite des élèves. Le fait que les deux derniers cours de philosophie sont donnés en troisième année contribue à en augmenter le taux de réussite, les élèves ayant persévéré sont plus âgés, plus motivés et obtiendront vraisemblablement leur diplôme. Enfin, la visite a permis de constater que le faible taux de réussite du stage (62,5 pour 100) à l'hiver 1996 était dû à des contraintes d'ordre logistique; les élèves de la cohorte étudiée qui avaient dû le reporter, l'ont réalisé et réussi au cours de l'automne 1996.

Étant donné l'implantation récente du programme, l'établissement n'a pas de données historiques pour comparer le taux de diplomation, la première cohorte ayant terminé le programme en mai 1996. Selon les données fournies par le Séminaire, 50 p. 100 des élèves inscrits à l'automne 1993 auront soit diplômé, soit persévéré dans le programme après huit trimestres.

Le programme renferme un *projet de fin d'études* et un *stage*; tous les deux se sont déroulés pour la première fois à l'hiver 1996. Le *projet de fin d'études* doit permettre à l'élève de réaliser une synthèse de ses connaissances; pour ce faire, il doit effectuer un travail pratique en administration des entreprises, produire un travail écrit et le présenter en classe. Les objectifs généraux et spécifiques du projet de fin d'études sont clairement définis et correspondent aux objectifs du programme. Toutefois, une importance plus grande devrait être accordée à la synthèse des connaissances; le plan de cours devrait être étayé davantage, particulièrement en ce qui concerne la place du cours dans le programme. Enfin, les critères d'évaluation de l'exposé oral et du rapport de recherche devraient être précisés.

Quant au *stage*, il propose à l'élève des activités de préparation à son insertion sociale et professionnelle, lui fait connaître les exigences du marché du travail et devrait lui permettre d'acquérir certaines techniques. Il ne prétend aucunement lui donner une connaissance précise d'un milieu de travail, d'autant plus qu'il se déroule sur huit semaines, à raison d'un jour par semaine, ce qui ne favorise pas une réelle intégration des connaissances au niveau pratique. Les professeurs considèrent que

les modalités du stage doivent être revues et les objectifs, redéfinis et précisés; aussi ont-ils commencé à améliorer le matériel didactique (carnet de stage), mais aucune modification n'a été apportée aux objectifs pour le stage de l'hiver 1997. Dans sa formule actuelle, le stage est inefficace et ne répond ni aux besoins de formation des élèves, ni aux attentes du marché du travail. En conséquence,

*la Commission recommande au Séminaire de repenser le stage, d'en préciser les objectifs et, au besoin, de le combiner avec un autre cours afin d'en prolonger la durée.*

### **La gestion du programme**

Le dernier critère permet l'appréciation du partage des responsabilités, des communications internes et externes ainsi que de l'approche programme; il permet également d'apprécier les moyens utilisés pour informer les élèves du contenu et des exigences du programme.

Le Directeur des études assume la gestion du programme. Il est assisté par un professeur pour la coordination, la planification, l'organisation, la gestion et le développement du programme. L'approche programme n'en est qu'à ses balbutiements. Le programme a souffert de faiblesse dans sa planification et son développement, ce qui a eu un impact certain sur les orientations du programme, l'organisation pédagogique, l'encadrement des chargés de cours et les stages. La planification a besoin d'être rectifiée et des priorités d'actions doivent être établies. Devant ce constat,

*la Commission recommande au Séminaire de revoir le mode de gestion de son programme, d'exercer un leadership constructif et, au besoin, de définir plus clairement les responsabilités de chacun.*

Les élèves sont informés des objectifs, du contenu et des exigences du programme par le responsable du programme qui remet une description du programme aux nouveaux inscrits à leur premier cours; il leur en explique le contenu et établit les liens entre les cours et les objectifs du programme. Selon le sondage réalisé auprès des élèves, ces derniers se disent bien renseignés sur le programme, ce qui a été confirmé au cours de la visite.

## Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission considère que la mise en oeuvre du programme *Administration et Coopération* au Séminaire de Sherbrooke est problématique. La Commission tient à souligner la qualité des services de soutien proposés aux élèves, le dynamisme des professeurs de la formation spécifique qui permet aux élèves de s'engager dans plusieurs activités parascolaires où ils mettent à profit des connaissances et des habiletés développées dans les cours, ainsi que leur grande disponibilité et leur souci de la réussite des élèves.

Toutefois, ces points forts ne peuvent compenser pour l'improvisation qui semble avoir marqué l'implantation du programme et dont les effets se font sentir sur l'ensemble de sa mise en oeuvre.

Ainsi, la Commission a constaté une indétermination quant à la direction à donner au programme, ce qui n'est pas sans lien avec l'absence de vision programme et la faiblesse remarquée dans la cohérence des enseignements. De plus, elle a noté que l'effectif scolaire restreint a empêché l'investissement de ressources financières adéquates, d'où la présence d'une stratégie d'embauche qui fait porter une responsabilité trop lourde sur quelques personnes déterminées, mais peu expérimentées et peu encadrées sur le plan pédagogique. Enfin, le stage de fin d'études ne permet pas aux élèves de compléter leur formation et de réaliser l'intégration des apprentissages.

C'est pourquoi la Commission a formulé cinq recommandations : définir les orientations du programme en tenant compte du marché du travail et explorer l'hypothèse d'offrir seulement le programme *Techniques administratives*; revoir les objectifs du programme, préciser les contenus, l'articulation et les exigences des cours et resserrer les liens entre les composantes de la formation; revoir les critères d'embauche, apporter un meilleur soutien pédagogique aux professeurs et développer une pratique de perfectionnement pédagogique collectif; repenser le stage et en préciser les objectifs; revoir le mode de gestion du programme et exercer un leadership constructif.

Outre ces recommandations, la Commission a fait des suggestions relatives au partage d'une vision élargie de la mission de l'établissement; à la révision du logigramme; à l'élaboration des plans de cours et à la conservation des instruments d'évaluation.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse au rapport préliminaire de la Commission, le Collège a apporté des précisions et formulé des commentaires qui ont amené des modifications sur certains points et conduit au présent rapport final.

La Commission espère par le présent rapport contribuer à améliorer la qualité du programme. Elle s'attend à recevoir, au moment opportun, un rapport faisant état des actions réalisées au regard des recommandations qu'il contient.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président