

# Rapport d'évaluation

Évaluation du programme  
Techniques administratives (410.12)  
conduisant au diplôme d'études  
collégiales (DEC)

au Centre d'études collégiales  
de Chibougamau

*Décembre 1997*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## Introduction

L'évaluation du programme *Techniques administratives* conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) au Centre d'études collégiales du Cégep de Saint-Félicien, situé à Chibougamau, 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 la réalisation 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 professionnels *Techniques administratives* et *Coopération*<sup>1</sup>. Le Centre d'études collégiales de Chibougamau a transmis à la Commission, le 24 février 1997, un rapport d'autoévaluation du programme. Un comité composé de trois membres et présidé par un commissaire a analysé ce rapport et effectué une visite au Collège, les 14 et 15 mai 1997<sup>2</sup>.

Les rencontres ont permis d'approfondir les principaux éléments du rapport d'autoévaluation par des échanges avec la Direction du Collège, le comité d'autoévaluation du programme, les professeurs associés à la formation spécifique et à la formation générale, ainsi qu'avec des élèves<sup>3</sup>.

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, ainsi que la qualité de la gestion. La Commission formule, le cas échéant, des commentaires, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'un ou l'autre aspect du programme.

---

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 commissaire, M. Louis Roy qui en assumait la présidence, le comité regroupait M. Claude Chevalier, professeur au Cégep du Vieux Montréal, M. Reynald Deraspe, directeur du Centre d'études collégiales des Îles-de-la-Madeleine, M<sup>me</sup> Jeannine McNeil, professeure à l'École des hautes études commerciales. M<sup>me</sup> Jocelyne Lévesque, agente de recherche de la Commission, agissait à titre de secrétaire du comité.

3. Le genre masculin est utilisé comme générique sans préjugé quant au sexe des personnes.

## **Principales caractéristiques du programme**

Le Centre d'études collégiales de Chibougamau accueille environ 120 élèves à l'enseignement ordinaire. Le programme *Techniques administratives*, qui regroupe approximativement 20 % de l'effectif du Centre, est le seul programme de formation technique donné depuis son ouverture en 1981. Cependant, jusqu'en 1991, le nombre d'élèves n'était pas assez élevé pour justifier la tenue de la troisième année du programme. Aussi, c'est seulement à partir de l'année scolaire 1991-1992 que l'option «*Finance*» a été offerte.

Jusqu'en 1994-1995, l'effectif total des trois années du programme était d'une vingtaine d'élèves, dont deux à sept finissants. L'année 1995-1996 a marqué un tournant puisque vingt nouveaux élèves s'y sont inscrits. Cette évolution, même si elle n'est pas vraiment expliquée, semble vouloir se maintenir, dix-sept nouveaux élèves étant prévus pour l'automne 1997. Ceux-ci proviennent essentiellement de la région Chibougamau-Chapais. Le programme accueille une population assez diversifiée, comprenant des adultes qui effectuent un retour aux études.

Au cours de la période évaluée, tous les professeurs du Centre étaient regroupés dans un seul département multidisciplinaire. Sept professeurs enseignaient les cours de formation spécifique, soit trois pour les disciplines de Techniques administratives et quatre pour les disciplines contributives (économie, mathématiques et informatique). En 1996-1997, cette situation a été modifiée et quatre départements ont été mis sur pied, dont un pour les Techniques administratives.

## **Évaluation du programme**

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

Le directeur du Centre d'études collégiales a donné mandat au comité programme de procéder à l'autoévaluation. Celui-ci a constitué un comité de travail formé de professeurs (quatre d'administration, deux des disciplines contributives et un de la formation générale) et de la conseillère pédagogique qui a été chargée de la planification des travaux et de la rédaction du rapport. Des représentants des élèves (un pour chacune des années du programme) ainsi qu'un employeur local ont été invités à se joindre au comité d'évaluation. Cette participation d'élèves et d'un employeur est à souligner; elle est de nature à assurer la crédibilité du

processus d'évaluation. Le directeur du Centre assurait un suivi des travaux par l'entremise de rencontres avec la coordonnatrice du Département et la conseillère pédagogique.

Les professeurs participant au comité avaient la responsabilité de consulter leurs collègues sur les différentes facettes de l'évaluation. Une fois le rapport complété, il a été soumis à l'approbation du Département, de la Sous-commission des études de Chibougamau, de la Commission des études et du Conseil d'administration du Cégep. Les professeurs considèrent que le rapport reflète assez fidèlement la réalité du programme. Les mécanismes mis en place par le comité d'évaluation ont permis d'assurer une bonne participation des personnes intéressées.

Un sondage a été mené auprès d'employeurs de la région sur la pertinence du programme. Des questionnaires ont aussi été administrés aux élèves qui fréquentaient le Centre en 1995-1996, afin de connaître leur opinion sur la pertinence du programme, le réalisme et l'équilibre des exigences des cours, les mesures de conseil, de suivi et d'encadrement ainsi que sur l'information donnée sur le programme. La relance effectuée auprès des finissants a permis de connaître les taux de placement des dernières années.

Bien que le rapport produit par le Centre soit soigné et ait manifestement demandé beaucoup de travail, la méthodologie utilisée n'a pas toujours permis de répondre aux questions soulevées, surtout celles sur la pertinence du programme. Plusieurs des actions envisagées sont assez larges et, de l'avis même du comité, même si elles sont souhaitables, elles ne sont pas toutes réalisables. D'ailleurs, aucune priorité d'action n'a été établie à l'intérieur du rapport. Il s'en dégage par ailleurs une volonté de transparence.

L'exercice d'autoévaluation a été, pour le comité programme, l'occasion d'analyser la mise en oeuvre du programme et de prendre conscience de la nécessité d'en améliorer certaines dimensions. C'est pourquoi, il a amorcé des travaux de suivi dès la fin du processus d'autoévaluation, entre autres sur le plan du logigramme et de l'épreuve synthèse de 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.

Pour évaluer la pertinence du programme donné à Chibougamau, le Centre a utilisé la démarche mise au point par le ministère de l'Éducation (MEQ) pour l'identification des besoins du marché du travail et des attentes des employeurs. Il a administré un questionnaire à 24 employeurs de petites et moyennes entreprises susceptibles d'embaucher des finissants du programme et dont environ la moitié avaient reçu des stagiaires. Ce type d'entreprises constitue la base du marché du travail local à laquelle s'ajoutent quelques grandes entreprises. Il a aussi questionné les finissants de 1995-1996 sur les attentes et les besoins présumés des employeurs et sur l'estimation de leurs capacités de répondre à ceux-ci.

Le rapport ne réussit pas à démontrer que les objectifs du programme correspondent de manière satisfaisante aux besoins du marché du travail local. La nature de l'information recueillie et les outils utilisés ne permettaient pas d'y parvenir. D'une part, les employeurs étaient interrogés sur des attentes qui touchent des dimensions larges, des capacités et des attitudes qui ne sont pas spécifiques aux *Techniques administratives*. Ils n'ont pas eu à se prononcer sur leur satisfaction vis-à-vis de la formation réellement donnée, ni sur leurs besoins à titre d'employeurs. D'autre part, le très petit nombre de finissants consultés (trois) rend hasardeuse toute interprétation des résultats<sup>4</sup>.

La Direction et les professeurs ont évoqué les contacts avec les employeurs locaux, très accessibles, comme moyen de connaître leurs besoins. Cependant, le rapport et la visite n'ont pas démontré les liens existants avec les entreprises et la connaissance fine des besoins du marché qu'un milieu aussi circonscrit devrait favoriser. Le sondage a mis en lumière le fait

---

4. Tout au long du texte, les données doivent être interprétées avec prudence parce qu'il s'agit de petits nombres.

que les employeurs ne connaissent pas le programme, ni les qualifications qu'il entend développer chez les diplômés. Certains le confondent avec le programme de *Bureautique*.

Le Centre a pris conscience de la nécessité de renforcer ses liens avec les employeurs afin que le programme puisse répondre véritablement à leurs exigences. Pour ce faire, et afin de suivre l'évolution des besoins locaux, il devra se doter de mécanismes continus. En conséquence,

*la Commission recommande au Centre d'études collégiales de Chibougamau de formaliser ses liens avec le marché du travail.*

Ce resserrement des liens avec les entreprises est d'autant plus nécessaire compte tenu de l'augmentation de l'effectif des dernières années. Jusqu'à maintenant, le marché du travail local a été en mesure d'embaucher les finissants du programme. Parmi les onze finissants des années 1993, 1994 et 1995, neuf ont trouvé du travail, dont huit dans un domaine lié à leur formation. Un diplômé de 1994 a poursuivi ses études à l'université.

Le cas échéant, le Centre ne devrait pas hésiter à remettre en question le choix de l'option offerte s'il s'avère qu'une autre option répondrait mieux aux besoins des employeurs de la région.

### **La cohérence du programme**

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

Les objectifs poursuivis par le programme donné à Chibougamau sont ceux déterminés dans les *Cahiers de l'enseignement collégial*. Le rapport d'autoévaluation analyse succinctement la contribution de chacun des cours à leur atteinte. Il en conclut d'abord que l'ensemble des cours favorise l'atteinte de tous les objectifs. Cependant, malgré les efforts déployés, la Commission est d'avis que l'exercice n'est pas convaincant. Le rapport poursuit d'ailleurs sur des faits et des réflexions du comité d'autoévaluation qui amènent ce dernier à affirmer la nécessité de remodeler le programme.

Ainsi, lors de l'autoévaluation, le Centre n'a pu retracer les critères qui ont servi au choix des cours de l'option «*Finance*» au moment où la troisième année a été ajoutée. Il semble que

c'est à partir de ce qui se faisait à Saint-Félicien que les choix ont été initialement effectués. Les ajouts et les modifications survenus par la suite visaient d'abord à permettre aux élèves d'acquérir le nombre d'unités nécessaires à l'obtention du diplôme. En outre, le comité d'autoévaluation exprime l'avis que le programme ne permet pas de répondre à certains besoins actuels des entreprises, comme la maîtrise d'un environnement informatique et de la langue écrite. Les élèves rencontrés ont d'ailleurs confirmé ces lacunes.

Le Centre reconnaît que les objectifs du programme et le contenu des cours devraient être revus. De fait, le programme n'est pas fondé sur un profil des diplômés qui permettrait de le caractériser ainsi que le souhaitent les professeurs rencontrés. En conséquence,

*la Commission recommande au Centre d'études collégiales de Chibougamau de repenser les orientations du programme Techniques administratives, en s'appuyant sur l'élaboration d'un profil du diplômé, ainsi que les composantes de la formation dispensée afin de mieux répondre aux besoins de son milieu.*

Quant à l'adaptation de la formation générale propre aux objectifs du programme, même si le petit nombre d'élèves oblige à faire des regroupements, les professeurs adaptent le plus possible les contenus de leurs cours au domaine administratif, et ce, autant en français, en mathématiques qu'en philosophie. En anglais, le mode de formation des groupes classes ne fait pas l'unanimité parce que les élèves suivent les mêmes cours, quel que soit leur niveau de connaissances.

L'autoévaluation a mis en évidence que l'agencement des cours présente plusieurs difficultés, même si la séquence des cours respecte les préalables ministériels et que des efforts ont été faits pour que les enseignements de base soient donnés au début du programme. Ainsi, il y a interruption dans la séquence des cours de comptabilité et de finance, de telle sorte que les notions de base peuvent être oubliées d'un cours à l'autre. Les deux cours d'économie sont donnés durant la même session. De plus, il y a concentration de cours spécifiques de niveau avancé à la cinquième session. Le rapport révèle enfin que l'enseignement de chacun des cours est cloisonné et ne favorise pas l'enchaînement et l'intégration graduelle des connaissances, y compris dans une même matière.

Ayant pris conscience des problèmes identifiés, le comité programme a déjà commencé à redéfinir le logigramme. La Commission considère que cet exercice devrait s'inscrire dans une démarche plus globale. Elle *suggère* au Centre de revoir son choix de cours et le logigramme à la lumière des nouvelles orientations du programme et du profil du diplômé.

Selon les plans de cours et selon la consultation menée auprès des professeurs, la pondération des cours prévue dans les *Cahiers de l'enseignement collégial* est respectée. Cependant, le sondage démontre que les élèves fournissent une quantité de travail personnel nettement moindre que celle prévue à la pondération, surtout en première année. Seuls ceux de troisième année assument une charge de travail se rapprochant de celle qui est prévue à la pondération, du moins dans les cours de spécialisation. Certaines explications sont données dans le rapport pour justifier cette situation : cours de base plus théoriques demandant moins de pratique, notes de cours fournies par les professeurs, manque d'exercices ou de simulations. Il n'en reste pas moins que les élèves réussissent leurs cours en fournissant une charge de travail assez minime. Un déséquilibre existe aussi entre les sessions, la cinquième étant particulièrement chargée à cause de la nature des cours qui y sont donnés et des travaux qu'ils exigent, alors que la troisième est très facile. Les élèves rencontrés ont aussi signalé que la sixième session est plus dense depuis que le «Projet de fin d'études II» y a été ajouté (en 1996-1997).

La Commission *suggère* aux professeurs d'être plus exigeants quant au travail demandé aux élèves, de repenser leurs façons de planifier les travaux et de mettre en place les moyens appropriés pour que les élèves fournissent la charge de travail prévue et nécessaire à la réussite du programme selon des exigences de niveau collégial. La charge de travail des élèves devra aussi tenir compte de l'équilibre des sessions, selon le logigramme établi.

### **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.

Pour vérifier l'adéquation des méthodes pédagogiques aux objectifs du programme et des cours, le Centre a identifié les principales méthodes pédagogiques utilisées en 1995-1996, selon les professeurs et selon les élèves. Il a ensuite établi une comparaison entre les réponses données par les deux groupes. Il en ressort que les exercices, l'exposé magistral et les simulations étaient les méthodes le plus fréquemment utilisées. Les élèves préféraient avant

tout effectuer des exercices, ce qui répondrait bien à leurs caractéristiques selon le rapport. Ceux rencontrés lors de la visite se sont d'ailleurs montrés très satisfaits des méthodes utilisées par la plupart de leurs professeurs, sauf en ce qui concerne l'emploi de l'informatique.

Les élèves trouvent la majorité de leurs professeurs compétents. Toutefois, ils ont signalé l'existence d'un problème particulier en matière d'enseignement, problème qui prend des dimensions importantes vu le nombre de cours qui peuvent en être affectés. Les élèves ont tenté de faire connaître la situation à la Direction du Centre, en suivant la procédure prévue, mais ils croient que leurs démarches ont été inutiles puisqu'ils n'ont pas perçu de changements à la suite de leurs doléances. La Commission invite la Direction du Centre à être à l'écoute des élèves, à bien examiner le problème signalé et à améliorer la situation.

Par ailleurs, le rapport mentionne à plusieurs reprises l'insuffisance de l'utilisation de l'informatique à l'intérieur des cours et laisse entendre que la qualité ou la quantité des équipements pourrait expliquer cette situation. Les élèves rencontrés, dont la majorité étaient en stage, ont confirmé qu'ils ne possédaient pas la maîtrise de l'outil informatique que les entreprises attendent d'un diplômé d'aujourd'hui. La visite a aussi permis de constater qu'il existe une réticence de certains professeurs à l'égard de l'utilisation de l'informatique, qui n'est pas perçue comme un outil pédagogique. Les élèves sont initiés à certains logiciels, mais ils n'ont pas la possibilité de les mettre suffisamment en application pour les maîtriser et pour développer la confiance qui leur permettrait de les utiliser avec profit lorsqu'ils occuperont un emploi.

*La Commission recommande au Centre d'études collégiales de Chibougamau de veiller à ce que les professeurs revoient leurs stratégies et leurs méthodes pédagogiques afin d'utiliser davantage l'informatique à l'intérieur des cours qui s'y prêtent.*

Les élèves du programme *Techniques administratives* ont accès aux services offerts à l'ensemble de la clientèle du Centre : aide pédagogique individuelle, orientation, psychologie, encadrement individualisé (heure d'encadrement), cours de mise à niveau en français et en anglais, Centre d'aide en français (CAF), bibliothèque, audiovisuel, prêts et bourses et caisse de dépannage. Le Centre dépiste également les élèves susceptibles de connaître des difficultés d'apprentissage en administrant «l'Inventaire d'acquis précollégiaux» à tous les élèves de première année, en vérifiant les résultats obtenus en français de 5<sup>e</sup> secondaire et en administrant un test de classement en anglais. Une session d'«Intégration aux études collégiales» est offerte à ceux dont l'orientation n'est pas définie, qui éprouvent des difficultés en milieu scolaire ou qui ont besoin de cours de mise à niveau. La promotion des services disponibles

se fait surtout à travers les différentes publications du Centre (annuaire, agenda, journal) et l'affichage.

Les données sur l'utilisation des services indiquent que les élèves de *Techniques administratives* y ont peu recours, spécialement le CAF dont plusieurs auraient pourtant besoin. Selon le sondage, les élèves qui font usage de ces services en sont généralement satisfaits. Les professeurs ont pris conscience qu'ils n'avaient pas le réflexe de référer aux ressources disponibles les élèves présentant des difficultés. Ils ont commencé à corriger la situation, en particulier pour le CAF, et une augmentation de fréquentation s'en est suivie.

La Commission invite le Centre à faire une analyse des besoins particuliers des élèves du programme *Techniques administratives* et à compléter ou à adapter les mesures actuelles de soutien, si nécessaire.

En ce qui concerne la disponibilité des professeurs en dehors des heures de cours, il existe une pratique départementale à l'effet que les professeurs affichent au babillard près de leur bureau un horaire de disponibilité selon un ratio d'une demi-heure pour chaque heure d'enseignement. Dans les faits, leur disponibilité est plus grande. Les élèves qui ont répondu au sondage et ceux qui ont été rencontrés confirment le temps et l'attention personnalisée que leurs professeurs leur donnent, et ils l'apprécient. Il s'agit pour eux du point fort 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.

Les professeurs qui donnent les cours de formation spécifique possèdent tous au moins un baccalauréat. Comme le souligne le rapport, aucun d'eux n'est spécialisé en finance, qui est pourtant l'option offerte par le Centre. La répartition des tâches d'enseignement s'effectue selon l'ancienneté et en tenant compte des affinités, de l'expérience et de l'équilibre des tâches. La Commission a pu constater qu'elle ne tient pas nécessairement compte du domaine de spécialité des professeurs.

Le Centre a connu des difficultés à maintenir un effectif professoral stable dans le programme. Les professeurs qui sont à temps complet assurent une prestation pouvant aller jusqu'à huit cours différents pendant une année. Ils doivent donc être polyvalents et assumer une charge

de travail assez complexe. Ces facteurs rendent le Département fragile, en cas de maladie par exemple. La Commission attire l'attention du Centre sur les conséquences découlant de sa situation et de l'organisation des tâches dans le Département. Même si le recrutement est difficile à cause de l'éloignement, il devrait chercher à élargir le champ des compétences de l'équipe professorale et assurer une certaine relève. Le Centre devrait aussi suppléer aux contraintes inhérentes à sa réalité par un encadrement plus serré des professeurs, ce que la mise en place du Département devrait favoriser. Un meilleur encadrement pourrait aussi favoriser la stabilité de l'équipe professorale.

Il n'existe pas, au Centre de Chibougamau, de politique qui régit l'évaluation du personnel enseignant. Une politique cadre d'évaluation des personnels a été adoptée par le Cégep de Saint-Félicien en 1995-1996 mais les modalités d'application relatives à chacun des groupes d'employés restent à définir. Les professeurs rencontrés ont manifesté une ouverture quant à l'évaluation et ils déplorent la lenteur du processus engagé.

Au moment de l'autoévaluation, les nouveaux professeurs ne bénéficiaient pas de soutien et d'encadrement formels. Le coordonnateur du Département multidisciplinaire leur donnait un certain appui et les autres collègues les aidaient à l'occasion, entre autres choses en leur transmettant les plans de cours déjà élaborés. En 1995-1996, la Direction du Centre a adapté le programme d'insertion des nouveaux enseignants du Cégep pour qu'il convienne mieux à son contexte. Il a été expérimenté pour la première fois à l'hiver 1997. Considérant les particularités du Centre et la tâche des professeurs, la Commission lui *suggère* de se doter d'une politique d'embauche, d'accueil, d'encadrement et d'évaluation du personnel enseignant.

La politique de perfectionnement du Cégep s'applique aux professeurs de Chibougamau. Ceux-ci ont eu accès à certaines activités au cours des dernières années. Plusieurs ont profité du programme PERFORMA visant le perfectionnement pédagogique. Ils ont aussi participé à des colloques ou suivi certaines formations disciplinaires. Les professeurs sont convaincus de l'importance de la formation disciplinaire et pédagogique, d'autant plus qu'ils sont les seuls à enseigner une discipline et qu'ils ne peuvent trouver dans leur milieu les instruments pour maintenir leurs connaissances à jour et se ressourcer. Compte tenu du profil de l'équipe d'enseignants, la Commission *suggère* au Centre de prendre tous les moyens pour favoriser leur perfectionnement disciplinaire. Pour ce faire, il pourrait explorer des mesures nouvelles, comme la formation à distance, les stages en entreprise, l'abonnement à des publications spécialisées, etc.

Les ressources mises à la disposition du programme sont adéquates. Le Centre possède un laboratoire informatique muni d'appareils performants et en nombre suffisant. Certains problèmes d'utilisation du réseau existaient mais ils sont en grande partie résolus. La bibliothèque est modeste, mais les élèves ont accès à celle du Cégep de Saint-Félicien par l'entremise d'un service de prêts. Les élèves rencontrés ont dit qu'ils n'avaient pas à y recourir souvent pour la réalisation de leurs travaux, le manuel de référence étant suffisant. L'accès à Internet reste assujéti au développement des infrastructures permettant un branchement dans la région. Ce réseau pourrait faciliter l'utilisation de ressources documentaires et d'une expertise externe, autant pour les professeurs que pour les élèves. La Commission encourage le Centre à poursuivre ses travaux auprès des instances concernées afin de bénéficier des nouvelles technologies le plus rapidement possible.

### **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; la réalisation des objectifs du programme par les diplômés.

À cause de sa situation géographique, le Centre recrute son effectif scolaire dans la région immédiate, qui est desservie par une seule école secondaire. Les élèves susceptibles d'être intéressés par le programme sont recrutés par l'entremise du conseiller d'orientation de la polyvalente, de la conseillère en information scolaire et professionnelle de l'éducation des adultes et de la conseillère d'orientation du Centre. Des tentatives ont été faites pour rejoindre les réserves amérindiennes de la région, mais ce bassin est limité puisque la formation de niveau secondaire y est dispensée principalement en anglais. Une partie des élèves s'inscrivent au programme par défaut, du fait qu'il soit le seul de formation technique disponible localement. L'effectif est donc diversifié, autant quant aux acquis scolaires, à la motivation, qu'à l'âge, puisqu'il attire aussi des adultes. Le comité d'admission du Cégep exige des candidats que leur cote finale du secondaire soit de 65 au moins, ainsi que la réussite du préalable propre au programme.

La vérification de l'application de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) s'effectue surtout par l'examen de la conformité des plans de cours à la politique. Un canevas pour l'élaboration des plans de cours et une grille d'autoévaluation préparés par le Cégep sont à la disposition des professeurs. Les plans de cours sont distribués aux élèves en début de session puis ils sont évalués et recommandés par le coordonnateur du Département et expédiés à la Direction des études à Saint-Félicien qui les approuve ensuite. Cette façon de

faire nécessite des délais tels que, si des ajustements doivent être apportés, ceux-ci ne peuvent se réaliser durant la session en cours.

Les élèves rencontrés ont affirmé que les plans de cours sont dûment présentés et suivis par les professeurs. Ils considèrent qu'ils sont évalués justement, même lorsqu'ils effectuent des travaux en équipe. Dans le cadre de l'autoévaluation, le Centre a vérifié l'application de la PIEA dans les cours de «*Comptabilité II*» et de «*Marketing*» donnés en 1995-1996. Il considère que, dans l'ensemble, les apprentissages qui doivent être évalués le sont et que les modes et instruments d'évaluation utilisés pour y parvenir sont satisfaisants. De son côté, la Commission a analysé les plans de cours et instruments d'évaluation des mêmes cours. Pour celui de «*Comptabilité II*», le plan de cours est très complet et signifiant pour les élèves. Les objectifs à atteindre sont clairement formulés et évalués. La présentation du plan de cours de «*Marketing*» est bien détaillée. Cependant, l'objectif concernant l'utilisation de logiciel n'est pas présenté ni évalué. Le plan mentionne aussi des objectifs généraux de communication et de comportement qui ne semblent revenir nulle part dans le contenu, les outils ou les critères d'évaluation. Par contre, les outils d'évaluation qui sont utilisés sont variés et de niveau approprié.

Lors de la visite, certains professeurs ne semblaient pas connaître toute la portée de la PIEA, leur compréhension de la politique se résumant aux articles touchant les plans de cours. De plus, les règles concernant la correction du français ne sont pas appliquées uniformément par tous les professeurs. La diffusion de la PIEA ne paraît pas faite auprès des élèves, puisqu'ils ont soulevé des questions concernant la substitution de cours lors de la rencontre avec la Commission, sans savoir qu'un document officiel du Collège traitait de cette question. La Commission *suggère* au Centre de veiller à ce que la PIEA du Collège soit connue de tous et appliquée dans toutes ses composantes.

Le rapport présente les taux de réussite des cours pour les années 1991-1992 à 1993-1994. Ces taux sont particulièrement élevés pour l'ensemble des cours, notamment pour ceux d'administration, de philosophie et de la formation spécifique en première année. Les cours de mathématiques et de «*Comptabilité II*» sont plus faibles, résultats que le Centre attribue aux lacunes de certains élèves en mathématiques ainsi qu'à leur faible motivation pour ces disciplines qui exigent un travail continu. Même s'il faut les interpréter avec prudence, les taux de réussite très élevés soulèvent des questions, d'autant plus s'ils sont mis en relation avec le profil des élèves et la somme de travail personnel qu'ils affirment produire. La Commission *suggère* aux professeurs d'approfondir l'examen des taux de réussite des cours et de s'interroger sur les résultats, en lien avec la somme de travail fournie par les élèves et l'évaluation des apprentissages.

Les données disponibles sur le cheminement scolaire des élèves révèlent que, pour la cohorte de 1991, quatre des six élèves se sont réinscrits en troisième session et ont ensuite obtenu leur diplôme dans la durée prescrite. Six des douze élèves inscrits en 1992 ont commencé la troisième session, un d'entre eux a obtenu son diplôme en trois ans et trois autres l'année suivante. Pour la cohorte de 1993, deux des douze élèves qui ont débuté le programme ont obtenu leur diplôme dans la durée prévue et deux autres ont atteint la troisième session.

Le Centre attribue le taux élevé de déperdition après la première année aux caractéristiques de sa clientèle, notamment au fait qu'elle se retrouve souvent dans ce programme par défaut. Il constate aussi que, selon un suivi qu'il effectue auprès des élèves, la plupart de ceux qui abandonnent intègrent le marché du travail ou poursuivent des études ailleurs. Pour remédier à la situation de ceux qui quittent en cours de programme, il envisage de réviser la politique d'admission. Le Centre aurait avantage à analyser les motifs d'abandon, en effectuant un suivi cas par cas si nécessaire. Cette analyse pourrait faciliter le choix des moyens pour augmenter la persévérance dans le programme.

Les élèves effectuent un stage en entreprise de quatre semaines à la fin de la sixième session. Chaque élève a la responsabilité de trouver son lieu de stage. Le professeur qui coordonne les stages visite ensuite le responsable en entreprise. Jusqu'à maintenant, les élèves n'ont pas eu de difficultés à trouver des lieux de stage. Les grandes entreprises de la région manifestent cependant peu d'intérêt à recevoir des stagiaires. Les élèves rencontrés se sont montrés satisfaits de leurs stages, à quelques exceptions près. Les entreprises respectent généralement le plan de travail qui avait été initialement prévu.

Les objectifs du stage sont présentés aux employeurs et aux stagiaires dans un cahier complet et bien élaboré. Même s'ils sont clairement présentés et pertinents, ces objectifs sont très généraux et de l'ordre du savoir-être. Tels qu'ils sont formulés, ils pourraient convenir à presque tout genre de stage. Les outils d'évaluation vérifient l'atteinte des objectifs identifiés. Cependant, la note attestant de la réussite du stage est constituée pour une moitié par le journal de stage de l'élève et son autoévaluation et pour l'autre moitié par l'évaluation du superviseur en entreprise. Cette façon d'évaluer soulève des questions quant à l'équité et à l'équivalence des évaluations, puisqu'elle laisse une grande place à l'arbitraire. Le Centre a déjà perçu la nécessité de réviser le cahier de stage, de revoir les objectifs et les modalités d'évaluation.

*La Commission recommande au Centre de resserrer les objectifs du stage de fin d'études et de revoir le processus de supervision et d'évaluation des stagiaires.*

## **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 rapport énumère les différents acteurs engagés dans la planification, l'organisation, la réalisation et l'évaluation du programme. Le comité d'évaluation a procédé à l'appréciation de certaines dimensions de la gestion du programme, à savoir l'encadrement scolaire, les ressources didactiques, l'organisation scolaire et la structure. Le rapport fait état de nombreux sujets d'insatisfaction de la part du personnel en ces matières.

Le principal problème identifié quant à la gestion est la lourdeur du processus de décision concernant les finalités éducatives du programme. Même s'ils sont parfois consultés, les intervenants croient que leurs opinions ne sont pas assez prises en considération. Les structures mises en place au Centre ne sont pas décisionnelles et la communication n'est pas toujours facile avec les instances du Cégep de Saint-Félicien de qui relèvent les décisions. Les personnes rencontrées déplorent que l'information reçue à Saint-Félicien ne leur soit pas toujours diffusée.

La Commission constate que, si la gestion courante est adéquate, il en est tout autrement de la gestion pédagogique de telle sorte que les professeurs et les élèves sont laissés à eux-mêmes. La responsabilité pédagogique relève de Saint-Félicien et personne n'est mandaté pour assumer le leadership pédagogique au Centre de Chibougamau. Un tel leadership est pourtant essentiel dans un établissement où l'équipe professorale est peu nombreuse, peu expérimentée et assume une lourde tâche d'enseignement. Aucune présence de la Direction des études n'est assurée sur place. Ce manque d'encadrement pédagogique peut expliquer plusieurs des problèmes identifiés dans la mise en oeuvre du programme.

*La Commission recommande au Cégep de Saint-Félicien de définir clairement un partage de responsabilités sur le plan pédagogique, de déléguer au Centre de Chibougamau les responsabilités qui doivent l'être et de diffuser de l'information à ce sujet afin que les professeurs et les élèves puissent recevoir l'encadrement pédagogique requis.*

Considérant les modifications qui doivent être apportées au programme, le Cégep de Saint-Félicien a la responsabilité de soutenir la démarche de changement afin d'assurer la qualité de la mise en oeuvre du programme donné à Chibougamau.

Le Centre utilise les plans de cours et l'annuaire pour informer les élèves du contenu et des exigences du programme. La conseillère d'orientation présente aussi de l'information sur le programme, spécialement lors de rencontres servant à la promotion du Centre. Les élèves qui ont répondu au sondage considèrent que l'information diffusée est adéquate. Ceux qui ont été rencontrés ont signalé qu'ils avaient reçu l'information requise sur les objectifs et sur le contenu du programme mais qu'ils auraient dû en connaître davantage sur le type d'emplois auquel il prépare et les débouchés sur le marché du travail. La Commission invite le Centre à aller plus loin dans la diffusion de l'information concernant le programme, comme il entend d'ailleurs le faire. Les outils ainsi développés pourraient également servir à sa promotion.

## Conclusion

La Commission est sensible au contexte particulier qui existe au Centre d'Études collégiales de Chibougamau et aux contraintes qui en découlent : le Centre accueille peu d'élèves et relève d'un établissement de petite taille; l'éloignement géographique rend difficiles le recrutement de professeurs et surtout le maintien d'une équipe professorale stable et expérimentée ainsi que son perfectionnement; de plus, l'implantation du programme dans toutes ses composantes est relativement récente.

La Commission reconnaît aussi que le programme *Techniques administratives* du Centre comporte des dimensions positives, dont la disponibilité des professeurs et la qualité de l'encadrement donné aux élèves. Néanmoins, au terme de son évaluation, la Commission en arrive à la conclusion que la mise en oeuvre du programme *Techniques administratives* du Centre d'études collégiales du Cégep de Saint-Félicien présente des difficultés.

Sur certains points essentiels, le programme se doit d'être amélioré, voire corrigé. C'est pourquoi la Commission formule des recommandations portant sur : la formalisation des liens avec le marché du travail; la révision des orientations du programme et des composantes de la formation; l'inclusion de l'informatique parmi les stratégies et les méthodes pédagogiques des professeurs; le resserrement des objectifs du stage de fin d'études et la révision du processus de supervision et d'évaluation des stagiaires; la définition d'un partage clair de responsabilités sur le plan pédagogique entre le Cégep et le Centre d'études collégiales et la diffusion d'information à ce sujet.

Elle formule également des suggestions proposant de revoir le choix de cours et le logigramme; d'augmenter les exigences quant au travail demandé aux élèves et d'assurer l'équilibre des sessions; de définir une politique d'embauche, d'accueil, d'encadrement et d'évaluation du personnel enseignant; de favoriser le perfectionnement disciplinaire des professeurs; d'approfondir l'examen des taux de réussite des cours et de veiller à l'application de la PIEA dans toutes ses composantes.

La Commission reconnaît la volonté du Centre d'études collégiales d'améliorer la mise en oeuvre du programme de DEC en *Techniques administratives*. C'est dans cette perspective qu'elle lui a formulé des recommandations, des suggestions et d'autres remarques au fil du texte.

## Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation du programme *Techniques administratives* conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) au Centre d'études collégiales de Chibougamau, le Cégep de Saint-Félicien a fait état d'actions réalisées ou en cours de réalisation dans le but d'améliorer la qualité de la mise en oeuvre de ce programme.

Actions réalisées :

- Élaboration d'une grille par niveau afin de mieux contrôler et équilibrer la charge de travail exigée des élèves, en attendant le nouveau profil de formation.
- Utilisation d'un logiciel de Marketing Mix à l'intérieur du cours de «*Marketing*».
- Analyse des résultats obtenus par les élèves par la Direction du Centre et les coordonnateurs depuis l'automne 1996. Par la suite, les départements questionnent les résultats obtenus à leurs cours.
- Poursuite de l'analyse cas par cas des motifs d'abandon par l'aide pédagogique individuelle.
- Entente avec la Commission scolaire de Chapais-Chibougamau pour utiliser la bande passante de cette dernière pour avoir accès à Internet.

Actions en cours de réalisation :

- Réalisation d'une importante cueillette de données auprès des employeurs qui servira à revoir les orientations du programme et à déterminer des objectifs locaux; suite au profil retenu, le comité programme complétera le logigramme en assurant à ce dernier une séquence logique et une charge de travail équilibrée.
- Intégration par les professeurs de l'informatique comme outil pédagogique une fois les notions de base acquises.
- Révision des objectifs de stage ainsi que du processus de supervision et d'évaluation.

- Formation d'un comité pour poursuivre les travaux sur la dotation et l'évaluation du personnel.
- Poursuite des discussions avec Télébec dans le but d'utiliser ses services d'accès à Internet à compter de février 1998.
- Discussions amorcées entre le Cégep et l'ensemble des regroupements de personnels afin de définir un partage de responsabilités sur le plan pédagogique; le Cégep informera l'ensemble de la communauté collégiale des modalités de ce partage.

La Commission estime que les mesures ainsi amorcées devraient permettre de bonifier le programme. Elle souhaite recevoir, en temps opportun, un rapport sur les suites que le Cégep aura données aux recommandations qui lui sont adressées.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président