

Rapport d'évaluation

Évaluation des programmes
Techniques administratives (410.12)
conduisant au diplôme d'études
collégiales (DEC)
et
Gestion industrielle (903.56)
conduisant à une attestation d'études
collégiales (AEC)

au Collège de Sherbrooke

Janvier 1998

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation des programmes *Techniques administratives* et *Gestion industrielle (903.56)* (anciennement 410.54) conduisant respectivement au DEC et à l'AEC au Collège de Sherbrooke s'inscrit dans l'opération plus large d'évaluation des programmes de DEC et d'AEC des secteurs *Techniques administratives* et *Coopération* dans tous les établissements d'enseignement collégial qui donnaient un de ces programmes durant la période s'étendant de 1993 à 1996. L'évaluation du programme de DEC porte principalement sur 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 les Guides spécifiques pour l'évaluation des programmes conduisant au DEC et à l'AEC dans les secteurs professionnels *Techniques administratives* et *Coopération*¹. Le Collège de Sherbrooke a transmis à la Commission, le 26 mars 1997, les rapports d'autoévaluation des programmes. Un comité, composé de trois membres et présidé par un commissaire, a analysé ces rapports et effectué une visite au Collège de Sherbrooke, les 21 et 22 mai 1997².

Les rencontres ont permis d'approfondir les principaux éléments du rapport d'autoévaluation par des échanges avec la direction du Collège, les comités d'évaluation, les professeurs et des étudiants et diplômés³ des deux programmes.

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. et COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide spécifique pour l'évaluation de programmes d'études. Les programmes d'études conduisant à l'attestation d'études collégiales (AEC) dans les secteurs Techniques administratives (410.00) et Coopération (413.00)*, Québec, Gouvernement du Québec, avril 1996, 54 p.

2. Outre le commissaire, M. Louis Roy, qui en assumait la présidence, le comité regroupait M. Carol Lavoie, directeur de la Formation aux adultes au Cégep de Sept-Îles, M. Georges Robinson, directeur des Ressources humaines aux Technologies industrielles SNC inc. et M^{me} Lilia Selhi, professeure au Département des techniques administratives du Cégep du Vieux Montréal. Il était assisté d'une agente de recherche de la Commission, M^{me} Hélène L'Heureux, qui agissait à titre de secrétaire.

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

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

Évaluation du programme *Techniques administratives* conduisant au DEC

Principales caractéristiques du programme

Le Collège de Sherbrooke accueille environ 5700 étudiants à l'enseignement ordinaire, dont un peu plus de 54 % dans les programmes du secteur technique.

Le programme *Techniques administratives* a été implanté dès l'ouverture du Collège de Sherbrooke en 1968. Le Collège offrait alors les options *Finance* et *Marketing*. Vers la fin des années 70, l'option *Personnel* a été implantée puis retirée en 1991 au profit de l'option *Gestion*. Dès le départ, des stages en entreprise étaient organisés au cours de la dernière session. Ainsi, au fil des ans, la banque de milieux de stages s'est élargie et le partenariat avec les entreprises n'a cessé de se développer.

Le programme accueille en moyenne 570 étudiants à temps plein, le plus important effectif de tous les programmes techniques. Ce nombre a représenté au cours des dix dernières années environ 10 % de l'effectif total inscrit à temps plein. L'option *Finance* accueille toujours plus de 50 % des étudiants et la répartition entre les deux autres options (*Marketing* et *Gestion*) est à peu près équivalente.

L'effectif enseignant est composé de vingt-quatre professeurs donnant les cours des disciplines principales et de douze professeurs qui assurent la formation dans les disciplines contributives (mathématiques, informatique et économique).

Le Collège n'a pas, à tout le moins à court terme, l'intention de modifier en profondeur son offre de formation dans le programme *Techniques administratives*. Il considère que l'opération de révision de programmes actuellement en cours au Ministère constituera un moment privilégié pour procéder de manière systématique à des ajustements au programme.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche d'autoévaluation du programme s'est déroulée du mois de mai 1996 au mois de mars 1997. Le personnel enseignant du programme, incluant les enseignants des disciplines contributives et de la formation générale propre au programme, la population étudiante des trois années et des trois options, le personnel professionnel et le personnel d'encadrement de la Direction des services pédagogiques concernés par le programme ont pris part à la démarche. La participation des enseignants aux travaux d'analyse et de réflexion a contribué à dégager les principaux constats; cependant, l'analyse et la réflexion restent à poursuivre quant aux actions conséquentes ayant trait au contenu du programme et à la pédagogie.

La démarche d'évaluation s'est déroulée selon trois étapes : planification, réalisation et consultations. De nombreuses collectes de données ont eu lieu auprès des étudiants, des diplômés, des employeurs et du personnel enseignant. L'Assemblée des intervenants⁴ s'est réunie à huit reprises pendant la démarche d'autoévaluation. Trois de ces réunions ont eu lieu après la mise en forme et l'analyse des données recueillies afin de formuler des avis et des commentaires et de faire émerger les jugements d'appréciation à porter. Le rapport final a été soumis à tour de rôle à l'Assemblée des intervenants, la Régie des services pédagogiques et la Commission des études avant d'être acheminé au Conseil d'administration du Collège.

Les enseignants de la formation générale propre n'ont pas participé à la visite de la Commission au Collège. Les enseignants du Département de mathématiques, qui n'avaient pu assister pour des raisons d'horaire aux deux dernières rencontres du comité d'évaluation, ont fait parvenir à la Commission une semaine avant sa visite un document expliquant leur point de vue sur différents aspects du programme (préalables, séquence, etc.).

Tous les critères et sous-critères contenus dans le Guide spécifique ont été examinés et le Comité a ajouté trois enjeux locaux à ceux déterminés par la Commission. Le Comité ayant choisi d'effectuer son analyse sur la base des règles et procédures de sa *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes*, le rapport présente une structure différente de celle proposée par la Commission.

4. L'Assemblée des intervenants est composée de 45 personnes provenant du Comité d'évaluation, des membres du Département des techniques administratives, du personnel enseignant des disciplines contributives et de la formation générale, de l'aide pédagogique individuel affecté au programme et de la Directrice des études.

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 s'assurer que 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.

Selon le rapport du Collège, le programme *Techniques administratives* répond de manière satisfaisante aux attentes des employeurs. En effet, ceux-ci jugent adéquate la formation donnée dans les proportions suivantes : 85 % dans l'option *Finance*, 96 % dans l'option *Marketing* et 81 % dans l'option *Gestion*. Ils apprécient particulièrement le sens des responsabilités des diplômés, leur maîtrise des outils informatisés de gestion et leur capacité à travailler en équipe. Toutefois, ils souhaiteraient certaines améliorations au regard de la maîtrise du français écrit et de la capacité de résoudre les problèmes de gestion, de même que certains ajustements relativement à la capacité d'analyser des informations financières et à la maîtrise de tâches liées au travail de bureau. Quant aux diplômés, leurs commentaires rejoignent ceux des employeurs. En outre, pour les six dernières années, le taux de placement moyen en emploi relié est de 51 % alors qu'il est de 58 % pour les collègues membres du SRAM⁵.

Afin de rendre l'offre de formation plus pertinente, de maximiser l'employabilité et d'assurer aux employeurs une main-d'oeuvre qui puisse répondre davantage à leurs attentes, la Commission **suggère** au Collège d'adopter un plan d'actions concrètes destiné à corriger les lacunes observées en prenant soin d'y associer les enseignants de la formation générale propre. À cet égard, la Commission encourage le Collège à donner suite à certaines actions envisagées pour l'amélioration de la maîtrise du français (établissement d'exigences communes, formation plus complète en rédaction technique).

5. Service régional d'admission du Montréal métropolitain.

Mis à part l'information recueillie au cours des stages, la Commission constate l'absence de processus systématique de collecte d'information auprès des employeurs, sauf au moment de l'implantation d'une nouvelle option. La Commission *suggère* donc au Collège de se doter de mécanismes formels permettant de recueillir systématiquement de l'information auprès des employeurs afin d'assurer l'adéquation de la formation qu'il donne avec les besoins du marché du travail. La création envisagée d'un comité cégep-entreprises pourrait y contribuer.

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.

L'analyse d'une grille de correspondance entre les activités d'apprentissage et les objectifs ministériels et locaux du programme révèle la présence de plusieurs de ces objectifs dans la plupart des cours de la formation spécifique ou générale propre, mais elle ne permet pas d'en déterminer l'importance. Toutefois, la comparaison des résultats de cette analyse à ceux de l'enquête faite auprès des employeurs montre que les activités d'apprentissage ne favorisent pas pleinement l'atteinte de certains de ces objectifs (notamment en ce qui concerne la capacité de communiquer en français et de résoudre des problèmes reliés à la gestion). En outre, selon le rapport, il n'existe aucun mécanisme formel d'échange d'opinions ou de discussion permettant à la fois d'éviter les chevauchements ou les redondances entre les cours qui visent les mêmes objectifs et d'assurer une progression plus cohérente dans les apprentissages relatifs à des objectifs transdisciplinaires tels que le travail en équipe, les habiletés de communication, l'autonomie, le sens critique.

Les enseignants du Département ont des contacts informels entre eux et ils ont établi récemment des liens avec les enseignants des disciplines contributives. Cependant, il ne semble pas y avoir d'échanges avec les enseignants de la formation générale propre.

La Commission recommande au Collège de prendre les moyens pour que l'ensemble des enseignants, y compris ceux des disciplines contributives et ceux de la formation générale, développent une vision partagée du programme afin de favoriser une atteinte plus complète de ses objectifs par les étudiants.

De façon globale, l'agencement des cours dans le programme est adéquat et favorise l'intégration régulière des connaissances acquises. Quelques problèmes subsistent, notamment au regard de la place du cours de mise à niveau en mathématiques. Malgré de nombreuses discussions au cours des dernières années sur le sujet, l'état actuel de la situation ne semble pas faire l'unanimité. En conséquence, la Commission invite les enseignants à se concerter et à régler le problème de la place du cours de mise à niveau en s'appuyant d'abord et avant tout sur des motifs d'ordre pédagogique.

La charge de travail est globalement réaliste à l'exception de la dernière session qui est particulièrement chargée notamment pour l'option *Gestion* et surtout pour les cours où les étudiants doivent réaliser des projets. L'organisation du stage, dont la durée est de six semaines, n'est pas étrangère à cette situation. Par ailleurs, les étudiants estiment consacrer en moyenne moins d'heures aux études que la pondération prévue aux plans de cours en 1^{re} et en 2^e année. La Commission invite donc le Collège à prendre les moyens pour s'assurer que les étudiants consacrent le nombre d'heures requis à leurs études et à mieux équilibrer la charge de travail dans les cours faisant appel à la réalisation de projets.

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 étudiants : l'adéquation des méthodes pédagogiques et leur adaptation aux caractéristiques des étudiants; 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 étudiants; la disponibilité des professeurs.

Les méthodes pédagogiques sont adaptées aux objectifs du programme et tiennent compte des caractéristiques des étudiants et de l'évolution de leurs apprentissages au cours des trois années de leur formation. Leur variété et leur agencement sont généralement très appréciés des étudiants. La Commission souligne la grande utilisation de l'informatique dans les cours et l'originalité de la démarche d'enseignement retenue pour l'option *Gestion*. Appelée *formation par projets*, cette démarche se distingue par le fait que le projet s'inscrit dans huit cours décloisonnés répartis sur la dernière année de formation afin de mieux soutenir l'intégration des connaissances de gestion. Concrètement, les étudiants définissent et planifient un projet dont ils doivent ensuite assumer l'organisation, la direction et le contrôle afin d'offrir un service de qualité à une clientèle préalablement ciblée. À titre d'exemple, un des projets de l'année 1995-1996 consistait à organiser

un colloque provincial dans le domaine de la prévention du suicide pour le compte de l'organisme JEVI.

Les mesures institutionnelles d'aide et de soutien offertes aux étudiants sont de nature à favoriser la réussite éducative. Il existe une bonne collaboration entre le personnel enseignant et le personnel professionnel. Le Collège déplore toutefois le fait qu'une trop faible proportion d'étudiants ayant besoin d'aide aient recours à ces services particuliers. Le Département de techniques administratives a quant à lui expérimenté au cours des dernières années différents modèles d'intervention en aide à l'apprentissage pour en arriver à un modèle qui fait consensus. Dans un premier temps, en vertu de ce modèle, la responsable de l'encadrement, en collaboration avec le personnel enseignant, identifie les étudiants qui éprouvent des difficultés dans certains cours particuliers. Afin de mieux cerner le problème, elle organise par la suite des rencontres avec eux et assure un suivi. Parallèlement à ces actions, tous les intervenants (personnel enseignant, API, conseiller d'orientation) agissent de façon concertée auprès des étudiants afin de favoriser leur réussite. Ce modèle semble déjà avoir produit des résultats intéressants, si l'on se fie aux taux de persistance de la clientèle. En outre, les étudiants jugent que le soutien apporté par le personnel enseignant dans les cours est adéquat pour les aider à surmonter les difficultés rencontrées. La Commission encourage donc le Collège et le Département à poursuivre leurs efforts et à effectuer régulièrement des consultations auprès des étudiants des trois années pour s'assurer de répondre à leurs besoins.

Les étudiants estiment que la disponibilité des enseignants est adéquate et que les moments de disponibilité sont suffisants pour répondre à leurs besoins d'encadrement. Toutefois, les deux tiers des étudiants de 1^{re} et de 2^e année disent avoir peu souvent ou même jamais utilisé les moments de disponibilité. La Commission invite donc les enseignants à adopter une attitude davantage proactive auprès des étudiants susceptibles d'avoir besoin d'aide.

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 affectées au programme.

L'équipe enseignante est composée de professeurs qualifiés dont le nombre moyen d'années d'expérience reconnues en enseignement est de 18,5 ans. Cette équipe jouit d'une bonne formation

dans les disciplines concernées et en pédagogie. Toutefois, un certain nombre d'enseignants n'ont pas d'autre expérience du marché du travail que l'enseignement. Par ailleurs, la répartition des tâches au sein du Département se fait sur la base de l'ancienneté. Elle tient également compte de l'intérêt et de l'expertise développée dans un domaine particulier. Dans les disciplines contributives, la répartition des tâches est basée sur l'intérêt. La Commission estime que l'expérience et l'engagement de l'équipe professorale contribuent à l'atteinte des objectifs de formation.

Malgré l'absence de politique formelle d'évaluation du personnel enseignant, certains d'entre eux recueillent l'opinion des étudiants au moyen d'un questionnaire à la fin de chaque session. L'implantation d'une politique de gestion des ressources humaines encadrant les pratiques liées à l'évaluation est cependant prévue à l'automne 1997 et devrait permettre la conception de moyens formels d'évaluation susceptibles de favoriser l'appréciation de la compétence du personnel et, le cas échéant, l'amélioration de la prestation de l'enseignement.

Au regard du perfectionnement, la dernière révision du programme a imposé au personnel enseignant une importante mise à jour dans les cours, plusieurs d'entre eux requérant l'utilisation de logiciels. La Commission souligne les efforts importants consentis sur une base personnelle par les enseignants pour relever le défi de la mise à jour des enseignements. L'effectif enseignant semble avoir bénéficié des mesures de perfectionnement pédagogique et disciplinaire, mais souhaiterait pouvoir participer à des stages de longue durée en entreprise. Il s'agit là d'un facteur qui pourrait contribuer à améliorer la motivation des enseignants. La Commission invite donc le Collège à se doter d'un plan de perfectionnement des ressources humaines permettant notamment de satisfaire aux demandes relatives aux stages en entreprise.

Selon les enseignants, le nombre insuffisant de micro-ordinateurs, la faiblesse du réseau, le mauvais état de fonctionnement des imprimantes et le manque de soutien technique rendent plus difficile l'atteinte des objectifs du programme. L'absence de techniciens sur l'heure du midi pour dépanner constitue un problème pour les étudiants qui aimeraient profiter de cette période pour travailler. La Commission *suggère* au Collège de prendre les mesures pour assurer le soutien technique adéquat. En outre, les enseignants déplorent le peu d'appareils qui sont mis à leur disposition, affectant ainsi leur disponibilité au Collège. La Commission estime que les investissements prévus à l'automne 1997 pour l'achat de matériel informatique devraient permettre de corriger la situation, en particulier au regard de la fiabilité du réseau.

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.

Les mesures de recrutement et de sélection des étudiants sont nombreuses et adéquates : rencontre d'information avec les conseillers d'orientation de la région, journée portes ouvertes, etc. En tout temps, des rencontres individuelles sont possibles sur demande. Toutefois, le personnel enseignant pense que l'information diffusée au secondaire est insuffisante. Le Collège pourrait réutiliser à cette fin le projet de fin d'études en *Marketing*. Ce projet consiste à faire produire aux étudiants des outils d'animation destinés à faire la promotion du Collège de Sherbrooke et plus particulièrement du programme *Techniques administratives* auprès des élèves du secondaire.

L'analyse des statistiques révèle que près des deux tiers des nouveaux inscrits ont été admis au premier tour. La moyenne au secondaire est légèrement supérieure à celle des étudiants du réseau et près de la moitié des étudiants admis ont réussi un cours de mathématiques enrichies de 5^e secondaire. Les étudiants possèdent donc dans l'ensemble les aptitudes nécessaires à la réussite de leurs études.

D'une manière générale, les modes et instruments d'évaluation permettent de mesurer adéquatement l'atteinte des objectifs d'apprentissage. Les étudiants se disent généralement satisfaits de l'équité de l'évaluation de leurs apprentissages. La Commission a procédé à l'analyse des plans de cours et des modes et instruments d'évaluation des cours *Comptabilité II* et *Marketing*. Pour *Comptabilité II*, on constate que la matière enseignée couvre tous les objectifs, que les indications pertinentes sont fournies et que les instruments d'évaluation utilisés permettent de mesurer adéquatement et équitablement l'atteinte des objectifs. Quant à *Marketing*, les plans de cours sont de qualité et contiennent une liste exhaustive des objectifs à couvrir. Toutefois, ils sont rédigés dans un langage hermétique et dans un cas, les modes et moments d'évaluation ne sont pas suffisamment précisés. En outre, nulle part il n'est fait mention de l'objectif n^o 7 des Cahiers de l'enseignement collégial portant sur l'utilisation de logiciels. Les modes et instruments d'évaluation sont diversifiés et bien qu'ils diffèrent selon les enseignants, ils semblent équivalents. L'utilisation de méthodes de correction différentes pour la partie objective des examens par les différents professeurs expliquerait l'insatisfaction des étudiants, en particulier ceux de 4^e session, concernant l'équité de leur évaluation.

Le Collège s'étant doté de mécanismes pour favoriser l'application de sa PIEA, particulièrement au regard des règles concernant l'équité de l'évaluation, la Commission lui *suggère* de poursuivre les efforts en ce sens afin de s'assurer que les étudiants soient évalués équitablement par tous les enseignants qui donnent un même cours à des groupes différents.

Les taux de réussite des cours de la formation spécifique et de la formation générale sont en général satisfaisants. Les problèmes de réussite se trouvent essentiellement dans les cours de mathématiques et de comptabilité de première session, et plus particulièrement pour la cohorte B. Afin de corriger la situation, le cours de mathématiques a été déplacé à la deuxième session, ce qui devrait favoriser une meilleure réussite. La Commission encourage le Collège à continuer d'apporter les modifications susceptibles d'améliorer la réussite des élèves.

Une faible proportion d'élèves (moins de 20 %) terminent le programme dans la durée prescrite. Les taux de diplomation dans le programme, peu importe la durée, sont généralement égaux ou supérieurs à ceux de l'ensemble des collèges du SRAM. Toutefois, avec une moyenne pondérée du secondaire (MPS) supérieure, la cohorte de 1993 présente des taux de réussite en 1^{re} session et de réinscription en 3^e et en 5^e session inférieurs annonçant un taux de diplomation plus faible. La Commission invite donc le Collège à trouver les causes de cette situation et à y apporter les correctifs appropriés. Elle souligne que l'outil d'analyse des cheminements scolaires que le Collège est à mettre au point dans le cadre de sa PIEP devrait contribuer à obtenir les réponses et à trouver des pistes de solution.

Le stage constitue un point fort du programme. Deux cent douze entreprises au profil très diversifié constituent la banque de milieux de stages. De façon globale, les étudiants sont très satisfaits du stage et ils estiment qu'il constitue un excellent complément à la formation acquise dans les cours. L'analyse par la Commission de la documentation relative au stage révèle que le document remis aux étudiants définit clairement les objectifs du stage et décrit bien les exigences de celui-ci, les documents à produire ainsi que les grilles d'évaluation. Les activités d'apprentissage permettent au stagiaire d'atteindre à la fois des objectifs professionnels et personnels. Les modes et instruments d'évaluation sont variés et permettent d'évaluer adéquatement la réalisation des objectifs visés. Les projets de fin d'études, en particulier dans l'option *Gestion* où les étudiants ont mentionné être amenés à se dépasser, constituent un autre point fort du programme. Le mode d'organisation et le déroulement du stage et des projets de fin d'études permettent aux étudiants de mettre en pratique, de transférer et d'intégrer les connaissances acquises. La Commission souligne la qualité de l'encadrement offert par les enseignants et par les superviseurs en entreprise.

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 étudiants du contenu et des exigences du programme.

Au cours de sa visite au Collège, la Commission a constaté l'absence de vision globale et partagée et d'esprit de concertation au sein même du Département de techniques administratives, notamment au regard des actions à entreprendre et des correctifs à apporter afin d'optimiser la mise en oeuvre du programme. Il n'existe aucune structure formelle de concertation interdépartementale. Seuls des comités ad hoc sont formés pour des opérations de gestion du programme et d'encadrement des étudiants, comités auxquels ne siègent toutefois pas tous les groupes intéressés. L'information pertinente est diffusée uniquement au cours des réunions régulières avec la direction du Collège, la direction du secteur et en assemblée départementale. En outre, comme en fait foi le rapport, une certaine confusion au regard du partage des rôles et des responsabilités de gestion semble nuire à l'efficacité de la coordination départementale. Le personnel enseignant et la Direction sont conscients de la situation, mais aucune action concrète n'est actuellement envisagée.

La Commission recommande au Collège de mettre en place les mécanismes adéquats permettant la mise en oeuvre d'une véritable approche programme.

Grâce à une tournée d'information organisée en début d'année, les étudiants de 1^{re} année reçoivent de l'information sur la nature du programme, les débouchés et les possibilités de poursuivre leurs études à l'université. À cet égard, les deux tiers des étudiants se disent satisfaits de l'information reçue. La Commission encourage donc le Collège à continuer d'explorer les pistes d'amélioration envisagées concernant la diffusion d'information sur les objectifs et les exigences du programme. Une tournée d'information similaire à l'intention des étudiants qui doivent faire leur choix d'option avait traditionnellement lieu chaque année, mais pour diverses raisons, cette tournée n'a pas eu lieu auprès des élèves de 2^e année de la cohorte de 1995-1996, entraînant ainsi une très grande insatisfaction de ces derniers. La Commission *suggère* donc au Collège de prendre les mesures appropriées pour s'assurer que chaque année, les étudiants disposent de toute l'information nécessaire pour faire un choix éclairé.

Conclusion

La Commission reconnaît la qualité de la mise en oeuvre du programme conduisant au DEC *Techniques administratives* au Collège de Sherbrooke. Cette qualité repose principalement sur la compétence et la disponibilité des enseignants, sur les mesures d'aide et de soutien proposées aux étudiants ainsi que sur la qualité des stages. Elle souligne en particulier la conception et l'organisation des stages, de même que l'encadrement donné aux étudiants par les enseignants et les superviseurs en entreprise. Elle souligne également la conception originale du projet de fin d'études de l'option *Gestion*.

Un manque de vision partagée affecte toutefois la cohérence de la formation, en particulier l'atteinte harmonieuse et intégrée des objectifs du programme. La Commission recommande en conséquence de prendre les moyens pour développer une telle vision au sein du corps enseignant. En outre, en raison de la confusion qui règne au regard du partage des rôles et responsabilités de gestion au sein du Département et du manque de concertation entre les enseignants, la Commission recommande au Collège de mettre en place des mécanismes qui permettent de développer l'approche programme.

Quelques aspects pourraient être également améliorés, notamment, chez les diplômés, la capacité de communiquer en français et de résoudre des problèmes liés à la gestion, la mise en place de mécanismes formels de collecte d'information auprès des employeurs, le soutien technique, l'évaluation des apprentissages des étudiants et la transmission de l'information sur le choix d'option. La Commission note les investissements prévus pour améliorer la qualité du matériel informatique.

Évaluation du programme *Gestion industrielle (903.56)* (anciennement 410.54) conduisant à l'AEC

Principales caractéristiques du programme

Le programme *Gestion industrielle (903.56)* est offert depuis 1983 par le Service de l'éducation des adultes (SEA) du Collège de Sherbrooke. En 1993, à la suite de discussions avec des employeurs et à la lumière de commentaires recueillis auprès d'étudiants d'anciennes cohortes, le SEA, la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM), Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et différentes entreprises de la région ont décidé de définir ensemble un projet de partenariat afin d'assurer une meilleure adéquation entre la formation donnée et les besoins du marché du travail.

Ces travaux ont conduit le Collège à prendre un important virage l'amenant à traduire le programme *Gestion industrielle* selon l'approche par compétences et à l'offrir sous une forme adaptée d'alternance travail-études. Le programme évalué a une durée de 60 semaines réparties comme suit : une session de stage en entreprise de quatre semaines intensives après dix-huit semaines de formation en établissement; une deuxième période de stage intensif de six semaines après quatorze semaines d'études et enfin un dernier stage intensif de huit semaines après dix semaines de cours.

Treize personnes composaient l'effectif enseignant : trois enseignaient à temps partiel et dix étaient engagées à la leçon. Depuis 1991, 50 personnes se sont inscrites au programme et 45 d'entre elles ont obtenu un CEC ou une AEC. Seize personnes étaient inscrites au programme ayant fait l'objet de l'évaluation.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le comité d'évaluation du Collège était composé de trois personnes (dont le superviseur de stages) qui se sont réparti les tâches de planification de la démarche, d'élaboration des outils, de collecte et d'analyse des données et de rédaction du rapport. Par la suite, le directeur du Service de l'éducation des adultes et l'aide pédagogique individuelle ont été consultés sur la version préliminaire du rapport.

Le comité d'évaluation a également consulté les personnes chargées de l'organisation du programme et du suivi des étudiants, le personnel qui enseignait durant l'année de référence ainsi que les étudiants. Ces derniers, après avoir répondu à un questionnaire, ont été conviés à une rencontre destinée à recueillir plus d'information.

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 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 s'assurer que les objectifs et le contenu du programme répondent de manière satisfaisante aux besoins du marché du travail.

Le programme *Gestion industrielle* offert actuellement au Collège de Sherbrooke est le résultat d'une étroite collaboration entre le SEA, la SQDM, DRHC et diverses entreprises de la région de Sherbrooke qui ont établi les bases d'un solide partenariat afin de s'assurer que le programme réponde aux besoins du marché du travail. Pour y arriver, les partenaires ont procédé à une analyse de situation de travail et esquissé le profil du gestionnaire industriel recherché.

Les commentaires recueillis au cours des stages auprès des employeurs et des stagiaires eux-mêmes et les contacts étroits des professeurs avec les entreprises permettent d'apporter régulièrement des changements au programme afin de l'adapter à la réalité du marché du travail. La formule retenue d'alternance travail-études, une structure souple et flexible, permet également d'apporter les modifications appropriées au programme.

Le souci marqué d'ajuster la formation aux besoins et attentes du marché du travail a notamment amené le Collège à ajouter aux objectifs de formation indiqués dans les Cahiers de l'enseignement collégial, le développement de trois compétences professionnelles qui répondent aux besoins des employeurs.

Les entreprises partenaires et les étudiants interrogés par le Collège mentionnent que le programme prépare adéquatement au marché du travail. Tous les étudiants ont décroché un emploi généralement relié à leur formation.

La Commission souligne en conséquence la pertinence du programme et elle invite le Collège à poursuivre le travail de sensibilisation auprès des employeurs afin de leur faire mieux connaître les compétences des étudiants issus du programme.

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 étudiants.

La Commission souligne les efforts consentis par le Collège dans l'élaboration du programme *Gestion industrielle* selon l'approche par compétences. Le Collège a d'abord procédé à une analyse de situation de travail ayant permis de déterminer les principales compétences recherchées chez un gestionnaire industriel. Il a par la suite travaillé à la réalisation d'une matrice de compétences qui a guidé l'élaboration des activités d'apprentissage. Cette matrice de compétences favorise une approche concertée et multidisciplinaire notamment en établissant des liens entre les cours. Le mode d'élaboration du programme assure l'harmonisation non seulement entre les objectifs généraux de celui-ci et les objectifs des activités d'apprentissage, mais également entre tous les cours du programme.

La séquence des cours est construite en fonction de la formule d'alternance travail-études. Chacun des trois blocs de cours prépare les étudiants au stage subséquent. La Commission note en particulier la construction d'un premier bloc qui favorise l'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à l'intégration efficace des étudiants dans l'entreprise dès le premier stage.

Les exigences propres aux activités d'apprentissage sont établies clairement et elles se reflètent fidèlement dans les plans de cours. Les étudiants sont informés dès le début des cours de l'ampleur de la charge de travail, notamment pour la 1^{re} session. La Commission constate leur grand intérêt pour la réussite de leurs études.

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 étudiants : l'adéquation des méthodes pédagogiques et leur adaptation aux caractéristiques des étudiants; 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 étudiants; la disponibilité des professeurs.

Les enseignants sont informés en début de programme des approches pédagogiques privilégiées au Collège : l'approche par compétence, l'utilisation des principes andragogiques et la pédagogie de la réussite.

Les méthodes sont adaptées aux objectifs poursuivis et elles tiennent compte des caractéristiques et du vécu des étudiants. Les enseignants donnent moins de cours magistraux et favorisent les discussions et les exposés oraux. Ils visent davantage le transfert des apprentissages par des applications immédiates dans des contextes réels et adaptent le rythme du cours aux réactions des étudiants. Ces derniers trouvent les cours intéressants et les professeurs dynamiques. L'attention portée au développement des savoir-être et des attitudes est également appréciée des étudiants tout en répondant aux attentes des employeurs.

Par ailleurs, au début du programme, les étudiants, qui bien souvent n'ont pas fréquenté le milieu scolaire depuis quinze ans, doivent obligatoirement participer à trois activités de mise à niveau, une en mathématiques, une en français et une autre portant sur la méthodologie du travail intellectuel. Ces activités ne donnent pas droit à des unités, mais permettent de réactiver des connaissances et favorisent la réussite. La Commission souligne cette initiative de mise à niveau qui est offerte avec l'accord des partenaires financiers. La Commission constate l'importance et la qualité des mesures de soutien qui sont appréciées des étudiants. En effet, ces derniers bénéficient des mêmes services (psychologues, API, etc.) que les étudiants de l'enseignement ordinaire. Les enseignants interviennent rapidement auprès de l'étudiant lorsqu'ils décèlent un problème. Les étudiants bénéficient également de l'aide de leurs pairs et ils se disent satisfaits du soutien reçu de la part de la conseillère responsable du programme ainsi que du responsable des stages.

La Commission note la grande disponibilité démontrée par les enseignants, qui enseignent pour la plupart à la leçon, et elle souligne leur engagement envers la réussite de leurs étudiants.

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 affectées au programme.

Les enseignants possèdent des expériences de travail et des formations diversifiées qui contribuent à l'atteinte des objectifs du programme. Ils sont recrutés à partir de critères d'embauche qui garantissent leur compétence. Plusieurs d'entre eux sont en poste depuis que le programme est offert et ils donnent plusieurs cours, assurant ainsi une certaine continuité dans l'offre de formation. L'évaluation faite par les étudiants et la rétroaction conséquente transmise aux enseignants par la responsable du programme contribuent à maintenir leur compétence. La rétroaction n'est toutefois pas toujours faite de façon systématique. La Commission estime que cette rétroaction peut constituer une source supplémentaire de motivation pour les enseignants et elle invite en conséquence le Collège à prendre les moyens appropriés pour l'assurer.

L'encadrement et le soutien pédagogique sont assurés adéquatement par des rencontres organisées par la conseillère à la formation et par la disponibilité de matériel pédagogique. La Commission souligne en particulier le *Guide d'autoformation assistée à l'approche par compétences*, qui est apprécié des enseignants et l'élaboration en cours d'un *Guide d'autoformation à l'évaluation des apprentissages*.

Le rapport révèle par ailleurs une accessibilité insuffisante des laboratoires informatiques en dehors des heures de classe et le mauvais fonctionnement du matériel, ce qu'ont confirmé les étudiants rencontrés au cours de la visite. La Commission note que l'investissement d'environ 100 000 \$ prévu pour l'achat de matériel informatique pour l'ensemble du Collège devrait améliorer la qualité du matériel disponible. Elle **suggère** au Collège de prendre les moyens appropriés pour améliorer l'accessibilité des laboratoires informatiques.

Les enseignants ont mentionné qu'ils ne disposent pas d'un bureau au Collège ou à tout le moins d'un local pour pouvoir s'y réunir ou y rencontrer les étudiants. La Commission **suggère** donc au Collège de prendre les moyens pour corriger la situation.

L'efficacité du programme

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

Les mesures de recrutement et de sélection permettent de former un effectif étudiant motivé et capable de réussir le programme. Elles comportent plusieurs critères de sélection, notamment la rédaction d'un texte expliquant les sources de motivation des candidats et une entrevue évaluant leurs attitudes et leur motivation. Par ailleurs, le Collège offre un service de reconnaissance des acquis, mais certains étudiants ont souligné la lourdeur des démarches requises.

Les modes et instruments d'évaluation des apprentissages permettent d'évaluer adéquatement la réalisation des objectifs assignés aux activités d'apprentissage. Pour les deux cours choisis par le Collège, *Gestion des matières et des entrepôts* et *l'Activité synthèse*, les plans de cours sont conformes au RREC et à la PIEA, et les modes et instruments d'évaluation permettent de mesurer adéquatement l'atteinte de la compétence visée. La Commission souligne la diversité des modes et des critères d'évaluation du cours *Gestion des matières et des entrepôts* qui comprennent des exercices pratiques, un laboratoire, une simulation informatisée et un examen écrit final. Toutefois, la Commission constate qu'une part importante de la composition de la note est attribuée au travail en équipe. Elle invite le Collège à préciser davantage les aspects respectifs du travail en équipe et du travail individuel dans l'attribution de la note de chaque étudiant, afin d'en refléter plus clairement l'équité. La Commission souligne la qualité de *l'Activité synthèse*, d'une durée de trois jours, basée sur une étude de cas qui favorise l'intégration et le transfert des apprentissages et permet de mesurer l'atteinte des habiletés et attitudes recherchées. Elle note enfin la grande satisfaction des étudiants concernant la rigueur et l'équité de l'évaluation de leurs apprentissages.

Malgré les initiatives prises par le Collège pour mieux former les compagnons de stages dans les entreprises (formation, rencontres avec les étudiants avant le stage), l'encadrement fourni par ces derniers présente des difficultés pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du stage. La Commission note l'intention du Collège de sensibiliser les entreprises à ce sujet et elle lui *suggère* d'être davantage proactif dans le choix de compagnons de qualité pour les étudiants.

La Commission constate les taux très élevés de diplomation et de réussite aux cours. En effet, pour les cohortes de 1991-1992, 1993-1994 et 1995-1996, les taux de réussite aux cours n'ont jamais été inférieurs à 83 %. Quant aux taux de diplomation de ces mêmes cohortes dans la période maximale d'observation, ils sont les suivants : 89 %, 87 % et 94 %. Cette efficacité est sans doute liée à la qualité des mesures de sélection des étudiants et de l'encadrement donné par les enseignants, de même qu'à la pédagogie de la réussite privilégiée par le Collège.

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 étudiants du contenu et des exigences du programme.

Le programme présente une structure souple permettant d'apporter facilement les ajustements nécessaires. En outre, les responsables ont développé une approche-client qui contribue largement à la réussite de l'étudiant.

Les rôles et responsabilités des différents intervenants sont clairement définis selon un partage équitable. Il règne un bon climat de travail et les relations entre la direction, le personnel enseignant et les étudiants sont bonnes et elles reflètent la qualité de la communication établie entre tous. Rappelons également l'existence de liens de partenariat très étroits entre le Collège, la SQDM, DRHC et les entreprises de la région.

Les étudiants sont bien informés des exigences, des objectifs, du contenu et de l'organisation du programme au cours d'une rencontre d'information organisée au début de la formation et à laquelle participent les organismes partenaires. La présence à cette rencontre d'une étudiante d'une ancienne cohorte qui vient témoigner de son expérience est très appréciée.

Conclusion

La Commission reconnaît la qualité de la mise en oeuvre du programme *Gestion industrielle* conduisant à l'AEC au Collège de Sherbrooke. Elle souligne notamment les liens de partenariat très étroits entre les principaux artisans du programme et qui permettent d'assurer l'adéquation entre les objectifs poursuivis et les besoins du marché du travail. L'approche par compétences et la formule travail-études retenues pour l'élaboration du programme assurent l'atteinte des objectifs de la formation. Les mesures de soutien à la disposition des étudiants sont très adéquates, notamment les trois cours de mise à niveau et l'accès aux services de l'enseignement régulier. La qualité de l'équipe enseignante et sa grande disponibilité sont des facteurs qui contribuent largement à la réussite des étudiants. Quelques lacunes sont constatées au regard du matériel informatique : les investissements prévus par le Collège devraient permettre de corriger la situation. Les mesures de sélection des candidats assurent le recrutement d'étudiants motivés dont les taux de réussite et de diplomation sont très bons. L'originalité de l'activité de synthèse contribue à l'intégration des connaissances. La préparation, l'organisation et l'évaluation des stages des étudiants contribuent à assurer la qualité de la formation; l'encadrement effectué par les compagnons de stages en entreprises devrait toutefois être amélioré. Finalement, le programme présente une structure souple permettant d'apporter facilement les ajustements nécessaires. Tous ces éléments, combinés avec le fait que le programme *Gestion industrielle* est offert selon une formule d'alternance travail-études, concourent à en faire un programme d'une grande qualité. La Commission souhaite que ce programme suscite l'intérêt dans le réseau.

Suites de l'évaluation

Après avoir pris connaissance de la version préliminaire du rapport, le Collège a informé la Commission des actions réalisées ou entreprises en réponse aux recommandations et suggestions du rapport concernant le DEC. Ces actions sont les suivantes :

- Production d'un avis sur la concertation interdépartementale destiné à faciliter l'implantation de l'approche programme.
- Amélioration du soutien technique aux usagers de l'informatique, augmentation du nombre d'appareils et amélioration de la fiabilité du réseau. (Cette action contribuera également à améliorer le programme d'AEC).
- Préparation d'un plan de perfectionnement en psycho-pédagogie et dans la discipline, à la suite d'une opération d'évaluation des besoins.
- Révision de la charge de travail des étudiants (opération en cours).
- Amélioration de l'information transmise aux étudiants au regard de leur future profession (dans un cours de première session et à l'occasion de la journée «portes ouvertes»).
- Amélioration de l'information contenue dans la grille de cheminement scolaire au regard du cours *Calcul différentiel*, et mise sur pied de groupes-cours spécifiques, pour faire suite à une recommandation du Département de mathématiques.
- Formation prévue d'un comité cégep-entreprises dans le domaine des Techniques de la gestion en vue de se doter de mécanismes formels de rétroaction.

La Commission estime que ces actions contribueront à améliorer la qualité déjà reconnue de la mise en oeuvre des programmes *Techniques administratives* et *Gestion industrielle* au Collège de Sherbrooke. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées au regard des recommandations contenues dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président