

Rapport d'évaluation

Évaluation du programme
Gestion intégrale de la qualité (901.87)
conduisant à une attestation d'études
collégiales (AEC)

au Collège de l'Estrie

Février 1998

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation du programme *Gestion intégrale de la qualité* conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC) au Collège de l'Estrie s'inscrit dans le cadre de l'opération plus large d'évaluation des programmes d'AEC dans le domaine des *Techniques administratives* menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial dans tous les établissements qui en donnaient au moins un durant la période s'étendant de 1993 à 1996. L'évaluation porte sur l'ensemble 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 à l'AEC dans les secteurs professionnels *Techniques administratives* et *Coopération*¹. Le Collège de l'Estrie a transmis à la Commission, le 24 avril 1997, un rapport d'autoévaluation du programme.

Un comité, composé de quatre membres et présidé par un commissaire, a analysé ce rapport et effectué une visite au Collège, le 5 juin 1997². Les rencontres ont permis d'approfondir les principaux éléments du rapport d'autoévaluation par des échanges avec la direction du Collège, le comité d'évaluation du programme, les professeurs et des élèves³.

Le présent rapport expose les conclusions auxquelles 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 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 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. Richard Beaumier, comptable agréé, directeur de l'École nationale de comptabilité publique, M^{me} Rachel Bélanger, enseignante et coordonnatrice du programme *Techniques administratives* au Collège Mérici, et M^{me} Diane Pepin, conseillère en formation professionnelle du Collège de L'Assomption. M. Denis Savard, agent de recherche, 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 Collège de l'Estrie est un établissement privé non subventionné, situé à Sherbrooke, qui offre six programmes menant à l'attestation d'études collégiales. Outre le programme évalué, l'établissement dispense les programmes *Perfectionnement en bureautique* (LCE.09), *Actualisation en Bureautique* (900.62), *Techniques de micro-informatique* (901.91), *Gestion d'équipe en contexte d'amélioration continue* (901.10) et *Programmeur-analyste* (903.64).

Le programme *Gestion intégrale de la qualité* a été offert à cinq reprises par l'établissement depuis la session d'automne 1994. Ce programme, qui dure 30 semaines (38 en incluant le stage optionnel non crédité), est dispensé à temps complet de façon intensive à des groupes, subventionnés ou privés, dont la taille varie entre dix et seize individus. Les groupes subventionnés sont constitués de prestataires de l'Assurance-emploi ou de personnes référées par des Comités de reclassement d'usines en voie de fermeture. Les groupes privés présentent une clientèle plus diversifiée.

L'équipe d'enseignants compte neuf formateurs, dont deux qui oeuvrent à temps complet au Collège; les autres professeurs du programme sont engagés à la leçon. La formation en informatique offerte par l'établissement est donnée en collaboration avec le Collège MultiHexa. En plus des programmes menant à des attestations, le Collège offre de la consultation en entreprise et de la formation sur mesure par le biais d'une filiale spécialisée (Sinpac).

Évaluation du programme

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le rapport d'autoévaluation du Collège, malgré qu'il fournisse à la Commission une documentation assez volumineuse, s'avère incomplet à certains égards. Le Collège a remis à la Commission la plupart des éléments dont elle aurait pu se servir pour établir son jugement sur la qualité du programme, si telle avait été sa façon de faire. Cependant, la démarche de la Commission ne s'inscrit pas dans le modèle d'une évaluation essentiellement externe d'un programme, basée sur l'appréciation d'informations brutes transmises par l'établissement. La démarche adoptée relève plutôt de la validation d'une opération d'autoévaluation menée par et pour l'établissement, en première instance. Cette opération d'autoévaluation se déroule globalement en trois phases : une description des situations à évaluer, leur appréciation puis la formulation d'actions envisagées en vue de l'amélioration des lacunes observées.

Dans le rapport du Collège, on retrouve bien une description des situations à évaluer pour la plupart des critères. Toutefois, l'appréciation qui en ressort est parfois constituée d'affirmations peu appuyées. La Commission est d'avis que le Collège gagnerait à approfondir davantage l'analyse des situations évaluées.

À certains endroits, le Collège n'a tout simplement pas fourni l'information demandée ou, encore, il n'a pas procédé aux analyses requises. Il en est ainsi de la description des autres programmes offerts par l'établissement, de la contribution des différents cours à l'atteinte des objectifs, de l'estimation de la charge de travail des élèves, de la correspondance des moyens d'évaluation avec les objectifs, de l'identification des forces et des faiblesses. La Commission a donc demandé au Collège de compléter le rapport d'autoévaluation en produisant les parties essentielles qui étaient manquantes.

L'autoévaluation du Collège a été menée par le directeur des études et l'adjoint à la coordination des programmes. Un représentant des formateurs a pu exprimer son appréciation du programme et faire part des améliorations qu'il jugeait utile d'apporter. Les autres formateurs rencontrés lors de la visite disaient voir le rapport d'évaluation pour la première fois. La Commission invite le Collège à étendre la participation des formateurs à l'occasion de l'évaluation de ses programmes. L'opinion des élèves a été recueillie au cours d'une rencontre avec trois de leurs représentants qui avaient préalablement consulté leurs collègues.

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 et le contenu du programme répondent de manière satisfaisante aux besoins du marché du travail.

Le programme *Gestion intégrale de la qualité* vise la formation et le perfectionnement de ressources habilitées à participer activement à la gestion de la qualité au sein de l'entreprise. La formation est axée vers le développement de cadres de second et de troisième niveau (du contre-maître de production au spécialiste de la qualité) directement impliqués dans la mise en place, le maintien et l'évolution des systèmes de qualité. Le programme tient compte de la configuration industrielle de la région de l'Estrie où prédominent la petite et la moyenne entreprises.

Le Collège tire sa connaissance des besoins du marché du travail de nombreuses sources. L'établissement entretient des liens étroits avec plusieurs entreprises grâce aux services de consultation de sa division Sinpac. Cette division a pour mandat de soutenir et de développer la productivité des entreprises estriennes par la proposition de solutions innovatrices de processus d'amélioration continue. La division Sinpac est impliquée dans la dispense d'activités de formation et d'accompagnement auprès des entreprises de la région (séminaires ISO 9000, démarche d'accompagnement en accréditation, formation de superviseur efficace, etc.). Par son engagement au niveau de la consultation en gestion de la qualité, la firme Sinpac offre au Collège une fenêtre sur la réalité des besoins en qualité et lui permet de se maintenir à l'affût des développements dans ce secteur d'activités. Autre lien avec le marché du travail, les formateurs du programme sont pour la plupart des consultants qui donnent des séminaires sur la gestion de la qualité et l'accréditation des entreprises.

Le Collège entretient un réseau de contacts en lien avec la gestion de la qualité (Mouvement québécois de la qualité, la Chambre de commerce de Sherbrooke, la Maison régionale de l'industrie, le réseau ISO Estrie, l'Université de Sherbrooke et différentes firmes de la région et de l'extérieur).

L'établissement gère une base de données informatisée qui recense plus de 4000 entreprises de la région. Cette base de données contient des informations sur les entreprises consignées en lien avec les intérêts du Collège (nombre d'employés, secteur d'activité, responsable des départements d'informatique, de qualité, des ressources humaines, accréditation). La base de données des entreprises constitue le bassin dans lequel le Collège sélectionne les lieux de stage du programme. Le Collège profite des études réalisées et des données fournies par les organismes subventionnaires (SQDM, DRHC) avec lesquels il coopère. Le Collège participe à un réseau d'entreprises virtuelles qui sert de lieu d'entraînement et de perfectionnement dans les différents aspects du fonctionnement d'une entreprise. Dans le but d'identifier les besoins spécifiques au programme *Gestion intégrale de la qualité*, le Collège a effectué une consultation informelle auprès d'une cinquantaine d'entreprises.

La Commission reconnaît la pertinence du programme mis en oeuvre par l'établissement. La Commission constate l'étendue des liens qu'entretient le Collège avec les entreprises de la région ainsi que son implication active dans les cercles de la gestion de la qualité. Malgré l'apport imposant d'information dont bénéficie le Collège sur le marché du travail, la Commission croit néanmoins que celui-ci aurait intérêt à procéder à des analyses de besoins de formation plus formelles, plus systématiques, qui considèrent, certes, les besoins des entreprises, mais, aussi, ceux des individus potentiellement touchés par le programme.

Le programme présente un taux de placement des diplômés de 85 % pour les quatre premières cohortes. Parmi les personnes rejointes par le sondage effectué par l'établissement, 43 % occupaient un emploi directement relié à la formation reçue⁴.

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.

Le programme *Gestion intégrale de la qualité* poursuit trois objectifs généraux : 1. outiller les élèves de façon à leur permettre de participer à la gestion intégrale de la qualité au sein de l'entreprise; 2. former des agents de changements capables de promouvoir et d'implanter la qualité

4. Dans sa réaction au rapport préliminaire, le Collège indique que le taux de placement en emploi relié a été de 73% pour la cohorte suivant l'évaluation.

dans l'entreprise; 3. améliorer les compétences professionnelles et les chances d'emploi et de promotion.

Le programme mis en oeuvre correspond dans sa structure à ce qui est prescrit dans les Cahiers de l'enseignement collégial. Il est constitué du tronc commun recommandé, des cours du bloc avancé ainsi que des cours *Système d'informations administratives* (410-530-90), *Techniques d'instruction* (410-744-86) et *Rédaction de rapport* (410-749-86) qui étaient laissés au choix de l'établissement. Le Collège a choisi de dispenser les cours du bloc avancé en vue d'offrir le programme le plus complet et le plus exhaustif aux candidats intéressés par le secteur de la gestion de la qualité.

Le programme comprend sept créneaux : *Gestion de la qualité, ISO 9000, Communication, Gestion industrielle, Management et Gestion du changement, Qualité des services, Complément qualité*. Ce nombre s'avère peut-être trop élevé pour faciliter l'intégration du programme. La Commission invite donc le Collège à regrouper ces créneaux dans un ensemble plus restreint, plus ciblé. Le Collège pourrait, par exemple, utiliser un regroupement dans lequel se retrouveraient les créneaux suivants : *Qualité, Communication, Gestion*.

Le Collège n'a pas fourni d'analyse de la contribution des activités d'apprentissage à l'atteinte des objectifs du programme. Cette analyse aurait sûrement apporté au Collège des éléments de réflexion sur ce qui semble être, à l'observation, un programme peu intégré dont les cours sont donnés sans référence directe aux visées du programme. Entre autres sujets d'inquiétudes, la Commission relève la méconnaissance des objectifs du programme par les enseignants, l'approfondissement inégal constaté d'un cours à l'autre de même que les allégations de redondances exprimées par les étudiants. La Commission croit que le Collège dispense, à la pièce, des cours de qualité, mais qu'un travail d'organisation pédagogique d'ensemble, d'intégration, reste à faire pour assurer au programme une plus grande cohérence. Le Collège tirera d'autant plus profit de ce travail d'organisation pédagogique s'il parvient préalablement à bien identifier la cible qu'il vise.

La Commission recommande donc au Collège d'établir un profil du diplômé qui décrive clairement les attentes et les visées du programme, qui concrétise les objectifs généraux de la formation et de tirer de ce profil les conséquences pédagogiques qui en découlent au plan d'une organisation pédagogique cohérente et intégrée du programme.

La Commission invite le Collège à considérer l'introduction de compétences concernant l'informatique et les nouvelles technologies de l'information à l'intérieur du profil du diplômé.

Le Collège doit composer avec les contraintes des enseignants à la leçon dans l'élaboration des horaires et de la séquence de cours. Les élèves consultés par le Collège considèrent que la charge de travail requise est réaliste. Cependant, les données recueillies à l'occasion de la visite donnent à penser que les exigences varieraient beaucoup d'un cours à l'autre. La Commission *suggère* donc au Collège de s'assurer du respect des exigences prévues dans chacune des activités d'apprentissage.

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.

Le Collège exploite les possibilités qu'offrent les groupes de taille restreinte pour appliquer des méthodes pédagogiques qui favorisent les interactions et qui permettent d'approfondir la compréhension des notions présentées. Les formateurs utilisent beaucoup d'exemples concrets, de mises en situation, d'études de cas, qui proviennent de leur consultation privée, de leur expérience de travail ou de celle des élèves ou qui sont puisés dans les actualités. Les cours du bloc *Communication* font appel aux apprentissages expérientiels, aux techniques d'animation et d'introspection. Le Collège encourage la personnalisation de l'enseignement comme méthode adaptée à la clientèle adulte. La Commission reconnaît l'utilisation de méthodes pédagogiques adéquates et adaptées à la clientèle comme un point fort du programme. Néanmoins, étant donné le caractère limité des échanges entre les enseignants, la Commission invite le Collège à établir des mécanismes d'échange et de concertation entre les professeurs au sujet des méthodes pédagogiques.

Les enseignants ajustent leurs méthodes d'enseignement en fonction des caractéristiques des élèves. La petite taille des groupes facilite le dépistage des élèves en difficulté d'apprentissage et le suivi des interventions. Les élèves qui rencontrent des difficultés peuvent, selon certaines conditions, bénéficier de cours de mise à niveau. Dans le cadre des groupes subventionnés, le Collège a ajouté diverses activités de soutien comme un cours de mathématique plus complet, de l'initiation à

l'informatique, des stages en milieu de travail, des activités de soutien à l'employabilité, des sessions de dynamique de groupes. La Direction rencontre mensuellement les représentants des groupes d'élèves pour discuter de la qualité de la formation. Les élèves ont alors l'occasion de faire part de certaines difficultés d'apprentissage ressenties par l'ensemble du groupe.

La majorité des enseignants, qui sont engagés à la leçon, ne sont pas tenus d'offrir des heures de disponibilité en dehors de leur prestation de cours. Ils organisent cependant leurs leçons de manière à fournir le soutien nécessaire à l'intérieur des heures de cours. Les élèves ont la possibilité de déposer des messages à l'endroit des professeurs au secrétariat de l'établissement. Le Directeur des études de même que les deux professeurs à temps plein sont disponibles pour consultation durant les heures ouvrables. L'un de ces professeurs, conseiller d'orientation de formation, peut offrir un service de consultation qui dépasse le seul soutien pédagogique. La Commission invite d'ailleurs le Collège à publiciser davantage la possibilité pour les élèves d'avoir recours à cette ressource.

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.

Le personnel enseignant compte neuf professeurs, dont sept sont engagés à la leçon et deux à temps plein. Il s'agit d'un corps professoral scolarisé et, tel que reconnu par les élèves, fort bien qualifié dans les domaines disciplinaires touchés par le programme. L'expérience reconnue en enseignement et la formation en éducation de la plupart de ces formateurs sont toutefois plutôt limitées. La plupart d'entre eux possèdent, en contrepartie, des expériences de gestion, d'animation et de présentation devant des groupes de formation. Même si les méthodes pédagogiques utilisées constituent un des points forts du programme, le manque de formation en éducation et le peu d'expérience en enseignement formel des professeurs sont susceptibles de ressortir en diverses situations, comme lors de l'application des paramètres de l'enseignement collégial (pondération des cours), dans la recherche de la variété quant aux méthodes d'enseignement, dans le choix des moyens d'évaluation ou à l'occasion de difficultés interpersonnelles avec les élèves. De l'avis de la Commission, il importe que le Collège fournisse à ses enseignants tout le soutien pédagogique requis et qu'il exerce auprès d'eux un leadership actif propre à maintenir, et à améliorer, la qualité actuelle du programme

que des facteurs de fragilité, liés à la formation et à l'expérience des enseignants, peuvent mettre en péril.

Les cours sont évalués à intervalle régulier à l'aide de questionnaires de rétroaction remplis par les étudiants. La Direction exerce un suivi personnalisé des évaluations auprès des professeurs, qu'elle encourage, si des lacunes sont identifiées, à prendre des mesures nécessaires à l'amélioration de leur enseignement. La Commission souligne la pratique du Collège qui, prêchant par l'exemple, applique à ses propres opérations les mesures d'évaluation qui constituent une des assises de la gestion de la qualité. La Commission relève aussi le souci du Collège d'apporter un suivi aux évaluations qu'il conduit. La Commission souhaite cependant que le Collège adopte une attitude plus proactive concernant le perfectionnement pédagogique et elle lui *suggère* de mettre en oeuvre des moyens qui facilitent aux enseignants l'accès à du perfectionnement pédagogique. La Commission rappelle le caractère crucial du perfectionnement et du soutien pédagogiques particulièrement auprès des formateurs qui en sont à leur première expérience d'enseignement.

Les ressources matérielles et financières allouées au programme sont suffisantes pour permettre une mise en oeuvre adéquate du programme. La Commission invite cependant le Collège à rendre plus accessible la documentation (références, revues, journaux...) spécialisée dans le domaine visé par la formation.

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.

Le Collège diffuse de la publicité sur son offre de formation à travers les divers médias de la région ainsi que dans les Centres d'emploi du Canada. Les procédés de recrutement et de sélection diffèrent selon qu'il s'agit d'une formation privée ou subventionnée. Les personnes intéressées à suivre la formation à l'intérieur de groupes privés sont conviées à une session individuelle d'information sur le programme. Si leur intérêt se confirme, un rendez-vous est fixé pour compléter les modalités d'inscription. Dans le cas des classes subventionnées, les rencontres d'information se déroulent en groupes. Les candidats sont recrutés parmi les prestataires de l'assurance-emploi et parmi les travailleurs touchés par des ententes de reclassement. Le Collège participe à la sélection

des candidats par le biais d'entrevues et de tests destinés à évaluer la motivation et les capacités. La Commission relève le sérieux et la rigueur de la procédure mise en place par le Collège pour sélectionner les participants à ses groupes de formation.

La Commission a soumis, pour analyse par experts externes, le plan de cours et les instruments d'évaluation des cours *Qualité totale* (410-814-90) et *Projet de fin d'études II en gestion intégrale de la qualité* (410-696-90). Le cours *Qualité totale* est un cours d'introduction aux concepts et aux outils de base de gestion de la qualité. Ce cours couvre tous les objectifs prévus au programme. Le plan de ce cours fournit les informations requises selon une structure bien ordonnée. Les instruments d'évaluation vérifient de façon adéquate l'atteinte des objectifs du programme. L'autre cours examiné, le *Projet de fin d'études*, requiert des élèves qu'ils élaborent, en situation réelle, un *manuel qualité* et un manuel sur les procédures et les instructions de travail. Quoique ce cours permette l'atteinte des principaux objectifs du programme, les instruments d'évaluation qui y sont utilisés comportent certaines lacunes. Ainsi, il n'existe ni critères, ni grilles d'appréciation explicites, ce qui laisse place à de l'interprétation et à de l'arbitraire dans les évaluations. Devant ces lacunes,

la Commission recommande au Collège de voir, d'une part, à ce que le plan de cours du Projet de fin d'études inclue une description détaillée du contenu ainsi que des informations pertinentes sur les exigences et les évaluations et d'utiliser, d'autre part, des grilles d'appréciation plus explicites de manière à favoriser l'équivalence des évaluations et la concordance avec les visées de formation.

Le Collège exerce un contrôle administratif serré sur l'organisation du programme. Le plan de cours doit être autorisé avant qu'une activité d'apprentissage ne soit dispensée. Le Collège s'assure du respect de l'atteinte des objectifs de chacun des cours et de l'application de la PIEA. Celle-ci est diffusée à l'intérieur de la documentation remise aux élèves et aux formateurs.

Un stage optionnel non crédité de huit semaines est proposé aux élèves qui sont invités à profiter au maximum de cette activité d'intégration au marché de l'emploi. Le Service de coordination de stages est axé principalement sur l'embauche. Le Collège accorde une grande priorité à la finalité de l'emploi et il module toute l'organisation des stages en conséquence. L'établissement fournit aux élèves le plus de soutien possible dans leur démarche de stage et de recherche d'emploi. Ce soutien prend plusieurs formes : aide à la rédaction de curriculum vitae, information sur le processus de

stage, rencontre d'évaluation des besoins avec les employeurs éventuels, guide de stage, sollicitation téléphonique dans la recherche des milieux de stage présentant la meilleure possibilité d'emploi, gestion des ententes de stage, suivi hebdomadaire téléphonique des stagiaires et des employeurs, évaluation conjointe réalisée par le stagiaire et le superviseur. Le suivi auprès des employeurs permet d'intervenir au besoin et il s'avère aussi l'occasion de vérifier et de confirmer d'éventuelles possibilités d'emploi. La Commission note l'importance accordée au stage, la qualité de son organisation, de même que les efforts qui sont déployés par le Collège pour favoriser l'embauche de ses diplômés.

Le programme présente des taux élevés quant à la réussite des cours. Ces taux se situent entre 80 et 100 %. Depuis le début de l'offre de ce programme, le taux de réussite moyen des cours est de 98,37 %. Le Collège offre la possibilité d'une reprise pour les examens échoués. Les taux de diplomation en durée prévue des quatre premières cohortes du programme ont été de 88, 81, 100 et 70 %. La Commission reconnaît l'efficacité du programme, telle que démontrée par les taux élevés de réussite et de diplomation. La qualité de la sélection des candidats, le souci du Collège d'accorder un suivi continu et personnalisé à l'élève de même que la grande préoccupation démontrée de favoriser l'embauche représentent autant de facteurs à considérer dans l'explication de cette efficacité.

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.

La dimension disciplinaire du programme, la gestion quotidienne et le contrôle de ses différentes opérations (sélection, plans de cours, évaluation de l'enseignement, stages...) ne posent pas de problème et sont à bien des égards fort bien mis en oeuvre. Toutefois, la Commission est d'avis que le Collège doit maintenant accorder plus d'attention à la gestion pédagogique du programme. La Commission a constaté une mise en oeuvre un peu mécanique sans apport important de réflexion du Collège quant aux finalités de la formation. La Commission a aussi relevé que le programme est dispensé comme un agrégat de cours plus ou moins intégrés constitués de savoirs spécialisés, cloisonnés, qui laissent peu de place aux apprentissages transversaux. Enfin, la Commission est d'avis que la gestion du programme doit faire une place plus importante au soutien et au perfectionnement pédagogiques de même que favoriser la concertation chez les intervenants et la cohésion dans les actions.

Considérant que la qualité disciplinaire de la formation est acquise et que le Collège doit maintenant porter une attention plus soutenue à l'organisation pédagogique du programme, la Commission recommande donc au Collège

d'assurer le leadership propre à favoriser le plein développement pédagogique du programme ainsi que l'émergence d'une approche programme mieux intégrée.

Le Collège informe de façon adéquate les élèves sur le programme, principalement à l'occasion de la rencontre individuelle d'information précédant l'inscription. Le Collège distribue également un *Cahier du participant* qui fournit les informations utiles aux élèves. Un document analogue, le *Cahier du formateur* est remis aux enseignants. La Commission relève la qualité de l'information dispensée par le Collège aux élèves et aux enseignants, cependant qu'elle l'invite à mieux faire connaître les objectifs généraux du programme aux enseignants.

Conclusion

La Commission reconnaît la qualité de la mise en oeuvre du programme *Gestion intégrale de la qualité*, conduisant à l'AEC, au Collège de l'Estrie. La qualité de cette mise en oeuvre s'appuie notamment sur la valeur des méthodes pédagogiques utilisées, le suivi personnalisé des élèves, la qualité des mesures de sélection, les taux élevés de réussite et de diplomation ainsi que les diverses mesures mises en place pour favoriser l'embauche des diplômés.

La Commission constate néanmoins que des améliorations devraient être apportées, notamment en ce qui a trait à la cohérence du programme de même qu'à sa gestion. À cette fin, la Commission a formulé trois recommandations au Collège, soit, d'établir un profil du diplômé qui décrive clairement les visées du programme, de modifier le plan de cours et les instruments d'évaluation du Projet de fin d'études et, enfin, d'assurer le leadership propre à favoriser le plein développement pédagogique du programme.

Mis à part ces recommandations, la Commission énonce également des suggestions concernant le respect des pondérations ministérielles et l'accès au perfectionnement pédagogique.

Les suites de l'évaluation

Le Collège de L'Estrie accueille favorablement le rapport de la Commission. L'établissement se dit conscient de l'importance de l'exercice réalisé. C'est donc avec beaucoup d'ouverture d'esprit que le Collège aborde les voies d'amélioration proposées. Le Collège a informé la Commission des actions réalisées, entreprises ou envisagées pour répondre à ses recommandations, suggestions et commentaires.

Ainsi, le Collège a réduit, comme l'en invitait la Commission, de sept à trois le nombre des créneaux de formation du programme.

En réponse à la recommandation portant sur la cohérence du programme, le Collège s'engage à établir un profil du diplômé décrivant clairement les attentes et les visées du programme et à mettre en place une structure pédagogique beaucoup mieux organisée et logique, intégrée aux objectifs généraux.

Le Collège a posé certaines actions visant l'introduction de compétences informatiques au sein du programme. Dans le cadre de la dernière cohorte, les étudiants ont été invités à s'inscrire à un cours d'informatique traitant des tableurs et du traitement de texte. Une présentation sur un logiciel de gestion de la qualité a été organisée afin de permettre aux étudiants de mieux comprendre le développement des nouvelles technologies et leur impact sur la gestion de la qualité. Enfin, le Collège utilise un logiciel de simulation de gestion des opérations pour favoriser l'assimilation par les élèves des concepts rattachés à ce domaine.

Le Collège propose la mise en place d'une grille de compilation des travaux, des visites, des exercices et des examens pour chacun des cours. Cette grille sera compilée et validée avant sa distribution aux étudiants au début de chaque session.

Le Collège favorise la discussion pédagogique et les échanges entre les intervenants par le biais d'un forum de discussion tenu sur l'Internet.

Suite à la recommandation concernant le plan de cours et les instruments d'évaluation du Projet de fin d'études, le Collège est à corriger la situation afin que le plan de ce cours inclue une description plus détaillée du contenu et des informations pertinentes sur les exigences et les évaluations ainsi qu'une grille d'appréciation plus explicite.

Le Collège a mis en place différentes actions qui devraient favoriser le développement pédagogique. Ces actions, qui vont dans le sens de la recommandation de la Commission, consistent en de la formation en pédagogie et en techniques d'instruction pour les enseignants, l'embauche de personnel permanent, la mise en place d'un forum de discussion pédagogique sur Internet, l'établissement de coordinations de programme et l'attribution d'un local pour les enseignants.

La Commission estime que les actions réalisées, entreprises et envisagées par le Collège contribueront à améliorer la qualité de la mise en oeuvre des programmes évalués. Elle souhaite recevoir, en temps opportun, un rapport sur les suites que le Collège aura données aux recommandations qui lui sont adressées.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président