

Rapport d'évaluation

**Évaluation des programmes
Techniques administratives (410.12)
conduisant au diplôme d'études
collégiales (DEC)
et
Démarrage d'entreprises (901.79)
conduisant à l'attestation d'études
collégiales (AEC)**

au Collège Heritage

Janvier 1998

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Introduction

L'évaluation des programmes *Techniques administratives* (410.12) et *Démarrage d'entreprises* (901.79) conduisant respectivement au DEC et à l'AEC au Collège Heritage 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 dispensaient un de ces programmes au cours de la période couvrant les années 1993 à 1996. L'évaluation du programme de DEC porte principalement sur la composante de la formation spécifique du programme révisé en application depuis l'année scolaire 1991-1992. 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 Heritage a transmis à la Commission les rapports d'autoévaluation de ces programmes, le 12 mars 1997.

Un comité d'experts a analysé ces rapports et a effectué une visite au Collège, les 7 et 8 mai 1997². Les rencontres ont alors permis d'approfondir les principaux éléments du rapport d'autoévaluation par des échanges avec la direction du Collège, avec le Comité d'évaluation des deux programmes, avec les professeurs³ et les élèves du programme de DEC. La Commission regrette qu'elle n'ait pu rencontrer aucun élève, actuel ou diplômé, et seulement un professeur du programme d'AEC.

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

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, Monsieur Jacques L'Écuyer, qui en assumait la présidence, le comité regroupait Mesdames Jocelyne Bolduc, coordonnatrice du Département de techniques administratives du Collège Champlain Saint-Lawrence et Lise Truchon, Chef divisionnaire aux Ressources humaines à la Compagnie Bell Canada ainsi que Monsieur Brian Traverse, professeur au Département d'administration du Cégep de Sept-Îles. Le comité était assisté de Monsieur Denis Savard, agent de recherche à la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.

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

DEC et d'AEC 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.

Évaluation du programme *Techniques administratives* (410.12) conduisant au DEC

Principales caractéristiques du programme

Le Collège Heritage est un établissement d'enseignement collégial public situé à Hull dans la région de l'Outaouais. Cet établissement accueillait, à l'automne 1994, 885 élèves à l'enseignement ordinaire dont près de 40 % dans les six programmes offerts à la formation technique (*Soins infirmiers, Technologie de l'électronique, Techniques d'éducation en services de garde, Techniques administratives, Techniques de bureautique, Techniques de l'informatique*). Les 72 étudiants étaient inscrits au programme *Techniques administratives*. L'effectif du programme est en progression continue depuis cinq ans. Ce programme ne concédait alors que par une seule inscription le statut du programme de formation technique le plus fréquenté de l'établissement qui revient au programme de *Soins infirmiers*. Le programme *Techniques administratives* est offert depuis 1972 au Collège Heritage.

Le programme est offert selon l'option *Finance*. Ceci permet de préparer les élèves à combler les demandes du marché de l'emploi local. Les élèves sont principalement formés dans les domaines de la comptabilité et de la finance, quoique certains finissants occupent des emplois en administration et en marketing. On note qu'un nombre croissant d'élèves du programme poursuivent leurs études à l'université. Neuf enseignants à temps plein provenant de six départements se partagent l'enseignement des 32 cours de la formation spécifique.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Collège a conduit l'autoévaluation du programme conformément aux demandes de la Commission en respectant les délais impartis. L'opération a été amorcée par la Direction des études en juin 1996. Un Comité pilote a été institué pour établir les différentes étapes en vue de la production du rapport. Ce Comité était formé de l'*Academic Dean*, de l'*Associate Academic Dean* et de deux membres du Département de *Business*. Un Comité d'évaluation a été formé par la suite avec le mandat de mener l'opération à terme. Ce Comité comprenait l'*Academic Dean*, deux membres du Département de *Business*, un conseiller pédagogique du *Student Services*, un élève actuel et un diplômé du programme. Le Collège a pris soin d'établir une composition équilibrée de son comité dans l'optique d'assurer la fiabilité des conclusions du rapport d'autoévaluation. Les élèves ont été

consultés par voie de questionnaires et le *Student Services* a fourni l'information concernant le cheminement scolaire des élèves.

Le Comité a tenu des réunions à intervalles réguliers. Des consultations ont été menées auprès des professeurs du Département. Le projet de rapport a été discuté en profondeur par les membres du Comité d'autoévaluation et a été soumis au Département pour consultation et approbation. Le Comité a remis son rapport à l'*Academic Dean* pour être entériné par le Conseil d'administration.

Dans l'ensemble, la Commission a apprécié la qualité du rapport d'autoévaluation soumis par le Collège. Elle souligne la qualité du leadership exercé par les autorités du Collège de même que le souci d'assurer la participation des intervenants concernés tout au long du processus. La Commission relève la participation active des élèves et des diplômés au sein même du Comité d'évaluation.

La Commission considère que le rapport présente un reflet fidèle de la situation du programme évalué. La Commission se serait attendue, par ailleurs, à ce que le Collège présente une analyse plus approfondie des situations évaluées et que l'argumentation soit davantage étayée. En certains endroits du texte, des appréciations apparaissent inopinément sans véritable référence antérieure. La Commission invite aussi le Collège à améliorer la qualité des instruments de collecte de données utilisés. Ainsi, le Collège aurait intérêt à mesurer plus précisément la charge de travail des élèves et à formaliser davantage les moyens d'obtention de l'appréciation des employeurs quant à la qualité du programme évalué.

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.

Le programme *Techniques administratives* s'inscrit dans le contexte d'une région où la fonction publique est, de loin, l'employeur le plus important. Le portrait régional de l'emploi est complété par des firmes de haute technologie et par les secteurs de commerce au détail et des services. L'économie de la région est relativement stable et prospère. Le programme vise à fournir à l'élève une préparation qui devrait lui permettre de trouver un emploi en administration, particulièrement, en comptabilité et en finance.

Les données d'un sondage réalisé auprès des diplômés montrent que ceux qui se destinaient directement au marché du travail (13 individus) avaient tous obtenu un emploi. Dix d'entre eux occupaient un emploi dans un domaine relié à leur formation. Ce sondage révèle aussi que, de l'avis des diplômés, il existe une bonne relation entre la formation offerte dans le programme et les attentes du marché du travail. Les enseignants du Département sont informés de la situation et des tendances du marché de l'emploi par le biais des contacts informels qu'ils maintiennent avec les employeurs et les diplômés. La Commission relève que le Collège n'entretient pas de liens systématiques et continus avec le marché du travail. La Commission note aussi que le Collège n'effectue pas d'analyses formelles de besoin sur lesquelles il pourrait baser l'actualisation de son programme. La Commission **suggère** donc au Collège de consolider, d'étendre et de systématiser les liens qu'il entretient avec le marché du travail. À cet effet, plusieurs voies s'offrent au Collège comme les études systématiques de besoins, les stages en entreprise ou encore d'autres formules que l'établissement envisage telles que l'alternance travail-études (Coop), la mise en place d'un comité consultatif ou l'établissement d'une association d'anciens.

Étant donné la taille restreinte de l'effectif du programme, le Collège ne peut dispenser qu'une seule option dans les conditions actuelles. S'il advenait possible d'en établir une deuxième, l'option *Marketing* serait alors considérée à la lumière de l'opinion exprimée par les diplômés.

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 reprend les objectifs ministériels tels que décrits dans les *Cahiers de l'enseignement collégial*. Le choix des cours au niveau local a été réalisé de manière à atteindre un équilibre entre une compréhension étendue de l'Administration et une formation spécialisée en Finance. Abstraction faite de l'absence d'un stage, la Commission est d'avis que le choix de cours effectué par le Collège

réalise l'équilibre recherché. Cependant, en l'absence d'un profil du diplômé, il est difficile de conclure que ce choix est le meilleur.

La Commission note que certains efforts d'adaptation ont été effectués dans les cours de la formation générale propre (*Langues, Philosophie et Humanities*). La Commission invite le Collège à pousser plus loin cette adaptation en considérant la possibilité, à l'intérieur de ses contraintes, de constituer pour ces matières des groupes plus homogènes quant au programme de provenance des élèves.

Les flottements dans l'élaboration de l'épreuve synthèse et la ténuité des liens entre les différents cours sont autant d'éléments qui font ressortir le travail qu'il reste à accomplir avant que ce programme ne soit dispensé selon une approche programme pleinement intégrée et cohésive. La Commission, qui, en cela, confirme le constat du Collège, croit que la spécification d'un profil du diplômé fournirait une assise solide à la volonté exprimée de l'établissement de pousser plus avant l'application de l'approche programme. Pour cette raison, la Commission recommande au Collège

de développer un profil de sortie du diplômé du programme Techniques administratives et d'en tirer les conséquences appropriées aux plans des finalités et des objectifs du programme de même qu'au chapitre du choix des activités d'apprentissage.

Cette opération devrait conduire à l'application d'une approche programme qui, d'une part, se réalise dans la poursuite d'objectifs actualisés, pertinents et partagés, et qui, d'autre part, favorise la concertation dans la mise en oeuvre du programme, tout particulièrement dans les activités demandant une forte cohésion comme l'élaboration de l'épreuve synthèse.

Les cours suivent une séquence logique et bien organisée. Le programme met en pratique un modèle d'organisation des contenus selon sept principes qui touchent : les cours d'introduction; la progression dans la matière et l'ordre des préalables; l'équilibre entre les trimestres; la possibilité de reconnaissance d'acquis à l'université; la reconnaissance de la troisième année comme une année de concentration; le placement des cours d'intégration au cours de cette même année; ainsi que l'administration de l'épreuve synthèse toujours au cours de cette troisième année. La Commission reconnaît l'adéquation de la séquence de cours, mais elle **suggère** au Collège de la publiciser davantage auprès des étudiants qui n'en voient pas tous le bien-fondé.

Selon l'information dont dispose la Commission, la charge de travail exigée correspond à la pondération ministérielle. La Commission invite cependant le Collège à mesurer cette charge de façon plus précise à l'occasion de prochaines évaluations. La Commission encourage aussi le Collège à donner suite à l'action envisagée de mieux répartir les échéances des travaux par l'utilisation d'un calendrier commun à tous les cours.

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.

Les principales méthodes pédagogiques utilisées dans le programme sont les exposés magistraux, les exercices en classe, l'analyse de cas, la projection de films, les débats et discussions sur des sujets d'intérêt, les laboratoires d'informatique et les présentations orales. Les élèves sont exposés à une variété de méthodes susceptibles de rejoindre plusieurs styles d'apprentissage et qui sont aussi propres à développer leurs capacités d'apprenants.

Le Département tend à délaisser les méthodes traditionnelles au profit de formules interactives, plus aptes à susciter des solutions innovatrices aux problèmes étudiés en classe. Ainsi, l'élève participe à des procès simulés, à des simulations de la comptabilité d'entreprise, à l'administration et à l'audit d'une entreprise réelle, à la préparation d'une étude de marché et d'un plan d'affaires, à un concours national de gestion d'un portefeuille boursier. L'élève utilise, de plus, des logiciels de comptabilité, il joue le rôle d'un analyste en investissement dans un pays étranger et il contribue au journal étudiant. La Commission souligne la qualité, la variété et l'adéquation des méthodes pédagogiques utilisées dans le programme. Elle considère qu'il s'agit là d'un point fort de sa mise en oeuvre. Au passage, la Commission transmet au Collège le souhait exprimé par les élèves d'une utilisation plus intensive de l'informatique au cours de la formation.

Le Collège offre une gamme étendue de mesures de soutien aux élèves. On compte un centre d'aide à la rédaction, un laboratoire de langues, un service d'aide en mathématique, des services de Counselling, des programmes d'orientation, de l'aide académique, une équipe de gestion de crises,

des services d'aide destinés aux élèves en difficulté scolaire, aux élèves handicapés, aux élèves autochtones, enfin des programmes de soutien aux athlètes et aux étudiants adultes.

Le Département organise aussi ses propres mesures de soutien et d'intégration. Les mesures départementales comprennent une rencontre informelle des élèves à l'inscription, des conférences de diplômés concernant la situation du marché du travail et les occasions d'emploi, des dîners-rencontres, des prix aux plus méritants et un système de tutorat. En vertu de ce dernier système, l'élève est jumelé à un professeur qu'il doit rencontrer à l'occasion de la remise des notes pour discuter de ses résultats et de la suite de son cheminement. Le tuteur est aussi un intervenant de référence que l'élève peut rencontrer en tout temps en cas de problèmes académiques ou personnels. Bien que, *a priori*, le tutorat constitue une formule intéressante, la Commission est d'avis, à l'instar du Collège, que sa mise en application pourrait être améliorée.

La Commission reconnaît la préoccupation démontrée par le Collège et le Département pour apporter tout le soutien nécessaire à la réussite des élèves. La Commission considère cependant qu'il pourrait exister une meilleure cohésion entre les actions entreprises par ces deux instances. La Commission invite donc le Collège, d'une part, à mieux coordonner les mesures de soutien institutionnelles et départementales et, d'autre part, à réviser, comme il entend le faire, les modalités d'applications du système de tutorat.

Le Département dit pratiquer une politique de porte ouverte en ce qui concerne la disponibilité des professeurs en dehors des heures de cours. Les élèves rencontrés ont cependant émis des réserves concernant la disponibilité de certains enseignants. La Commission invite le Collège à s'assurer que tous les professeurs partagent une conception uniforme de la disponibilité et qu'ils offrent, tous, la disponibilité requise.

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 programme est dispensé par un groupe de professeurs expérimentés et qualifiés qui démontrent le souci de se tenir à jour dans leur discipline comme dans leur enseignement. Malgré plusieurs ingrédients qui devraient normalement l'avantager (qualification et expérience du personnel, soutien

attentif des élèves, méthodes pédagogiques adaptées et innovatrices), le programme ne jouit pas du leadership et du rayonnement auxquels il pourrait aspirer. À cet effet, la Commission **suggère** au Collège d'identifier les facteurs limitant le dynamisme de la mise en oeuvre du programme et de mettre en place les conditions propices à l'expression d'une vision proactive et dynamique de la formation.

L'évaluation de l'enseignement est facultative pour les professeurs permanents. Toutefois, plusieurs professeurs soumettent leurs cours à une évaluation effectuée par le biais de questionnaires remplis par les élèves. Chez les enseignants occasionnels, l'évaluation de l'enseignement est obligatoire. Cette évaluation inclut une rétroaction des élèves ainsi qu'une évaluation par les pairs, avec rapport versé au dossier de l'enseignant. La Commission invite le Collège à étendre l'application de l'évaluation de l'enseignement à l'ensemble des professeurs et à intégrer cette pratique à sa politique de gestion des ressources humaines.

Tous les professeurs ont suivi des sessions de perfectionnement formel entre 1993 et 1996. Il s'agit majoritairement de perfectionnement disciplinaire avec quelques sessions suivies en informatique, en pédagogie et en langue seconde.

Les ressources matérielles et financières attribuées au programme sont suffisantes pour répondre aux besoins, abstraction faite des exigences incessantes de mises à jour du matériel et des logiciels informatiques. Le Collège offre un accès contrôlé à des ordinateurs personnels, mais sans lien généralisé à l'inforoute. La Commission **suggère** donc au Collège de développer, comme indiqué dans ses actions envisagées, un accès plus étendu à l'Internet.

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.

Le Collège organise diverses activités de recrutement telles que des visites dans les écoles secondaires, des journées portes ouvertes, la participation à des journées thématiques sur les carrières dans différents établissements, la production de documentation écrite et audiovisuelle et des rencontres avec le personnel des écoles secondaires. Dans sa stratégie de recrutement, le Collège

visé à personnaliser le plus possible ses interventions avec les répondants du milieu scolaire, à être présent auprès des organismes pertinents, à assurer une visibilité par des annonces ou des kiosques dans les endroits publics, à utiliser les diplômés comme porte-parole, à diffuser une image de qualité et à attirer des clientèles moins traditionnelles par la tenue d'activités spéciales.

Jusqu'en 1994, le programme accueillait une proportion non négligeable d'élèves peu motivés ou présentant des chances mitigées de succès. Depuis ce temps, le resserrement des exigences, de même que l'arrivée récente d'élèves qui préfèrent le programme *Techniques administratives* à l'option *Commerce* comme porte d'entrée à l'université, ont eu pour effet d'améliorer les dossiers d'élèves à l'admission.

Les informations fournies dans le plan de cours de *Marketing* (410-430-90) sont imprécises, confuses et mal présentées. Les objectifs sont très généraux et la bibliographie est inexistante. Plusieurs instruments annoncés dans ce plan de cours manquaient dans l'ensemble de la documentation remise par le Collège. Les documents présents semblent toutefois indiquer que les principaux objectifs, mais pas tous ceux inscrits dans les *Cahiers de l'enseignement collégial*, sont touchés. Les évaluations, minimalistes, portent dans certains cas sur des objectifs non annoncés. Il semble bien que des notes soient accordées pour la simple présence en classe. Le plan de cours de l'activité de *Projet de fin d'études* demande aussi certains ajustements quant à la nature des objectifs spécifiques et généraux. Certains objectifs spécifiques sont en définitive des consignes à l'élève alors que les objectifs généraux correspondent plus à des objectifs spécifiques. La Commission considère néanmoins que le *Projet de fin d'études* contribue à l'atteinte des principaux objectifs du programme. Les modes d'évaluation du *Projet de fin d'études* sont variés et ils sont en concordance avec les objectifs visés. Par ailleurs, la Commission partage l'opinion du Collège à l'effet que les outils d'évaluation utilisés sont subjectifs, qu'ils laissent place à l'interprétation et que, pour des raisons de clarté et d'équité, il y aurait lieu de les préciser. Les plans de cours ne font l'objet d'aucun mécanisme d'approbation par le Département. Considérant les lacunes, majeures à certains égards, qui sont relevées dans les plans de cours ainsi que l'absence de mécanisme d'approbation de ces plans de cours, la Commission recommande au Collège

de fournir aux élèves des plans de cours plus informatifs, explicites et détaillés qui respectent les conventions généralement admises pour la confection de tels documents, d'améliorer les instruments d'évaluation et, de se doter d'un mécanisme de révision et d'approbation des plans de cours.

Les statistiques présentées par le Collège quant aux taux de réussite des cours représentent des nombres relativement petits de telle sorte qu'il est risqué d'en tirer des interprétations générales. La Commission invite quand même le Collège à porter une attention aux cours dont les taux de réussite observés s'avèrent plutôt bas, comme c'est le cas en *Comptabilité 1* (410-110-90), *Comptabilité II* (410-210-90) et *Marketing* (410-430-90). Cette opération s'impose d'autant que certains de ces cours apparaissent relativement tôt dans la séquence de formation.

Les données relatives au cheminement scolaire et à la diplomation sont particulièrement préoccupantes. Pour les cohortes de 1992 et de 1993, plus de la moitié des élèves ne se sont pas réinscrits dans le programme au deuxième trimestre. À la fin de la durée prescrite (3 ans), la cohorte de 1991 ne présentait aucun diplômé alors que seulement 6 % des élèves de chacune des deux autres cohortes observées avaient obtenu leur diplôme. Même en prolongeant la durée d'observation à cinq ans, le programme ne peut prétendre à mieux que 10 % de diplômés. Devant la faiblesse des taux de persévérance et de diplomation observés dans le programme, la Commission recommande au Collège

de mettre en place les mesures requises pour augmenter la persévérance et la diplomation dans le programme.

Ces mesures peuvent comprendre, entre autres choses, un resserrement de la sélection, l'établissement d'une session d'accueil et d'intégration pour les élèves plus faibles ou une politique de valorisation d'études collégiales complétées avant le passage à l'université.

Le *Projet de fin d'études* est basé sur un concept original de gestion par les élèves d'un petit commerce de détail situé dans les murs du Collège. Les élèves doivent appliquer les concepts et les outils de gestion, gérer le quotidien de ce petit commerce et prévoir les actions à court et à moyen termes par des rencontres de coordination. Ce projet permet un approfondissement des fonctions de travail. La Commission encourage le Collège à maintenir ce projet de fin d'études dont elle reconnaît la qualité et la pertinence. À l'occasion de la visite, cependant, les étudiants ont déploré l'absence d'un stage en invoquant des raisons relatives à l'employabilité. La Commission invite donc le Collège à compléter son projet de fin d'études par une formule de stage en entreprise qui peut aussi s'avérer pour le programme un canal efficace de communication avec le marché du travail et une base d'actualisation du programme.

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.

Les structures de gestion du programme permettent une prise en charge souple et efficace des opérations administratives quotidiennes, sur un mode à tendance plutôt informelle comme c'est souvent le cas dans les établissements de petite taille. Toutefois, comme l'indique le Collège dans son rapport, à mesure que les composantes de la réforme collégiale imprègnent le milieu, s'accroît le besoin de modes de décisions plus formels et mieux organisés. La gestion actuelle du programme, plus orientée vers les aspects à caractère administratif, ne favorise pas tellement l'émergence du leadership plus pédagogique que nécessiteraient la promotion et le suivi de dossiers comme le développement de l'approche programme, l'intégration des différents blocs de la formation ou l'élaboration de l'épreuve synthèse.

Ce flottement dans le leadership pédagogique et l'avancement au ralenti de certains dossiers pédagogiques comme la mise en place de l'approche programme s'insèrent dans le contexte particulier de l'établissement qui doit composer avec la possibilité qu'ont les élèves de poursuivre à l'université dans leur région immédiate sans avoir complété leur formation collégiale. Cette opportunité de poursuite à l'université qui est offerte aux élèves suscite une certaine ambivalence quant aux visées de la formation offerte par le Collège. Il en résulte une adhésion mitigée des enseignants au curriculum officiel et la persistance de messages informels et ambigus qui se rendent aux étudiants quant à l'utilité de l'obtention du diplôme. La Commission croit que le Collège aurait intérêt à prendre position à cet effet et à se doter d'un énoncé de mission clair inscrit à l'intérieur d'un projet éducatif dynamisant, rassembleur et qui valorise la formation offerte par l'établissement.

Le Collège fournit aux élèves une information adéquate sur le programme à travers les divers documents qu'il produit et le système de tutorat qu'il a mis en place. Les résultats d'un sondage auprès des étudiants montrent que ceux-ci s'estiment bien informés au sujet de leur programme.

Conclusion

La Commission reconnaît la qualité de la mise en oeuvre du programme conduisant au DEC en *Techniques administratives* (410.12) au Collège Heritage. Parmi les facteurs qui concourent à la qualité de cette mise en oeuvre, il faut noter en particulier la variété et l'intérêt des méthodes pédagogiques qui sont utilisées dans le programme de même que l'originalité du projet de fin d'études.

La Commission constate néanmoins que des améliorations devraient être apportées, notamment en ce qui a trait à la cohérence et à l'efficacité du programme. À cette fin, elle a recommandé au Collège de développer un profil de sortie du diplômé du programme *Techniques administratives*, d'améliorer les plans de cours et les instruments d'évaluation et de mettre en place les mesures requises pour augmenter la persévérance et la diplomation dans le programme.

Mis à part ces recommandations, la Commission énonce également des suggestions concernant la consolidation des liens avec le marché du travail, la diffusion de la séquence de cours, l'accès à l'Internet, de même que le développement d'une vision proactive et dynamique du programme.

Évaluation du programme *Démarrage d'entreprises* conduisant à l'AEC

Présentation du programme

Le Collège Heritage offre le programme *Démarrage d'entreprises* (901.79) depuis 1990. Ce programme vise à développer les habiletés d'entrepreneuriat et à promouvoir le démarrage de petites entreprises. Le programme dure généralement seize semaines et il est commandité par des organismes comme la Société québécoise de la main-d'oeuvre (SQDM) et Développement des ressources humaines du Canada (DRHC).

Au cours de l'année d'évaluation, le programme était dispensé par neuf enseignants, parmi lesquels huit étaient engagés à la leçon. Les cohortes d'élèves regroupaient entre 12 et 17 individus. Le programme, aussi offert en région, dessert les populations de Pontiac, de Hull, d'Aylmer, de Gatineau et de Kitigan Zibi près de Maniwaki. De l'avis du Collège, le développement de ce programme, qui répond à un besoin manifeste, est assuré si les commanditaires continuent à le subventionner.

Au cours des trois dernières années, le Collège a offert d'autres programmes d'AEC à plein temps. Il s'agit des programmes *Gestion : micro-informatique appliquée* (900.91) et *Initiation à l'administration* (901.73). Ces programmes qui ont été dispensés à deux reprises chacun ont produit des taux de réussite de 47 %, les deux fois dans le premier cas, et de 74 et 37 % pour le deuxième programme.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'évaluation du programme *Démarrage d'entreprises* a été menée par un Comité composé de la coordonnatrice du programme, un enseignant, l'Associate Academic Dean (*Continuing Education*), la conseillère pédagogique, une étudiante et un diplômé. Cette évaluation de programme a été conduite sous la supervision du Comité pilote d'évaluation de programme qui a pour mandat de veiller à la conformité et à la rigueur des opérations d'évaluations menées dans l'établissement.

L'autoévaluation du programme s'est réalisée critère par critère selon une démarche en trois étapes : la description, l'évaluation et l'établissement des actions envisagées. Chacune de ces étapes a été supervisée et approuvée par le *Department of Continuing Education*. Les membres du Département ont été consultés à la suite de l'évaluation de chacun des critères. L'évaluation critère par critère a été complétée par une évaluation globale qui a été présentée et acceptée par le Conseil d'administration de l'établissement.

La Commission a apprécié la qualité d'ensemble du rapport d'autoévaluation soumis par le Collège. Elle souligne la qualité du leadership exercé par les autorités du Collège et le souci de la participation des divers intervenants concernés, tout au long du processus. La Commission relève la participation active des élèves et des diplômés au sein même du Comité d'évaluation. La Commission invite cependant le Collège à dépasser le mode descriptif dans ses évaluations pour aborder davantage l'analyse des situations présentées.

Lors de la visite, la Commission n'a rencontré qu'un enseignant, mais aucun élève ou diplômé. La Commission incite donc le Collège à faire en sorte qu'elle puisse, dans les prochaines évaluations, recueillir tous les témoignages qui sont prévus au processus et qui concourent à l'établissement de son jugement.

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 *Démarrage d'entreprises* vise à former des personnes intéressées à démarrer une entreprise. Sa mise en oeuvre au Collège Héritage reprend les objectifs spécifiés par le ministère de l'Éducation. Localement, le programme s'insère dans le contexte de développer l'entrepreneuriat,

de contribuer à la croissance économique et d'augmenter l'employabilité dans la région de l'Outaouais. Axé sur le vécu au quotidien des préoccupations d'un entrepreneur, le programme guide les apprenants dans l'évolution allant d'un projet initial vers un plan d'affaires complet, viable et réaliste à l'intérieur d'un processus immédiatement transférable à la réalité du monde du travail.

Différents moyens sont utilisés par le Collège pour connaître les besoins et les tendances du marché du travail. La nature même du programme concerne la recherche des caractéristiques du marché de l'emploi et des secteurs de l'économie qui sont les plus propices aux occasions d'affaires pour les élèves. Les intervenants travaillent en étroite collaboration et utilisent la documentation produite par les agences qui analysent les perspectives économiques et le marché de l'emploi. De plus, la plupart des professeurs agissent comme consultants auprès des entreprises et sont bien placés pour formuler des suggestions en vue d'améliorer le programme. Enfin, les intervenants conservent un contact informel avec les diplômés qui, dans l'ensemble, estiment que leur formation est pertinente par rapport à leur expérience du monde des affaires.

La Commission reconnaît la pertinence du programme et souligne les liens soutenus et actualisés qui sont entretenus avec le marché du travail. La Commission croit cependant que le Collège aurait intérêt à rendre plus formelle et systématique son appréciation des besoins de formation.

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 reprend les objectifs du programme du Ministère dont il adapte les contenus de façon à ce qu'ils reflètent davantage les tendances locales du monde du travail. Le Collège n'a pas fourni d'analyse approfondie de la contribution de chacune des activités d'apprentissage à la réalisation des objectifs du programme. Le caractère plutôt superficiel de l'exercice de correspondance entre les objectifs et les activités d'apprentissage laisse des interrogations quant à la contribution des différents cours à l'intérieur d'un ensemble programme véritablement homogène.

Le Collège établit la séquence des cours de façon à permettre une utilisation immédiate et efficace des notions vues dans les différents cours. Ainsi, dans le cours de *Comptabilité*, la pratique qui suit la théorie est utilisée concurremment dans le cours de *Finance*. La Commission relève les efforts

du Collège en vue d'en arriver à une séquence de cours qui optimise l'efficacité des interventions pédagogiques. Cependant, elle s'interroge sur l'opportunité de faire terminer le cours Plan d'affaire alors que certains cours qui devraient normalement contribuer à l'élaboration de ce plan ne sont pas encore terminés. La Commission **suggère** donc au Collège de vérifier la justesse de l'agencement des préalables menant à l'élaboration du plan d'affaire.

Le programme ministériel s'avère particulièrement exigeant au niveau de la charge de travail, surtout lorsqu'il est dispensé à l'intérieur des délais relativement courts comme ceux impartis par les organismes subventionnaires. Le Collège informe, dès le départ, les élèves de l'importance de la charge de travail qui les attend, du temps qu'ils devront y consacrer et du stress qu'ils auront à affronter relativement aux échéances. Le Collège, qui n'a pas vérifié de façon précise la charge de travail exigée, se propose cependant de le faire dans le cadre de ses actions envisagées. La Commission lui **suggère** de le faire. La Commission invite aussi le Collège à discuter avec la SQDM de la possibilité d'allonger la durée de la formation. Si un allongement s'avérait impossible, elle l'invite à revoir les objectifs des cours afin d'en assurer l'atteinte à l'intérieur des délais impartis. Quoiqu'il advienne, il demeure de la responsabilité du Collège d'informer adéquatement les élèves quant à l'ampleur de la charge de travail que requiert la réussite de ce programme.

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.

L'enseignement dans le programme privilégie les aspects pratiques et les interactions. La matière est généralement présentée sous forme d'exposé magistral suivi d'études de cas soumises aux élèves pour discussion en petits groupes. Durant la classe, les professeurs utilisent les acétates, le babillard, le tableau et les notes photocopiées. Des jeux de rôle sont aussi employés comme c'est le cas dans l'apprentissage des techniques de vente. L'apport de matériel personnalisé est encouragé et rendu possible étant donné la petite taille des groupes. Les données rapportées par le Collège à cet effet montrent que les six élèves rejoints par questionnaire s'estiment, dans l'ensemble, satisfaits des méthodes pédagogiques utilisées.

Avant même leur inscription, les élèves sont rencontrés en entrevue pour déterminer leurs forces et leurs faiblesses au regard de leur profil d'entrepreneur. Cette rencontre permet d'établir une liste de priorités en vue de corriger les lacunes identifiées. L'information recueillie est transmise aux professeurs qui ont ainsi un portrait de leur groupe d'élèves au tout début de la formation. Le soutien pédagogique est intégré aux heures de cours à l'occasion de périodes de travail personnel. Les étudiants du programme ont accès aux mêmes services de soutien que les élèves de l'enseignement du régulier. Le sondage mené par le Collège indique que les élèves sont satisfaits du soutien qu'ils reçoivent de leurs formateurs.

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 professeurs sont scolarisés, qualifiés et présentent une vaste expérience du domaine dans lequel ils enseignent. Ces enseignants sont embauchés selon leurs qualifications professionnelles, mais aussi selon leur capacité à communiquer de l'intérêt et de l'enthousiasme pour la matière qu'ils enseignent dans un contexte de discussions et d'interactions fréquentes.

Les cours sont évalués au moyen de questionnaires remplis par les élèves. Ces questionnaires portent sur l'adéquation du contenu et la capacité du professeur à transmettre la matière. Le coordonnateur du programme rencontre individuellement les enseignants pour apporter un suivi formatif à ces évaluations. Par ailleurs, la petite taille du programme est propice à l'échange continu et informel sur la conduite de la classe et l'avancement de l'apprentissage. Étant donné leur statut d'enseignants à la leçon, les professeurs sont responsables de leur perfectionnement professionnel. Des sessions de perfectionnement pédagogique sont offertes par le Collège. La Commission souligne la pratique de l'évaluation formative de l'enseignement qui a cours dans le programme et elle relève le souci démontré par le Collège d'organiser des activités de perfectionnement à l'intention des enseignants à la leçon.

Les étudiants bénéficient d'un accès facile à des ordinateurs et à de l'équipement de bureau. La Commission note les efforts consentis par le Collège pour offrir le programme en région malgré toutes les contingences que cela comporte.

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 travaille conjointement avec les agences gouvernementales pour le recrutement et la sélection des candidats. L'intervention du Collège dans le choix des participants se fait par le biais de l'examen du *curriculum vitae* et du projet d'affaires, de même que par la tenue d'entrevues et la passation de tests. La Commission reconnaît l'adéquation du processus de recrutement et de sélection associé au programme. Elle souligne l'utilisation par le Collège de tests développés sur mesure pour combler les besoins de la sélection.

Les plans de cours sont rédigés à partir de plans cadres fournis par le coordonnateur. Ce dernier révisé, avec les enseignants, l'ensemble des plans de cours proposés quant aux objectifs, aux contenus, aux méthodes pédagogiques et à la planification de l'évaluation des apprentissages. Les plans des cours *Marketing (410-822-91)* et *Application de notions de comptabilité (410-825-91)* soumis par le Collège pour analyse par la Commission s'avèrent nettement insuffisants. Ils constituent des rappels sommaires des objectifs du Ministère et ne comportent pas d'information substantielle sur la matière à couvrir ou les autres composantes usuelles d'un plan de cours comme la médiagraphie, par exemple. La documentation remise concernant l'évaluation des apprentissages ne permet pas à la Commission d'attester que les instruments utilisés mesurent l'atteinte des objectifs visés. Considérant les lacunes importantes relevées aux plans de cours soumis par le Collège et l'impossibilité d'attester de la qualité des pratiques d'évaluation, la Commission recommande au Collège

d'une part, d'élaborer pour le programme Démarrage d'entreprises des plans de cours qui présentent de façon explicite l'ensemble de l'information relative aux cours auxquels ils s'appliquent et, d'autre part, de veiller à ce que les instruments d'évaluation mesurent l'atteinte des objectifs.

Les taux de réussite des cours montrent des variations assez importantes entre les différents cours ou entre les différentes prestations d'un même cours. Entre autres cours dont la réussite est plus basse, la Commission note la présence du cours Rédaction du plan d'affaires (410-830-91) qui se

situe pourtant au centre des préoccupations du programme. La Commission invite donc le Collège à examiner les raisons qui expliquent la variation étendue des taux de réussite des cours et à apporter, au besoin, les correctifs requis.

À la suite du programme, près de 60 % des participants des trois cohortes observées avaient effectivement démarré une entreprise, ce qui représente une proportion fort respectable. Ce résultat impressionnant est cependant tamisé par les taux de diplomation qui n'atteignent pas les 50 % (47,7). La Commission souligne le fort pourcentage de démarrage d'entreprises observé dans le programme.

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 programme compte sur une équipe de direction – coordination compétente, dynamique et intéressée. Les opérations de gestion quotidienne sont menées de façon ouverte, humaine et éducative. Cette gestion met un accent particulier sur la confiance, le support, le développement des capacités et l'adaptation aux caractéristiques de l'apprenant adulte. Les responsables misent sur la communication entre les divers niveaux impliqués dans la formation. De l'avis de la Commission, la gestion du programme constitue, de par le dynamisme et la compétence de ses responsables, un point fort du programme.

Le Collège informe de façon adéquate les élèves sur le programme. L'établissement produit une description du programme qui présente les visées de la formation, les habiletés qui y sont développées, les objectifs généraux, la liste des cours, leur description et leur séquence. Ce document est disponible à l'établissement et il est diffusé auprès des agences subventionnaires. Avant son inscription, l'agent de recrutement et le coordinateur du programme fournissent à l'élève l'ensemble des informations requises dans un processus de rencontre d'information et de sélection qui s'effectue en deux temps.

Conclusion

La Commission reconnaît la qualité de la mise en oeuvre du programme conduisant à l'AEC en *Démarrage d'entreprises* (901.79). La Commission note, au rang des points forts de cette mise en oeuvre, le dynamisme et la compétence des professeurs et des gestionnaires du programme de même que le bon taux de démarrage d'entreprises. Cependant, la Commission constate que certains aspects relatifs à l'efficacité du programme nécessitent des améliorations. Ainsi, la Commission a recommandé au Collège d'élaborer des plans de cours informatifs et de veiller à ce que les instruments d'évaluation mesurent effectivement l'atteinte des objectifs. Mis à part cette recommandation, la Commission énonce également des suggestions concernant la séquence des cours et la charge de travail demandée à l'élève.

Les suites de l'évaluation

Le Collège Heritage considère que le rapport de la Commission reflète bien la situation des deux programmes évalués. Aussi, le Collège a-t-il accueilli favorablement les diverses pistes d'amélioration identifiées par la Commission et il est à mettre en place des mesures visant à les concrétiser. Le Collège a informé la Commission des actions réalisées, entreprises ou envisagées pour répondre à ses recommandations, suggestions et commentaires.

Suites relatives au programme Techniques administratives

Concernant la suggestion de consolider et d'étendre les liens du programme avec le marché du travail, le Collège mettra sur pied un comité aviseur de programme sur lequel siégeront des représentants d'entreprises locales.

Le Collège entend définir un profil de sortie du diplômé et ajuster les visées du programme, ses objectifs et le choix des activités éducatives selon les caractéristiques du profil retenu.

Le Collège se propose d'inclure à son plan quinquennal de développement les éléments qui devraient permettre une utilisation plus intensive de l'informatique dans le programme. Le Collège développe les modalités d'un accès plus étendu à l'Internet et aux nouvelles technologies de l'information.

Le Département entend développer une politique interne d'évaluation de l'enseignement dans laquelle seront prévues des procédures annuelles d'évaluation touchant les enseignants tant permanents que non permanents.

Faisant suite à la recommandation visant la révision des plans de cours et l'amélioration de leur rédaction, le Département utilisera un instrument de vérification fourni par les *Academic Services*, ce qui devrait assurer la conformité des plans de cours aux règles de l'art et à la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages de l'établissement.

Le Collège ajoutera une composante de stage en milieu de travail au Projet de fin d'études.

En réponse à la recommandation de mettre en place les mesures requises pour augmenter la persévérance et la diplomation dans le programme, le Collège a inclus la persévérance scolaire au rang des priorités institutionnelles et il entend traiter de cette question en profondeur.

Le Collège prépare un projet éducatif qui situera, entre autres choses, la mission de l'établissement en regard de la possibilité qui est faite aux élèves de poursuivre leurs études à l'université, dans leur région immédiate, sans avoir à compléter le Diplôme d'études collégiales.

Suites relatives au programme Démarrage d'entreprises

De manière à mieux identifier les besoins du marché du travail, le Collège a établi des liens actifs et fonctionnels avec des grandes corporations et les différentes chambres de commerce de la région.

Il entend mesurer précisément la charge de travail des élèves et s'assurer de son réalisme.

Enfin, il organisera des sessions de formation pour le personnel enseignant en mettant l'accent sur la préparation des plans de cours.

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 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