

Rapport d'évaluation

**Évaluation des programmes
Techniques administratives (410.12)
conduisant au diplôme d'études
collégiales (DEC)
et
Agentes et Agents de centres
d'appels (LCA.OP)
conduisant à l'attestation d'études
collégiales (AEC)**

au Collège Dawson

Avril 1998

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Introduction

L'évaluation des programmes *Techniques administratives* (410.12) et *Agentes et Agents de centres d'appels* (LCA.OP) conduisant respectivement au DEC et à l'AEC au Collège Dawson 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 Dawson a transmis à la Commission, le 1^{er} mai 1997, les rapports d'autoévaluation des programmes. Un comité, composé de quatre membres, présidé par un commissaire, a analysé ces rapports et effectué une visite au Collège, les 24 et 25 septembre 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 élèves des deux programmes³.

-
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. Jacques L'Écuyer, qui en assumait la présidence, le comité regroupait Madame Lilia Selhi, professeure au Cégep du Vieux Montréal ainsi que Messieurs Pierre Smith, comptable agréé à l'Institut canadien des comptables agréés, et Brian Traverse, professeur au Cégep de Sept-Îles. Monsieur Denis Savard, agent de recherche à la Commission, 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 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* conduisant au DEC

Principales caractéristiques du programme

Le Collège Dawson accueille environ 7000 élèves à l'enseignement ordinaire, dont près de 30 % dans les programmes du secteur technique. Le programme *Techniques administratives* a été offert pour la première fois, à cet établissement, à la session d'automne 1969. En cette année, 52 élèves formaient l'effectif du programme. Le programme était alors offert selon l'option *Marketing*, uniquement. L'option *Finance* a été ajoutée en 1973.

Au cours des cinq dernières années, l'effectif du programme a varié entre 202 (1992) et 252 élèves (1994). L'effectif de 1996 était constitué de 230 étudiants, ce qui représente une proportion d'environ 10 % des inscrits des programmes techniques à l'enseignement à plein temps. Le programme vise trois buts : 1. habiliter les élèves à remplir un large éventail de fonctions dans les domaines du Marketing et de la Finance; 2. encourager les élèves à poursuivre leur formation dans le contexte d'une formation continue; et 3. développer chez les élèves les comportements et les attitudes positives qui leur permettront d'obtenir un emploi et d'évoluer dans le cadre de leur travail.

Le programme *Techniques administratives* s'inscrit dans le prolongement de l'énoncé de la mission du Collège qui reconnaît sa responsabilité dans le développement économique, social et intellectuel de la société par la promotion de diplômés qui répondent à des standards élevés dans leurs professions respectives. Le plan institutionnel de développement des programmes met l'accent sur l'amélioration des compétences générales et langagières.

En 1995-1996, le corps professoral attribué au programme comptait dix-huit enseignants, dont douze étaient affectés à la formation spécifique et six dispensaient les cours des disciplines contributives. À l'exception d'un enseignant non permanent à temps partiel, tous les professeurs détenaient le statut de permanent à temps complet.

Le programme a subi beaucoup de changements entre le moment du dépôt du rapport d'autoévaluation et la visite de la Commission. Le Collège a immédiatement mis en application une série de mesures visant à combler les lacunes que l'autoévaluation a révélées. Parmi ces mesures, on compte l'embauche de six nouveaux enseignants.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'autoévaluation du programme *Techniques administratives* est le fruit d'une collaboration entre la direction du Collège et le Département de *Business Administration*, avec la participation d'autres services et départements de l'établissement et le concours de consultants de l'Université Concordia.

La responsabilité de l'opération a été confiée à la *Dean of Core and Evaluation* qui animait un comité formé du *Dean of Technical Programs*, du chef du Département de *Business Administration*, de cinq enseignants⁴, de l'*Academic Advisor* à l'admission, d'un représentant du monde de l'industrie, de deux étudiants et d'une coordonnatrice de projet. Le Comité s'est réuni à la fréquence d'une réunion par semaine. Le Collège a procédé à plusieurs consultations et sondages auprès des élèves, des diplômés, des enseignants et des employeurs. Ces opérations ont été menées par le personnel du Collège et par l'équipe de consultants externes. Plusieurs de ces consultations ont été effectuées en deux temps à l'aide de moyens de collecte de données différents (questionnaire et entrevues) de manière à permettre un approfondissement des réalités observées. Le Service de l'informatique du Collège a été mis à contribution dans la production de statistiques relatives à la progression et au succès des élèves.

La Commission relève le sérieux avec lequel l'autoévaluation a été menée. Elle note le leadership exercé par la direction du Collège de même que la participation étendue des différents intervenants concernés à chacune des étapes du processus. La Commission relève aussi le souci du Collège d'effectuer une autoévaluation qui soit crédible et fiable. Ce souci transparaît dans la qualité de l'instrumentation utilisée, dans la préoccupation

4. Deux enseignants proviennent du Département de *Business Administration*, un du Département de mathématique, un du Département de français, et un du Département d'anglais.

d'employer, au besoin, plus d'une technique de recherche de même que par le recours à des chercheurs externes.

La Commission s'attendait, par ailleurs, à ce que le Collège pousse plus loin l'analyse des situations évaluées, qu'il en circoncrive davantage les différentes dimensions, qu'il justifie les appréciations portées et qu'il lie ces appréciations aux actions envisagées. À plus d'un endroit, la Commission a dû, pour bien comprendre la teneur du propos, reconstruire à rebours les liens, non présents, qui devaient unir les actions envisagées à la description de la situation. Disant évoluer dans un échéancier serré en raison du délai à recevoir la version anglaise du Guide spécifique, le Collège n'est pas parvenu à exploiter toute la richesse contenue dans la collecte de données exhaustive qu'il a effectuée.

La Commission considère malgré tout que l'opération d'autoévaluation menée au Collège Dawson s'appuie sur des bases méthodologiques solides et qu'elle révèle un souci de rigueur indéniable. La Commission reconnaît la conformité du rapport aux situations évaluées et elle apprécie la grande transparence démontrée par l'établissement de même que sa détermination à tirer le plus grand profit de l'opération.

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, 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* comprend deux options, *Finance* et *Marketing*. Ces options reprennent l'ensemble des objectifs proposés par le ministère de l'Éducation auxquels le Collège en a ajouté trois. Deux de ces objectifs s'appliquent aux deux options, soit les objectifs *Develop analytical and decision making skills* et *Communicate effectively, both orally and in writing*, alors que le troisième, *Work effectively in groups and be sensitive to group dynamics*, ne concerne que l'option *Marketing*.

Dans la mise en oeuvre du programme, l'option *Marketing* ne jouit manifestement pas du même statut que l'option *Finance*. Ainsi, la troisième année en *Finance* est réservée aux élèves qui présentent de bons résultats; les autres élèves se retrouvant en *Marketing*, peu importe leurs intérêts. Cette dernière option est considérée comme moins rigoureuse. Les élèves de *Finance* ont l'occasion de participer à un stage⁵, ce qui n'est pas le cas en *Marketing*. La Commission retient que l'option *Finance* domine l'option *Marketing* dans une hiérarchie avouée. Pour la Commission, l'option *Marketing* fait appel à des habiletés qui ne sont pas inférieures, mais différentes de celles qui sont requises en *Finance*, sans compter que les Relances au collégial montrent qu'il existe des perspectives d'emploi qui sont tout à fait comparables pour les diplômés de ces deux options⁶.

Lors de l'élaboration du programme dans sa version actuelle, le Collège n'a pas effectué de sondage systématique ni de consultation étendue pour connaître les besoins du marché du travail. Tout au plus, quatre employeurs ont été consultés de façon informelle. Le Département de *Business Administration* qui entretenait auparavant des relations assez soutenues avec les employeurs a, au cours des dernières années, considérablement réduit ses contacts avec l'extérieur au point où le programme s'est retrouvé déphasé par rapport au marché de l'emploi.

Le Collège a récemment mis sur pied un Comité aviseur pour le programme. Ce comité a pour mandat d'identifier les attentes des employeurs et de définir le profil du diplômé. Le Collège a identifié trois composantes quant aux attentes des employeurs. Ceux-ci demandent des compétences et des habiletés générales de communication, de traitement de l'information, d'analyse et de conceptualisation. De plus, les employeurs veulent que les diplômés connaissent les concepts, la terminologie et les techniques de leur domaine d'études. Enfin, au plan des attitudes et des comportements, les employeurs cherchent des diplômés qui fassent preuve d'intégrité et de sens éthique, qui possèdent des habiletés à travailler en équipe et qui démontrent le sens du service à la clientèle.

La méthode de l'étude de cas a été adoptée dans de nombreux cours de manière à favoriser le travail en équipe, la communication, l'analyse et la prise de décision. Le programme vise aussi à initier l'élève aux outils informatiques utilisés dans le domaine de l'administration.

5. Le stage est informel dans le sens où il s'agit d'une expérience de travail volontaire, non créditée.

6. DGEC, MEQ, *La relance au collégial*, éditions de 1991, 1992, 1993, 1994 et 1995, COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Techniques administratives et Coopération, Portrait des programmes et enjeux de l'évaluation* (miméographie), Québec, Gouvernement du Québec, janvier 1996, 51 p.

Interrogés à l'occasion du stage, les finissants de l'option *Finance* déclarent que la formation acquise dans le programme s'est avérée utile dans l'exercice de leurs fonctions de travail. De l'avis des employeurs, les diplômés possèdent une bonne préparation théorique mais présentent des lacunes au plan de la pratique. Le Collège reconnaît qu'il existe effectivement un déséquilibre entre la formation théorique et la formation pratique, déséquilibre que le stage informel ne permet pas de combler. Ce stage, qui ne procure ni crédit ni salaire et qui est vécu après la deuxième année, intervient trop tôt dans la formation et s'avère d'une durée trop courte pour permettre un véritable transfert de la théorie à la pratique.

La Commission relève que la mise en oeuvre locale constitue une application conforme du programme ministériel, avec un fort accent sur les aspects théoriques de la formation et quelques retouches au plan des objectifs. La Commission considère que ce programme n'a pas établi sa marque de commerce, ni identifié son créneau, ni trouvé ses orientations, ni développé son potentiel. La minceur des contacts que le Département entretient avec le marché du travail donne la mesure du rattrapage qui devra être fait pour réactualiser le programme.

Lors de l'autoévaluation, le Collège a identifié avec précision les principales difficultés qui affectent la pertinence du programme. Ses actions, tant présentes qu'envisagées⁷, devraient permettre de mieux cerner les orientations de ce programme et d'y insuffler un dynamisme nouveau. Tout en reconnaissant les efforts du Collège dans l'application de solutions aux lacunes relevées, la Commission lui recommande

d'une part, de compléter la définition du profil du diplômé de façon à établir clairement une mission propre à un programme de Techniques administratives qui chapeaute les deux options, Finance et Marketing, traitées sur le même pied et partageant un tronc commun solide, et, d'autre part, de réviser l'ensemble de l'offre de cours du programme en fonction du profil retenu et des attentes du marché du travail.

La Commission note qu'un travail en ce sens est déjà amorcé. Ainsi, il est déjà acquis que le stage informel qui a présentement cours sera remplacé par une formule nettement mieux adaptée.

7. Ces actions envisagées sont de trois ordres : 1. établir un mécanisme systématique permettant de recueillir les attentes des employeurs et se servir de cet intrant dans la précision de la définition des visées du programme; 2. mettre en place des moyens pour garder le contact avec les diplômés; 3. développer et mettre davantage l'accent sur les aspects pratiques de la 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.

Les objectifs généraux du programme sont couverts de façon adéquate par les activités d'apprentissage. À l'exception du cours dédié à l'introduction à l'informatique, tous les cours contribuent à l'atteinte de plus d'un objectif. Le Collège note, dans son plan d'action faisant suite à l'évaluation, que certains professeurs ne connaissaient pas les objectifs du programme de telle sorte que ces objectifs, même s'ils étaient prévus, ne sont pas nécessairement visés systématiquement.

Le Collège a choisi les cours à options en fonction de répondre aux attentes et aux besoins du marché du travail. Le cours *Éléments de contrôle interne et de vérification* (410-623) remplace *Finance II* (410-640) en vue d'accentuer la connaissance des états de revenus et de dépenses. Le cours *Éléments de fiscalité et de placement* (410-543) prend la place du cours *Prix de revient et systèmes* (410-523) pour fournir aux élèves une connaissance de base dans les systèmes de taxation des entreprises et une connaissance approfondie de l'imposition des particuliers. Le Collège entend remplacer ou modifier les cours *Projet de fin d'études en finance II* (410-693), *Éléments de fiscalité et de placement* (410-543) et *Placement mobilier et immobilier* (410-503) dont le contenu ne correspond pas à la description qui en est faite dans les Cahiers de l'enseignement collégial. Étant donné l'obligation qui est faite aux élèves de l'option *Finance* de suivre et de réussir le cours de *Calcul différentiel et intégral I* (201-103), la Commission **suggère** au Collège d'informer les futurs étudiants de cette exigence.

Les cours de la formation générale propre sont plus ou moins adaptés aux objectifs généraux du programme. Dans les meilleurs cas, en Anglais par exemple, l'adaptation se réalise par l'acquisition de compétences transversales utilitaires (ex. rédaction de rapports). Cette approche qui n'est pas dénuée de valeur ne satisfait pas pleinement aux prescriptions du *Règlement sur le régime des études collégiales* concernant l'adaptation de la formation générale propre aux programmes. Le Collège, conscient de cette lacune, a toutefois entrepris des démarches en vue d'adapter ces cours. La Commission encourage le Collège à poursuivre ses efforts en lui **suggérant** de développer une approche programme cohérente.

La séquence des cours permet une progression harmonieuse de l'apprentissage. L'agencement des préalables est dans l'ensemble conforme au programme ministériel. Néanmoins, un nombre important d'élèves se retrouvent déphasés par rapport au cheminement prévu. La Commission invite donc le Collège à instaurer des mesures préventives à cet effet et à offrir des possibilités plus grandes de rattrapage. Le nombre de cours par session est équilibré sauf dans le cas de la cinquième session qui s'avère surchargée. La Commission **suggère** au Collège de modifier la séquence des cours de façon à résoudre le déséquilibre causé par le nombre élevé de cours prévu à la cinquième session.

La charge de travail paraît raisonnable. Les cours correspondent généralement à la pondération ministérielle quoique l'on observe des différences avantageant les présentations théoriques au détriment des laboratoires.

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 et la disponibilité des professeurs.

Les principales méthodes pédagogiques utilisées en formation spécifique sont l'exposé magistral et l'étude de cas. L'étude de cas est employée selon deux formules : la discussion en classe de cas présentés à l'aide de textes à lire et la présentation écrite ou orale de cas, par les élèves. Les enseignants renforcent les notions apprises dans les études de cas par des exercices en classe, des devoirs et des contrôles. Des rapports financiers annuels de compagnies sont soumis aux élèves pour analyse et présentation en classe. L'ordinateur est utilisé dans les exercices de résolution de problèmes ainsi que dans des projets et des simulations. Des vidéos servent en appoint dans les cours de *Management*, de *Marketing* et de *Comportement du consommateur*. Enfin, des visites d'installations manufacturières permettent aux élèves de mesurer sur place les défis qui s'offrent aux gestionnaires.

La Commission constate que les méthodes utilisées dans le programme sont conventionnelles à l'intérieur d'un domaine où pourtant foisonnent les initiatives intéressantes (suivi boursier, cliniques d'impôt, etc). La qualité de l'enseignement a d'ailleurs fait l'objet de critiques plutôt sévères de la part des élèves tant dans le rapport d'autoévaluation qu'à l'occasion de la visite.

La Commission relève les efforts des nouveaux professeurs qui s'emploient à actualiser les méthodes utilisées. La Commission *suggère* au Collège d'utiliser des méthodes pédagogiques plus dynamiques, de se montrer proactif dans la recherche et l'implantation d'innovations reliées à l'enseignement et de faire un usage plus intensif de l'informatique au cours de la formation.

Le Collège offre plusieurs services destinés à soutenir la réussite des élèves. On retrouve parmi ces services un Centre d'aide à l'apprentissage, un Centre de langue écrite et orale, des services de counselling et d'orientation, des services de placement en emploi, un ombudsman, des services destinés aux personnes handicapées, de l'aide pédagogique, de l'aide financière ainsi que du tutorat en mathématique. L'information concernant ces services est publicisée par les enseignants et elle se retrouve dans la publication *Daily Bulletin*. Le Collège produit des relevés de notes de mi-session qui permettent d'identifier les élèves en difficulté et de les adresser aux différents services d'aide. Le Département offre une formule de tutorat. La Commission relève l'adéquation des services de soutien, en particulier les relevés de notes de mi-session et le tutorat.

La disponibilité des enseignants est suffisante pour répondre aux besoins des élèves. Toutefois, les étudiants ont déploré l'attitude peu réceptive de certains professeurs. Le Département discutera des moyens d'améliorer les relations entre les enseignants et les élèves. La Commission soutient le Collège et le Département dans leurs efforts en vue d'améliorer la qualité de la disponibilité des enseignants.

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 et les ressources matérielles et financières affectées au programme.

Le corps professoral qui dispense les cours de la formation spécifique compte douze enseignants : onze permanents à temps complet et un professeur non permanent à temps partiel. Il s'agit d'un corps professoral scolarisé, âgé et présentant une vaste expérience tant dans l'enseignement que dans le monde du travail, quoique cette dernière expérience ne soit plus récente pour plusieurs. Les tâches d'enseignement sont réparties selon quatre critères : la compétence, l'intérêt, l'ancienneté et les limites budgétaires liées au nombre de préparation de cours.

Le Département a été aux prises avec deux principaux problèmes : le déphasage de certains enseignants par rapport à la discipline enseignée et la récurrence de conflits internes. Ces problèmes seraient maintenant en grande partie résolus par le remplacement de six enseignants à la suite de départs à la retraite. Le Département présente aujourd'hui une image plus actuelle et dynamique. Il est constitué d'éléments qui n'étaient pas, pour la plupart, parties prenantes aux tiraillements du passé.

Tous les enseignants du Collège ont accès à un fonds de développement professionnel géré par un Comité dont l'existence et le fonctionnement sont régis par la convention collective. Le perfectionnement suivi par les enseignants est surtout constitué d'activités liées à la didactique et à l'intégration de l'informatique dans les processus d'enseignement et d'apprentissage. La Commission note les efforts investis par les enseignants dans le perfectionnement pédagogique, mais elle les invite à aussi considérer le perfectionnement disciplinaire.

L'évaluation de l'enseignement ne s'applique actuellement qu'aux cours dispensés par les nouveaux professeurs. L'extension de cette pratique à l'ensemble des cours a fait l'objet d'un projet pilote qui a, par la suite, été abandonné en raison de restrictions budgétaires. La Commission rappelle au Collège qu'il devra se doter d'une Politique de développement des ressources humaines et elle lui **suggère** de donner suite à son plan d'évaluer l'ensemble des cours.

La situation en regard de l'équipement informatique mis à la disposition des élèves a récemment connu des améliorations notables. Les appareils et les logiciels désuets ont été renouvelés. Les micro-ordinateurs demeurent cependant encore très occupés. Le Département offre un nombre très limité d'ordinateurs aux professeurs, soit un appareil pour le chef du Département et un appareil commun pour l'ensemble des autres enseignants. Les enseignants occupent, deux à deux, des locaux semi-ouverts où il est difficile de rencontrer les élèves en consultation privée. La Commission **suggère** donc au Collège, d'une part, d'améliorer la disponibilité de l'équipement informatique au Département et, d'autre part, de mettre à la disposition des enseignants un lieu où ils pourront rencontrer les élèves.

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 et la réalisation des objectifs du programme par les diplômés.

Le Collège participe à un Système de recrutement commun avec d'autres collèges anglophones. Des représentants de ces collèges visitent les écoles secondaires pour présenter les programmes offerts par leurs établissements respectifs. Le Collège Dawson participe aussi à des journées carrières organisées par certaines écoles secondaires.

Le Collège organise d'autres activités de recrutement comme des journées portes ouvertes, des ateliers d'information, des rencontres avec les conseillers d'orientation. L'établissement diffuse aussi de la documentation dans les écoles secondaires de la région. Durant les années de référence de l'autoévaluation, le Collège a accueilli des élèves présentant une moyenne au secondaire avoisinant les 70 %, pour les cohortes de nouveaux inscrits au collégial (cohorte A). Cette moyenne se situait près des 66 % pour les autres étudiants (cohorte B).

Les plans de cours sont vérifiés par le *Department Chair* et le *Sector Dean*. L'analyse des experts mandatés par la Commission pour juger de la qualité des plans de cours et des moyens d'évaluation des apprentissages utilisés dans le programme montre une situation qui comporte des lacunes. En *Marketing* (410-430-90), bien que les documents fournis donnent à penser que l'étudiant qui a suivi le cours a atteint les objectifs énoncés dans les Cahiers de l'enseignement collégial, plusieurs éléments amènent la Commission à exprimer des réserves. Le plan du cours présente des objectifs d'apprentissage vagues qui ne correspondent ni à ceux exposés dans les Cahiers de l'enseignement collégial, ni à la matière vue dans le cours. La médiagraphie est à peu près inexistante. Une pondération de 10 % de l'évaluation est fondée sur la seule présence en classe des élèves. Les évaluations sont fortement axées sur les questions de type objectif et mesurent des apprentissages qui sont au niveau du rappel des connaissances. Une large part de l'évaluation est consacrée à des travaux de groupe. Le plan de cours de *Comptabilité II* (410-210-90) est clair et il comprend tous les éléments pertinents. Les instruments d'évaluation sont très pertinents. Les différents enseignants qui dispensent ce cours utilisent un plan de cours commun et des examens similaires. L'évaluation permet de mesurer adéquatement l'atteinte des objectifs. La Commission formulera sa conclusion quant aux plans de cours plus loin alors qu'auront été analysés les plans de cours des projets de fin d'études.

Les taux de réussite des cours sont satisfaisants dans l'ensemble. Toutefois, en *Comptabilité I* et *II*, ces taux sont particulièrement faibles. Ils n'ont pas dépassé les 50 % entre les années 1991 et 1993. Des taux aussi bas ne vont pas sans influence sur la persévérance dans le programme. En *Mathématique*, une augmentation importante des taux d'échecs a été observée durant ces mêmes années. En *Calcul différentiel et intégral I* (201-103), ces taux sont passés de 28 %, en 1991, à 41 % en 1993. Le cours *Complément de mathématique* (201-302) a connu une hausse des taux d'échecs qui se sont élevés de

26 % en 1991 à 52 % en 1993. La Commission *suggère* au Collège de mettre de l'avant l'action envisagée au rapport d'autoévaluation qui est à l'effet d'identifier les ajustements qui pourraient être apportés pour favoriser la réussite des cours de *Mathématique* et de *Comptabilité*.

La Cohorte A du programme présente des taux de diplomation en durée prévue qui se situent près des 20 % (21,2, 17,2 et 18,3 % pour les années 1991 à 1993 respectivement). À ces diplômés en durée prévue, s'ajoute un nombre variable d'élèves qui obtiennent le diplôme au cours des deux années subséquentes (9,6, 17,2 et 6,7 % pour les trois années considérées). La Cohorte B réussit nettement mieux que la cohorte A avec des taux de réussite en durée prévue qui dépassent les 30 % (56,6, 33,3 et 37,3 % pour les années considérées). Cependant, l'apport de la diplomation après la durée prévue est plus faible (0,0, 13,3 et 1,7 %) que dans le cas de la cohorte A. Les taux de diplomation sont comparables à ce qui est généralement observé dans les autres établissements du réseau collégial.

Le Collège envisage divers moyens pour augmenter les taux de diplomation dans le programme. Ainsi, le Département apportera sa collaboration au recrutement et à la sélection des élèves, les élèves en difficulté ou hors phase seront détectés plus rapidement grâce au système d'information sur les programmes et leur cas sera discuté auprès des professionnels du *Learning Center*. La charge de travail sera réévaluée dans chacun des cours et adaptée au besoin. La Commission encourage le Collège à poursuivre ses efforts visant à améliorer l'efficacité du programme.

Les voies de sortie en *Finance* et en *Marketing* incluent un projet de fin d'études. Le projet de fin d'études I en *Finance* (410-593-90) offre l'opportunité aux élèves d'effectuer l'analyse financière de deux compagnies établies dans le même secteur d'activités. Le projet de fin d'études II en *Marketing* (410-691-90) exige des élèves de produire une étude de marché d'un produit ou d'un service dans le but d'établir la faisabilité d'exploiter une nouvelle entreprise dans ce marché.

Le plan de cours du projet de fin d'études en *Finance* (410-593-90) est inadéquat. Les activités d'apprentissage, les méthodes et les moyens d'enseignement doivent être précisés ainsi que les étapes de réalisation du projet. La description des activités d'évaluation ainsi que les critères d'évaluation de chacune des activités d'évaluation sont absents du plan de cours. De plus, le plan de cours reste muet sur l'évaluation formative, l'échéancier de travail, ainsi que sur la médiagraphie. Les objectifs du cours sont exprimés clairement. La correspondance entre les activités d'apprentissage et les objectifs visés par le projet d'études est évidente. La grille de correction manuscrite attachée au plan de cours,

demeure subjective et arbitraire, notamment par l'absence de critères d'évaluation des divers objets d'évaluation. Les critères d'évaluation ne sont pas connus des étudiants.

En ce qui regarde le plan de cours 410-691-91 - *Projet en marketing II*, les objectifs du projet sont clairement définis ainsi que son processus de réalisation et son contenu. L'évaluation formative demeure absente du plan de cours ainsi que la description de chacune des activités d'évaluation et la médiagraphie. L'étudiant connaît les objets d'évaluation du projet de fin d'études, bien que la grille de correction reste muette sur les critères d'évaluation de ces objets. Pour ces motifs, la grille de correction du projet de fin d'études doit être révisée afin de rendre celle-ci plus objective et plus équitable.

Étant donné les diverses lacunes relevées dans les plans de cours analysés, étant donné, aussi, l'absence de mécanisme garantissant l'application efficace de la PIEA et considérant l'inadéquation des instruments d'évaluation et les cas d'irrégularités qui sont rapportés, la Commission recommande au Collège

de fournir aux élèves des plans de cours qui respectent les normes généralement en vigueur dans l'élaboration de ce type de documents et de prendre les mesures nécessaires pour veiller à l'application de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages.

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 *Techniques administratives* relève du *Dean of Technical Program* qui, sous l'autorité de l'*Academic Dean*, est l'administrateur responsable de tous les programmes techniques offerts au Collège. Au cours des années visées par l'autoévaluation, le Collège comptait trois *Sector Deans* dont un était responsable de tous les programmes techniques à l'exception des programmes de technologies médicales. Le *Sector Dean* responsable du programme *Techniques administratives* occupait le plus clair de son temps aux tâches de gestion administrative du programme. L'*Academic Dean* rencontre ses administrateurs seniors (*Sector Deans* et *Coordinator of Academic Systems*) à toutes les deux semaines.

Le *Chairperson* du Département de *Business Administration* relève du *Sector Dean*. En 1995-1996, le poste de *Chairperson* est demeuré vacant en raison des tiraillements internes

que vivait le Département. Chaque secteur possède son conseil de secteur qui avise le *Senate* sur les politiques et autres questions soumises à son attention.

Le Collège a réorganisé les secteurs en attribuant à ses *Deans* des préoccupations plus pédagogiques. Le Collège procède actuellement à la mise en place de Comités aviseurs de programmes, à l'établissement du profil du diplômé et à la spécification de l'épreuve synthèse. Le Comité aviseur du programme *Techniques administratives* était au stade de sa formation à l'occasion de la rédaction du rapport d'autoévaluation. Par le passé, les modifications apportées au programme n'ont pas toujours été vérifiées systématiquement et approuvées par les autorités. À partir de 1997, tous les changements apportés au programme, que ce soit à la grille des cours ou à leur contenu, doivent être soumis au Comité aviseur et avalisés par le *Sector Dean*. La Commission considère que les structures actuelles devraient permettre une gestion efficace du programme, tant sur les plans administratifs que pédagogiques.

Il est évident que les conflits qui ont affecté le Département se sont répercutés sur la qualité du programme. La Commission note toutefois les actions énergiques qui ont été posées par le Collège dès que furent connus les résultats de l'autoévaluation en vue d'apporter les correctifs requis aux lacunes identifiées. La Commission encourage le Collège à poursuivre la mise en oeuvre des mesures prévues au plan d'action adopté à la suite de l'évaluation du programme *Techniques administratives*.

L'information fournie par le Collège au sujet du programme est adéquate. Les nouveaux élèves sont rencontrés à l'occasion de rencontres d'orientation où ils peuvent questionner les animateurs. À cette rencontre, les étudiants reçoivent un agenda étudiant contenant la grille et la description des cours. À partir du trimestre d'automne 1997, le calendrier scolaire renfermera aussi les objectifs du programme de même que le profil du diplômé.

Conclusion

La Commission juge que le programme *Techniques administratives* (410.12), tel que mis en oeuvre en 1995-1996, était problématique. Ce programme laissé à la dérive au milieu des conflits et des tiraillements survenus dans le Département méritait une solide reprise en main par les principaux intéressés et les autorités du Collège. Cela paraît être maintenant le cas. Sur le plan positif, la Commission a noté la qualité des mesures de soutien mises en place par le Collège et le Département pour favoriser la réussite des élèves.

La Commission a, par ailleurs, formulé deux recommandations au Collège. Elle lui a recommandé de définir le profil du diplômé du programme et d'ajuster son offre de cours en conséquence ainsi que de veiller à l'application de sa Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages.

Mis à part ces recommandations, la Commission énonce des suggestions concernant l'information quant à l'obligation de la réussite du cours *Calcul différentiel et intégral I*, le développement de l'approche programme, la séquence des cours, les méthodes pédagogiques et l'usage de l'informatique, l'évaluation des enseignements, les ressources mises à la disposition des enseignants de même que la réussite des cours de *Mathématique* et de *Comptabilité*.

Évaluation du programme d'*Agentes et Agents de centres d'appels* (LCA.OP) conduisant à l'AEC

Principales caractéristiques du programme

Le programme *Agentes et Agents de centres d'appels* a été développé en collaboration avec le Collège de Rosemont, le ministère de l'Éducation et différents partenaires de l'industrie. Ce programme répond aux besoins de développement d'une main-d'oeuvre qualifiée dans l'industrie des centres d'appels. Le programme, d'une durée de 765 heures, a été développé selon l'approche par compétences. Il est dispensé en treize activités d'apprentissage, soit six cours, six ateliers et un stage. Les activités d'apprentissage sont constituées de modules qui contribuent directement ou indirectement à l'acquisition des compétences du programme.

La toute première cohorte du programme a commencé le 29 janvier 1996 et a terminé sa scolarité le 11 juillet 1996. Des dix-neuf étudiants initialement inscrits dans cette cohorte, dix ont complété le programme avec succès. Ces diplômés ont tous trouvé un emploi dans les centres d'appels de la région. Le programme est ouvert aux individus qui ont quitté le marché du travail depuis un certain temps et qui reçoivent des prestations, soit de l'assurance-chômage soit de l'aide sociale. Ces individus continuent de recevoir l'aide gouvernementale durant leur scolarité.

Le corps professoral de la formation spécifique compte quinze enseignants, dont quatorze qui sont engagés à la leçon et un à temps plein. Le fort taux de placement des diplômés et les commentaires positifs recueillis auprès des employeurs sont de bon augure pour l'avenir du programme. Les collèges Dawson et de Rosemont offrent maintenant ce programme en formation sur mesure auprès des compagnies évoluant dans ce domaine. Le Collège songe à ouvrir un autre programme qui viserait la formation des superviseurs en centres d'appels.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'autoévaluation a été conduite par la direction du Collège et les membres de l'équipe d'implantation du programme, sous la responsabilité immédiate de la *Dean of Core and Evaluation*. Outre cette responsable, le comité d'autoévaluation était composé du *Dean of Continuing Education*, du coordonnateur du programme, de son assistante, d'un

professeur, de l'*Academic Advisor*⁸ de même que la coordonnatrice du projet. Il a été impossible d'inclure un étudiant au Comité d'autoévaluation.

La planification et l'organisation de l'opération, incluant l'identification des données à recueillir de même que leurs sources, ont été confiées à la *Dean of Core and Evaluation* et à la coordonnatrice du projet. Des consultations par questionnaire ont été menées auprès des élèves et des enseignants. Les résultats de ces consultations ont été discutés en Comité. Les membres du Comité d'implantation du programme ont rédigé le projet de rapport. Ce projet a été soumis à tous les enseignants du programme pour discussion et validation. Le rapport a été adopté par la Commission des études et le Conseil d'administration.

La Commission relève le sérieux avec lequel l'autoévaluation a été menée, le leadership exercé par la direction du Collège et la participation des différents intervenants concernés. La Commission note le souci du Collège à effectuer une autoévaluation qui soit crédible et fiable, souci qui se concrétise dans le soin apporté à l'élaboration d'instruments de recherche de qualité. Quoique la Commission ait trouvé le rapport du Collège plus descriptif qu'analytique, elle reconnaît qu'il s'agit d'un compte rendu fidèle et sans compromis de la situation perçue à l'occasion de la visite. La Commission note que la grande majorité des actions envisagées au rapport d'autoévaluation sont soit déjà implantées ou en voie de l'être. La Commission apprécie grandement la promptitude du Collège à tirer profit des résultats des autoévaluations ainsi que sa capacité à élaborer des plans correctifs appropriés.

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.

8. Ces quatre derniers membres du Comité d'autoévaluation faisaient partie du Comité d'implantation du programme.

Le programme *Agentes et Agents de centres d'appels* a été élaboré en visant quatre buts :

1. former des travailleurs aptes à réaliser les tâches de base dans les centres d'appels;
2. intégrer ces individus au bassin de travailleurs potentiels dans ce secteur d'activité;
3. développer la capacité à s'épanouir professionnellement;
4. favoriser la mobilité professionnelle des inscrits.

Le programme offre une formation étendue dans les quatre principaux secteurs de l'industrie des centres d'appels soit la vente, le service à la clientèle, la collection et les enquêtes par sondage.

Le programme est issu d'une collaboration multipartite au sein de laquelle évoluaient les collèges Dawson et de Rosemont, le ministère de l'Éducation, la Société québécoise de la main-d'oeuvre et des intervenants du monde des affaires provenant des firmes suivantes : Purolator, Sodema, la brasserie Molson O'Keefe, Bell-Téléforce, la Corporation financière Household, la Banque Royale, le Canadien Pacifique, Dale Parizeau, Axxys Telemarketing, Hydro-Québec, la Société de l'assurance-automobile du Québec et le Service d'investissement Ligne verte (Banque Toronto Dominion). Ce Comité a procédé à des études de besoin et à des études de marché pour spécifier le contenu de la formation et estimer la demande en ce qui a trait à l'employabilité. Le Comité a supervisé le développement du programme tout au long de son élaboration, module par module. Il n'existait jusque là au Québec aucune formation systématisée dans ce domaine qui est en expansion rapide dans toute l'Amérique du Nord.

La Commission reconnaît la pertinence du programme comme une grande force de sa mise en oeuvre. La Commission relève la qualité de la concertation qui a eu lieu lors de la planification et de l'élaboration du programme. De plus, la Commission souligne la réalisation d'études de besoin et de marché en vue de garantir l'adéquation du contenu du programme à la réalité du monde du travail et de vérifier le potentiel d'emploi pour les diplômés. D'ailleurs, l'offre d'emploi est démontrée, du moins à court terme, par le fait que tous les diplômés de la première cohorte se sont trouvés du travail dans des centres d'appels dans des domaines aussi variés que ceux du télémarketing, de l'alimentation, des banques, du secteur manufacturier ou de celui des services.

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.

Tous les cours du programme sont obligatoires. Chacun des cours contribue directement ou indirectement à l'atteinte des objectifs du programme. Aussi, chacun des objectifs se trouve à être couvert par plus d'un cours, ce qui favorise l'approfondissement et le transfert. Le stage permet de réaliser l'intégration des apprentissages et offre à l'élève la possibilité d'exploiter concrètement les compétences acquises. Le Collège entend réviser de façon régulière l'adéquation de son programme en tenant des réunions avec le personnel et en recueillant l'opinion des diplômés et des employeurs. Les professeurs engagés reçoivent des indications d'ensemble sur le programme de manière à favoriser une meilleure cohérence des interventions et éviter les redondances.

La Commission considère que, globalement, le programme constitue un ensemble cohérent et bien organisé d'activités d'apprentissage qui permettent l'acquisition des compétences visées. Cependant, la Commission relève quelques points qui mériteraient des améliorations. La formation en informatique devrait s'agencer davantage à la situation de travail, c'est-à-dire contenir une part plus importante de pratique de la méthode du clavier, d'apprentissage des techniques de saisie de données, de navigation dans des environnements multifenêtrés et d'opérations simples liées aux bases de données. Étant donné le caractère bilingue de la plupart des postes offerts dans la région métropolitaine, le programme devrait couvrir l'apprentissage du vocabulaire français de base du domaine. La Commission invite donc le Collège à apporter les ajustements mentionnés de telle sorte que la formation en informatique et en langue seconde correspondent davantage à la situation en emploi.

Les cours sont, à l'exception de *Langue seconde*, découpés en modules qui représentent autant d'unités d'apprentissage distinctes et progressives. Les modules sont évalués individuellement, ce qui favorise leur assimilation. Le Collège porte une attention particulière au fait que la simultanéité des cours n'entraîne pas une concentration trop grande d'examens en fin de parcours. Le Collège établit la séquence des activités d'apprentissage de telle sorte que la majorité des cours théoriques soit complétée avant le début des ateliers pratiques. Les cours de *Langue seconde* sont répartis tout au long du programme qui se termine par le stage.

Le Comité d'implantation du programme a surveillé l'évolution de la première cohorte et n'a pas hésité à apporter les ajustements nécessaires en cours de route. La Commission considère que la progression des apprentissages s'effectue selon une séquence logique qui favorise l'acquisition des compétences prévues au programme. Cependant, la Commission note que le programme ne comporte aucun préalable de cheminement, y compris pour l'accès au stage. Comme la réussite des cours n'est pas nécessaire pour avoir accès au stage et que l'offre d'emploi est relativement abondante, il peut en résulter une

dévalorisation du diplôme au profit d'une insertion en emploi sans réelle qualification. La Commission considère qu'il s'agit là d'une lacune sérieuse. En conséquence, elle recommande au Cégep

d'établir des préalables à l'intérieur du cheminement du programme, en particulier, en ce qui concerne l'accès au stage.

De manière à atténuer le caractère intensif du programme, la durée de la formation a été allongée de 26 semaines, pour la première cohorte, à 30 semaines, pour les cohortes suivantes. La charge de travail demandée aux élèves est adéquate et équilibrée tout au long de la durée du programme. Les travaux exigés sont indiqués aux plans de cours, en distinguant ceux qui seront évalués de façon formative et sommative.

La Commission souligne la cohérence d'ensemble du programme, surtout qu'il s'agit d'une première offre. La Commission note le souci constant d'amélioration de la mise en oeuvre, souci qui s'observe dans la célérité à obtenir la rétroaction des différents intervenants et dans la mise en place immédiate d'ajustements face aux lacunes observées.

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 méthodes pédagogiques utilisées dans le programme relèvent d'une multitude d'approches. Ces méthodes sont choisies en fonction de deux critères principaux : 1. leur adaptation à une clientèle d'adultes qui vivent un retour aux études et qui présentent des caractéristiques variées; 2. leur capacité à favoriser le transfert de la théorie à la pratique. Un module du programme est destiné à faciliter le retour à l'étude des adultes. Ce module comprend des activités de présentation des individus et des activités de mise en commun qui renforcent la cohésion du groupe. Les inquiétudes liées au retour à l'école sont abordées de même que les forces et les faiblesses d'un étudiant d'âge adulte.

Parmi les méthodes pédagogiques qui sont utilisées dans le programme, on compte les exposés oraux accompagnés d'outils audiovisuels, la lecture en classe, les groupes de discussion, les études de cas, les jeux de rôle, les simulations d'activités en centre d'appels, les présentations individuelles et de groupe, des sessions de remue-méninge, des visites de

centre d'appels en cours d'opération ainsi que de l'apprentissage assisté par ordinateur en mathématique. Les sessions de remue-méninge et les présentations de groupe favorisent le développement de la capacité à travailler en équipe. Les jeux de rôle et les simulations occupent une grande place au cours des ateliers pratiques. Les étudiants n'appellent de véritables clients qu'au moment de leur stage.

Les enseignants donnent le plus d'occasions possibles aux élèves d'appliquer leurs connaissances et de développer leurs habiletés pratiques. Aussi, les professeurs varient leurs méthodes en vue de rejoindre différents styles d'apprentissage et maintenir l'intérêt des élèves. Les étudiants estiment que les méthodes pédagogiques sont adaptées à la clientèle et efficaces dans l'atteinte des objectifs. La Commission reconnaît l'adéquation des méthodes pédagogiques utilisées dans le programme, leur adaptation à la clientèle ainsi que leur efficacité à développer les compétences prévues. La Commission croit par ailleurs que le Collège pourrait offrir systématiquement des ateliers sur les méthodes de travail intellectuel et d'études.

Divers services contribuent à soutenir les élèves et à favoriser leur réussite. À leur inscription, les élèves sont conviés à une rencontre d'orientation au cours de laquelle ils peuvent vérifier s'ils possèdent le profil nécessaire à l'exercice de la profession. Les élèves indécis profitent d'une période d'essai avant de s'engager définitivement dans le programme. Un conseiller maintient des contacts réguliers avec le groupe et il peut être rencontré pour discuter de problèmes individuels⁹. Les élèves peuvent aussi consulter une aide pédagogique individuelle et utiliser l'ordinateur pour avancer leurs travaux ou compléter des activités d'auto-apprentissage en mathématique¹⁰. Tout en se disant satisfaits des services de soutien, les étudiants expriment cependant différentes demandes à ce sujet. Ainsi, ils aimeraient avoir une journée carrière avant le stage; plus d'aide en *Mathématique*, en *Comptabilité* et en *Langue seconde* de même qu'ils souhaiteraient la présence d'un conseiller à plein temps.

Les enseignants du programme sont engagés à la leçon et ne sont pas tenus d'offrir des temps de disponibilité en dehors des heures de cours. Cependant, compte tenu du format du programme et des méthodes pédagogiques utilisées, il est généralement possible d'apporter l'aide requise à l'intérieur des heures de classe.

9. Ce conseiller n'a pu être réengagé en raison de contraintes budgétaires. Le Continuing Education Course Coordinator offre maintenant une bonne part des services offerts auparavant par cet intervenant.

10. Le Collège offre maintenant l'accès au Centre de langue écrite et orale (CLÉO).

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 cours de la formation spécifique du programme sont dispensés par une équipe de quinze enseignants auxquels s'ajoute une enseignante qui prodigue les cours de langue seconde. Ces enseignants sont qualifiés dans leur domaine d'expertise. La majorité des enseignants n'avaient cependant aucune expérience en enseignement lors de leur embauche. Le Collège organise une rencontre avec eux pour leur expliquer les différents aspects du programme. Il s'agit de la seule intervention du Collège en termes de supervision ou d'échange quant à la pédagogie spécifique au programme. Les professeurs consultés lors de l'autoévaluation ont exprimé l'opinion qu'ils manquaient de supervision.

Les budgets de perfectionnement sont attribués en fonction de la charge d'enseignement. Il s'ensuit que les sommes accordées aux enseignants de la formation continue s'avèrent modestes. Le Collège a organisé à l'intention de ces enseignants un atelier sur l'approche par compétences et un autre portant sur l'approche programme.

Étant donné le peu d'expérience d'enseignement des professeurs et l'encadrement minimal dont ils sont l'objet, la Commission **suggère** de mettre en place des mesures propres à mieux soutenir le corps professoral du programme.

Tous les enseignants de la formation continue sont évalués à la fin de chacun des cours en utilisant la rétroaction étudiante. Les commentaires des élèves sont compilés et remis au professeur. L'évaluation de l'enseignement s'effectue à la fin du cours. Un suivi est accordé, au besoin, par le coordonnateur du programme ou le *Dean*. La Commission invite le Collège à compléter leur évaluation de l'enseignement par des formules qui font intervenir la rétroaction plus tôt dans la session.

Les élèves reçoivent leur formation pratique dans des centres d'appels mis à leur disposition par une firme privée. Ils simulent alors des appels entre eux jouant tour à tour le rôle d'agent et de client. En raison de contraintes imposées par la firme commanditaire, les étudiants n'ont accès qu'aux téléphones de ces centres d'appels et non aux ordinateurs. Or, l'ordinateur est un outil important dans la pratique de ce métier. En situation usuelle de travail, les appels sont automatisés informatiquement. L'identité du client, de même que son dossier, n'apparaissent à l'agent qu'au moment même de l'appel. L'agent doit alors réagir rapidement et analyser le dossier du client alors qu'il est en train de présenter le but de son appel. L'agent utilise l'ordinateur en naviguant dans un réseau de menus et de fenêtres pour donner l'information juste ou amener le bon argument de vente. Tout l'aspect de l'utilisation coordonnée du téléphone et de l'informatique est absent de la formation. Ce n'est qu'en stage, chez l'employeur potentiel, que les étudiants sont placés dans les conditions réelles de travail et qu'ils vivent l'angoisse de ne pas se sentir compétents. Considérant qu'il manque à la formation pratique des aspects essentiels de la situation de travail, la Commission recommande au Collège

de mettre à la disposition des élèves des conditions d'apprentissage pratique qui reproduisent les conditions qui ont cours dans le milieu du travail.

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 recrute les candidats en publiant des annonces dans les journaux, en diffusant des brochures auprès des partenaires de l'industrie et des agences gouvernementales, en organisant des rencontres d'information. Un professionnel a été embauché pour faire la promotion du programme. D'une façon générale, un élève est admis s'il a obtenu son diplôme d'études secondaires et réussi le cours de *Mathématique 436*, ou encore, s'il possède une formation et une expérience jugées suffisantes pour réussir le programme. Le candidat doit de plus répondre à certaines exigences propres à l'éducation continue concernant le retour aux études.

Le Collège vérifie si l'élève présente la motivation suffisante et possède les habiletés nécessaires pour réussir le programme. Ainsi, les élèves sont rencontrés individuellement et ils sont soumis à un examen oral en français. Des tests de classement en mathématique

sont prévus pour ceux qui ne possèdent pas le préalable dans cette matière et, en anglais, pour ceux qui ne détiennent pas le diplôme d'études secondaires. Étant donné l'importance du bilinguisme dans ce type de formation, la Commission invite le Collège à recruter des élèves qui maîtrisent le français ou à offrir un soutien plus étendu en langue seconde¹¹.

Le plan du cours *Mathématique, comptabilité et statistiques* (410-BXG-03) est complet et clair. La matière couverte permet d'atteindre les objectifs dont les instruments d'évaluation mesurent adéquatement l'atteinte. Par ailleurs, le plan de cours du stage est moyen. Il est toutefois évident que les étudiants qui ont réussi ce cours possèdent tous les éléments de compétence identifiés au programme. Le plan de cours présente des forces intéressantes : respect intégral des éléments de compétence énumérés au moment de l'élaboration du programme, présentation détaillée des différentes étapes du stage, présentation claire des modes et critères d'évaluation. On note toutefois une faiblesse. Alors que la présentation du stage met beaucoup d'accent sur les activités pré-stage (3 étapes sur 5), l'évaluation porte sur le stage lui-même exclusivement.

Les taux de réussite des cours sont dans l'ensemble satisfaisants. Ils se situent généralement au-dessus de 85 %. Les cours qui présentent les taux d'échecs les plus élevés sont *Situation au regard du métier*, *Langue seconde* et le stage. Plusieurs étudiants qui ont échoué le cours de *Situation au regard du métier* n'ont pas complété le module *Entrepreneurship et recherche d'emploi*. Des problèmes de recrutement expliqueraient les échecs dans le cours de *Français langue seconde*. Plus de la moitié des élèves qui ont échoué le stage ont, en fait, été embauchés dans l'entreprise qui les accueillait comme stagiaires, et ne sont pas revenus compléter leur formation.

Dix des dix-neuf inscrits ont réussi le programme à l'intérieur des délais prévus. Considérant qu'il s'agit d'une première offre, considérant aussi le caractère particulièrement intensif du programme (26 semaines au lieu des 28 prévues¹²) ainsi que la défection tardive de trois élèves qui ont préféré convertir leur stage en emploi, le taux de diplomation s'avère satisfaisant.

11. Le Collège offre maintenant aux élèves de ce programme des services de tutorat en français.

12. Pour les cohortes subséquentes, le Collège a allongé la durée du programme à 30 semaines.

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.

L'équipe d'implantation du programme comprenait un conseiller, un aide pédagogique, un coordonnateur et son assistant. Cette équipe a suivi l'implantation du programme et a participé à la résolution des problèmes en cours d'implantation. L'équipe d'implantation faisait fréquemment rapport des développements survenus au *Dean of Continuing Education*. Cette structure et ce mode de fonctionnement ont favorisé la cohérence du programme et ont permis d'apporter un certain nombre d'ajustements en cours de route.

Le coordonnateur du programme gère les principales activités reliées à la gestion administrative et pédagogique : le recrutement et la publicité, l'embauche des enseignants, les relations avec le Collège de Rosemont, les liaisons avec le Comité aviseur, les horaires, la supervision des enseignants.

Les enseignants n'ont eu qu'une rencontre pour discuter des questions de pédagogie spécifiques au programme comme la charge de travail, l'agencement de différents modules et la contribution des divers cours à l'atteinte des objectifs. La Commission a suggéré plus haut au Collège de développer des moyens de communication et d'échange entre les professeurs. Outre ces écueils liés à la communication, la Commission reconnaît l'adéquation des structures de gestion du programme ainsi que leur bon fonctionnement.

Le système d'information mis en place par le Collège s'avère adéquat. Les étudiants sont rencontrés en entrevue et ils reçoivent une brochure qui contient une description des objectifs du programme, un aperçu des compétences à acquérir et une énumération des modules qui composent le programme. Les plans de cours renseignent les étudiants sur les activités éducatives, les objectifs et les standards de chaque module.

Conclusion

La Commission reconnaît la qualité de la mise en oeuvre du programme *d'Agentes et Agents de centres d'appels* conduisant à l'AEC au Collège Dawson. Parmi les facteurs qui concourent à la qualité de cette mise en oeuvre, on retrouve le soin apporté à la préparation du programme (la concertation, la vérification des besoins et des opportunités d'emploi) ainsi que la structure cohérente qui se dégage de son organisation selon l'approche par compétence. La Commission relève aussi le souci constant du Collège d'apporter les ajustements nécessaires à l'amélioration du programme.

La Commission a toutefois formulé deux recommandations au Collège, soit d'établir des préalables de cheminement dans le programme, en particulier pour l'accès au stage, et de mettre à la disposition des élèves des conditions d'apprentissage pratique qui correspondent à celles qui prévalent dans le milieu du travail, notamment en ce qui a trait à l'usage de l'ordinateur à l'occasion des pratiques d'appels. Mis à part ces recommandations, la Commission a suggéré au Collège de mettre en place des mesures propres à mieux soutenir le corps professoral du programme.

Les suites de l'évaluation

Le Collège a exprimé son accord avec l'analyse et les conclusions du rapport préliminaire d'évaluation des programmes de DEC en *Techniques administratives* et d'AEC *Agentes et agents de centres d'appels*. Le Collège relève l'appréciation positive dont a été l'objet son processus d'autoévaluation et il remercie la Commission pour les propositions concrètes d'amélioration qu'a amenées l'évaluation de ces programmes. Le Collège a informé la Commission des mesures qui ont été prises pour donner suite aux différentes recommandations, suggestions et invitations contenues dans le rapport d'évaluation.

A- Programme de DEC

Le Collège est à mettre en place diverses mesures destinées à accroître sa connaissance des besoins du marché du travail et adapter son programme en conséquence. Ainsi, les employeurs seront sondés régulièrement au sujet des connaissances, des habiletés et des attitudes qui sont attendues des diplômés. Les professeurs sont encouragés à faire des stages en entreprise et le Collège entend suivre le cheminement ultérieur de ses diplômés.

Le Collège, tel que recommandé par la Commission, définit un profil du diplômé. De plus, le Collège procède à une révision du programme en vue d'accorder une valeur équivalente aux options offertes (*Finance* et *Marketing*), d'inclure dans chacune d'elles une formule de stage et de veiller à ce que chacun des cours contribuent à l'atteinte des objectifs révisés en fonction du profil retenu.

Le Collège a institué un comité de programme avec le mandat clair et soutenu d'implanter l'approche programme. Ce comité est complété par des sous-comités voués à la coordination des cours dispensés à plusieurs groupes simultanément.

Le Collège procède à l'organisation du programme selon une approche intégrée par compétences découlant du profil du diplômé. Les compétences visées seront identifiées, dans leurs composantes de connaissances et d'habiletés, et seront mises en relation avec les cours qui contribuent à leur développement. Le Collège a révisé les cours qui ne correspondent pas aux indications des Cahiers de l'enseignement collégial. Le Collège développera un ensemble complet d'instruments d'évaluation destinés à mesurer l'atteinte des connaissances et des habiletés définies à l'intérieur du profil du diplômé.

Le Collège s'assurera de la cohérence de l'ensemble du programme – adéquation des activités d'apprentissage – objectifs du programme, intégration des différents cours et logique de la séquence des apprentissages. Le programme révisé sera distribué et expliqué aux enseignants et aux élèves. Le Collège verra à ce que les professeurs puissent situer la contribution de leurs cours à l'atteinte des visées du programme et qu'ils développent, par des activités de perfectionnement, une vision commune et partagée de la formation.

Suite à une suggestion de la Commission, le Collège a adopté une nouvelle grille de cours qui présente un meilleur équilibre entre les sessions. Cette nouvelle grille s'accompagne de règles de progression qui ont été clarifiées. Le Collège a informé les élèves que le cours de *Calcul différentiel et intégral I* (201-103) est maintenant optionnel dans le programme.

Relativement à la suggestion d'employer des méthodes pédagogiques plus dynamiques et de faire un usage plus intensif de l'informatique dans le programme, le Collège informe la Commission qu'il a embauché sept nouveaux professeurs et que tous les enseignants, nouveaux et anciens, sont encouragés à utiliser une variété de méthodes actives faisant intervenir les nouvelles technologies de l'information.

Le Collège a procédé à l'évaluation de tous les cours du programme à la session d'automne 1997. Il entend donner un suivi à cette évaluation sous la forme d'activités de perfectionnement. De plus, le Collège étudie de façon spécifique le type d'activités pédagogiques pratiques qu'il faudrait intégrer au programme pour rééquilibrer les aspects théoriques et pratiques dans la formation.

En réponse à la suggestion faite sur les ressources matérielles allouées au programme, le Collège a, d'une part, amélioré l'accès à l'informatique, tant dans ses aspects logiciels que matériels, et, d'autre part, il a alloué aux intervenants du programme des locaux permettant des rencontres de supervision avec les étudiants.

Le Collège applique des mesures visant à garantir la qualité de la documentation pédagogique et le respect de sa Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages. Les plans de cours sont vérifiés et approuvés par le Department Chair et le Sector Dean. Les cours donnés à plusieurs groupes ont des plans de cours communs et des instruments d'évaluation équivalents. Le Collège voit aussi à ce que la pondération paraisse dans les plans de cours et qu'elle soit expliquée aux élèves.

Le Collège, tel que suggéré, réalise une étude particulière de manière à identifier les facteurs qui pourraient contribuer à augmenter les taux de réussite des cours de Mathématique et de Comptabilité. Le Collège entend continuer à accorder du soutien pédagogique en Comptabilité. L'assignation de travaux hebdomadaires devrait permettre un meilleur suivi des élèves. Le Collège indique qu'il a déjà été possible d'observer, dans les taux de réussite du cours de Comptabilité I, une amélioration modeste, mais néanmoins significative.

Diverses mesures ont été adoptées pour favoriser la persévérance et la diplomation dans le programme. Le Collège a mis sur pied un système de repérage, de suivi et de soutien des élèves en difficulté. Le Collège offre des mesures pour aider les élèves hors phase à réintégrer un cheminement régulier. De plus, les étudiants qui abandonnent sont rejoints pour connaître les motifs de leur geste.

Le Collège entend développer, dans chacune des options offertes, un stage formel plus pertinent qui fera l'objet d'une évaluation rigoureuse en lien avec les objectifs du programme.

B- Programme d'AEC

Comme l'en invitait la Commission, le Collège a modifié le cours de langue seconde de manière à augmenter le temps consacré à l'apprentissage du vocabulaire technique. De plus, toujours à l'invitation de la Commission, des modifications ont été apportées au cours d'informatique de manière à refléter davantage les techniques utilisées en emploi.

Le Collège a modifié les règles de progression dans le programmes et d'accès au stage comme le lui recommandait la Commission.

Le Collège a ajusté l'évaluation des stages pour permettre une répartition plus équitable de la pondération entre ses différentes composantes.

La Commission estime que les mesures ainsi amorcées devraient permettre de bonifier les deux programmes. 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