

Point 4.3
Annexe 1

Rapport synthèse d'évaluation

Programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaire de l'ENAP

Le comité institutionnel d'évaluation de l'ENAP :

Moktar Lamari

Nancy Brassard

Rédaction :

Gislain Arbour

Juillet 2012

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	1
1 MANDAT ET PROCESSUS D'ÉVALUATION	1
2 LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION	2
3 PRINCIPAUX CONSTATS	2
4 CONCLUSION	5
ANNEXE 1 : RECOMMANDATIONS DU RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION	7
ANNEXE 2 : EXTRAITS DU RAPPORT DES EXPERTS EXTERNES : PARTIE IV - RECOMMANDATIONS	8
ANNEXE 3 : MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME	9

1 Mandat et processus de l'évaluation

Ce rapport, réalisé par le Comité institutionnel d'évaluation de l'ENAP, résume le rapport d'évaluation du Programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaire de l'ENAP (le Programme). Il met en relief les principaux constats des travaux d'évaluation suivants :

- 1) Une **auto-évaluation**, réalisée par le Sous-comité d'évaluation (le Sous-comité), constitué de deux professeurs réguliers, un maître d'enseignement, un diplômé, un étudiant et un représentant de la direction de l'enseignement et de la recherche (DER). Cette auto-évaluation fait l'objet du Rapport sur l'évaluation du programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires de l'ENAP (le RAE).¹
- 2) Une **évaluation externe**, menée par un groupe d'experts externes en administration publique. Le jugement des experts externes s'appuie sur leur appréciation du Rapport d'autoévaluation ainsi que sur des rencontres auprès des différents intervenants et parties prenantes du Programme. L'évaluation externe est consignée dans le document Évaluation externe du programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires de l'ENAP (le REE).²

Les travaux d'évaluation mentionnés ont été faits en conformité avec la Politique de la CRÉPUQ relative à l'évaluation périodique des programmes existants (Politique de la CRÉPUQ)³ et la Politique d'évaluation des programmes d'études⁴ de l'ENAP.

Il est utile de noter que des recommandations ont été émises dans le RAE et le REE pour plusieurs des constats rapportés dans ce résumé. Lorsque pertinente, une référence à l'une ou l'autre de ces recommandations est faite entre parenthèses à l'aide de l'abréviation du titre du rapport et du numéro de la recommandation (ex : **RAE : 1**).

¹ Masse Jolicoeur, M. et Sous-comité d'évaluation (2011). *Rapport sur l'évaluation du programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires de l'ENAP*. Québec, ENAP.

² Champagne, J., M. Gattinger, T. Hafsi, et al. (2012). *Évaluation externe du Programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires de l'ENAP. Rapport des experts externes*. Québec, ENAP.

³ CRÉPUQ (2004). *Guide d'application de la Politique de la CRÉPUQ relative à l'évaluation périodique des programmes existants*. Montréal, CRÉPUQ. : Annexe 1.

⁴ ENAP (2011). *Politique d'évaluation des programmes d'études*. Québec, ENAP.

2 La réalisation de l'évaluation

2.1 L'auto-évaluation

La réalisation de l'autoévaluation s'est inspirée du cadre d'évaluation livré en mars 2010 par le CREXE, un centre de recherche de l'ÉNAP spécialisé en évaluation de programme. Le cadre d'évaluation a proposé, notamment, un cadre logique du programme, lequel est présenté en annexe⁵. L'auto-évaluation utilise plusieurs techniques de collecte de données, dont l'analyse documentaire, des questionnaires électroniques employant la banque de questions en évaluation de programme de l'Université du Québec (UQ), des groupes de discussion ainsi que des entrevues individuelles et collectives. Les étudiants actuels, les diplômés du Programme, les enseignants de l'ENAP, les professionnels et les cadres de l'ENAP ainsi que les employeurs ont tous été sollicités lors de l'auto-évaluation. De manière générale, les experts externes considèrent que le processus d'évaluation du Programme a respecté les normes habituelles dans le domaine. Néanmoins, compte tenu des importants délais observés, les experts externes émettent deux recommandations relativement à la réalisation l'auto-évaluation (**REE : 3 et 4**).

2.2 L'évaluation externe

Les experts externes, après avoir reçu et consulté le Rapport d'autoévaluation de même que la Politique de l'ENAP, ont effectué une visite de travail à l'ENAP. Cette dernière leur a permis de rencontrer à huis clos les administrateurs, les professeurs, les étudiants et les diplômés du Programme de même que les membres du Sous-comité responsable de l'autoévaluation.

3 Principaux constats

3.1 La structure du Programme

Le Programme offre une formation de 45 crédits et peut être suivi dans l'une des trois concentrations offertes, soit management public, management international et management municipal. Relativement à la présence de ces champs de spécialisation, le RAE propose d'en examiner l'opportunité, compte tenu du faible recrutement constaté (**RAE : 5**). Le tronc commun est constitué de deux cours, sauf pour la concentration management public, celle-ci comprenant en plus le cours Compétences de gestion et développement de carrière. Les cours optionnels, selon les concentrations, représentent entre 24 et 33 crédits. Ils sont répartis en trois modules, soit module A : environnement de l'administration publique, module B : gestion des organismes publics et module C : dimensions humaines et sociales de l'administration publique. Le poids relatif des différents modules en nombre de cours varie selon la concentration d'appartenance de l'étudiant. Aux cours s'ajoute une des deux activités d'intégration suivantes : le Projet d'intervention (ENP 7198), de douze crédits, ou le Séminaire d'intégration en management public (ENP 7905), de six crédits.

3.2 La raison d'être

La raison d'être du Programme a trait aux finalités 1) de formation en administration publique pour les employés de la fonction publique et 2) d'amélioration du capital humain, et donc potentiellement de

⁵ Cliche, L., J. Jacob et R. Marceau (2010). *Étude préparatoire. Évaluation du programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires*. Québec, CREXE.

l'efficacité des organisations publiques.⁶ La raison d'être est également examinée sous trois aspects de pertinence, soit les pertinences institutionnelle, interuniversitaire et sociale.

La pertinence institutionnelle : Il y a eu une évolution dans le profil de la clientèle qui fait qu'aujourd'hui, le Programme s'adresse à de nouvelles clientèles, dont les professionnels en situation de gestion. Selon le RAE, la raison d'être doit être clarifiée, soit en réaffirmant sa version initiale, qui vise le développement des compétences des gestionnaires en exercice, soit en la reformulant pour inclure clairement les candidats de la relève (**RAE : 1 et 2**).

La pertinence interuniversitaire : neuf programmes québécois proposant des formations semblables à celle de l'ENAP ont été identifiés. L'ENAP compte beaucoup plus d'étudiants que ceux-ci, mais la concurrence est de plus en plus vive. Le REE propose qu'un diagnostic de la récente baisse de la clientèle accompagne une éventuelle planification stratégique de l'ÉNAP.

La pertinence sociale : Le RAE nous apprend que les étudiants et les diplômés s'inscrivent dans le Programme pour la réputation et la qualité du Programme ainsi que pour la valeur des cours offerts. Les employeurs rencontrés à l'occasion de l'auto-évaluation s'accordent à dire que le diplôme de l'ENAP est valorisé par les organisations publiques.

3.3 Les objectifs et les cibles du Programme

Les enseignants, les diplômés, les étudiants et les employeurs soutiennent que les objectifs du Programme sont clairs et correspondent aux besoins de formation en cause. Par contre, les experts externes notent un « manque de consensus ou d'identification claire des objectifs et de la raison d'être du Programme », notamment chez plusieurs membres du corps professoral. Ils proposent des correctifs à cet égard (**REE : 2**).

3.4 Les conditions d'admission

Autant le RAE que le REE soulèvent des questions sur l'application rigoureuse des critères lors de l'admission des étudiants. L'admission d'étudiants non qualifiés pour le Programme provoquerait des écarts importants entre étudiants, notamment sur la maîtrise de notions de base en gestion et la capacité d'analyse et de rédaction (**RAE : 4**). Aussi, puisque les gestionnaires d'expérience admis dans le Programme sont susceptibles d'être moins rompus aux exigences du travail académique, le RAE propose une formation optionnelle de soutien à cet égard (**RAE : 10**).

3.5 Les ressources

Relativement aux ressources du Programme, le RAE mentionne à la fois la faible utilisation des services documentaires et des laboratoires informatiques par les étudiants, de même que les disparités dans le support administratif. Le RAE propose d'investir dans l'amélioration de ces éléments (**RAE : 6**).

3.6 Les cours obligatoires et les cours optionnels

La pertinence des cours obligatoires du tronc commun est reconnue tant par les enseignants que par les étudiants. Cependant, tandis que les premiers souhaitent plus de cours obligatoires, les seconds réclament davantage de liberté dans la définition de leur cheminement académique, notamment face à l'obligation de sélectionner un minimum de cours optionnels dans chacun des trois différents modules de cours. Les cours du module C (dimensions humaines et sociales de l'administration publique)

⁶ Boudreau, T. J. (1993). *L'ENAP au service des gestionnaires publics : rapport de la Commission concernant les besoins de la relève des gestionnaires pour la Fonction publique québécoise*. Québec, ENAP. et Cliche, L., J. Jacob et R. Marceau (2010). *Étude préparatoire. Évaluation du programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires*. Québec, CREXE.

seraient davantage recherchés, alors que les cours du module A (Environnement de l'administration publique) apparaissent à plusieurs étudiants trop consacrés à des dimensions théoriques. Des recommandations sont offertes par le RAE et le REE sur ces constats (**REE : 1; RAE : 9**).

Également, selon l'avis de plusieurs enseignants, il est souhaitable que le cours Compétences de gestion et développement de carrière (ENP7212) soit obligatoirement suivi en début de maîtrise par tous les gestionnaires compte tenu de ses effets structurants sur la formation (**RAE : 7**).

3.7 La coordination des cours

Sur le plan de la coordination, les étudiants sont d'avis qu'il n'y a pas de répétition indue des contenus entre les cours. Cependant, des indices d'une grande variabilité entre les différentes prestations d'un même cours ont été soulevés chez les enseignants et les responsables des études. Une recommandation du RAE concerne d'ailleurs ce besoin de coordination verticale (**RAE : 8**).

3.8 Les activités d'intégration

Des deux activités d'intégration, le projet d'intégration est la moins populaire, une situation déplorée chez les enseignants, compte tenu de la forte valeur ajoutée de cette activité. Deux enjeux affectant l'engagement dans cette activité ont été soulevés lors de l'évaluation : le défi de la recension des écrits pour les étudiants gestionnaires et la difficulté pour eux de présenter leur rapport en moins d'un an.

Le RAE propose d'envisager un cours méthodologique obligatoire comme préalable à l'inscription au projet d'intervention et l'octroi d'une période plus longue pour permettre l'abandon sans échec, cela afin de ne pas pénaliser les étudiants constatant que trop tard la non-faisabilité de leur projet (**RAE : 11**).

3.9 La gestion de l'offre de cours

La variété des horaires (cours dispensés le soir, en formule intensive et la fin de semaine) représente vraisemblablement un aspect fort apprécié du Programme, notamment pour la clientèle qui travaille à temps plein (**RAE : 13**).

Par contre, la disponibilité de certains cours, particulièrement à l'extérieur des campus de Québec et de Montréal, a soulevé plusieurs critiques chez les étudiants et les diplômés. Les responsables des études sont d'avis qu'il pourrait y avoir « un ménage dans les cours qui ne sont plus offerts depuis des années » sur certains campus, faute de ressources spécialisées. Une recommandation du RAE va dans le sens d'une plus grande transparence du Programme face à son offre de cours réelle (**RAE : 12**).

3.10 Les méthodes pédagogiques

Les questions liées aux méthodes pédagogiques ont suscité peu ou pas d'insatisfaction chez les diplômés et les étudiants. Leurs réponses combinées font état de taux d'insatisfaction de seulement 5,1 % pour les méthodes pédagogiques utilisées par les enseignants, 6,1 % pour le matériel pédagogique obligatoire et 10,9 % pour l'utilisation des technologies de l'information et de la communication en classe.

3.11 La mixité des classes

La mixité, c'est-à-dire la présence dans une même classe d'étudiants du Programme (qui ont ainsi un profil gestionnaire) et d'étudiants d'autres programmes (qui n'ont pas nécessairement un profil gestionnaire), a donné lieu à des réactions variables chez les différents acteurs interrogés.

Les étudiants et les diplômés, interrogés dans le cadre de l'enquête par questionnaires, affirment à 92,9 % être tout à fait ou plutôt d'accord avec l'affirmation « la mixité des expériences et des formations

est intéressante du point de vue des apprentissages ». Cependant, les propos tenus en groupes de discussion nuancent la donnée précédente. Dans ce cadre, si les avis sont partagés chez les étudiants, les diplômés ont pour leur part été majoritairement critiques. Quant aux enseignants, ils affirment en groupe de discussion que la mixité est souvent problématique que ce soit en termes d'intérêts et d'attentes contradictoires à combler, ou dans les niveaux d'analyse qui peuvent être proposés.

Le RAE propose à cet égard des groupes distincts selon les programmes (**RAE : 3**) et le REE suggère d'investir dans un meilleur aménagement sans nécessairement abandonner la mixité, notamment par la séparation des groupes pour certains cours ou un meilleur appui aux professeurs.

3.12 Le diplôme et ses conséquences

Les données disponibles indiquent que l'ENAP obtient des résultats satisfaisants en termes de diplômes décernés et de taux d'abandon. Entre 2000 et 2011, l'ENAP a diplômé 1572 étudiants, dont 801 hommes (51 %) et 771 femmes (49 %). Si la durée moyenne pour obtenir un diplôme était de 7,1 trimestres en 1998-1999, elle a atteint 8,3 trimestres en 2005-2006, dernière date pour laquelle les données sont utilisables aux fins de la présente évaluation.

Des 2406 personnes venues étudier à l'ENAP, 503 (20,9 %) ont abandonné leur formation entre 1998 et 2011. Ce pourcentage est pratiquement identique à celui observé lors de la dernière évaluation du Programme (21,6 % pour la période 1983-1995).

Les diplômés interrogés par questionnaires affirment dans une très importante proportion que le diplôme obtenu : 1) est un atout pour mieux assumer leurs responsabilités; 2) est un atout pour améliorer leurs capacités à diriger et gérer une organisation, des programmes ou des ressources ; 3) appuie leur capacité de réflexivité; 4) est un atout pour trouver un emploi; 5) leur permet de procéder à une réorientation de carrière; 6) est un atout pour gravir les échelons d'une organisation. Également, pour les trois employeurs interrogés, le diplôme de l'ENAP apporte une plus value à son détenteur.

Les experts externes mentionnent cependant avoir reçu, au cours de leurs rencontres, des commentaires divergents de ceux de l'auto-évaluation, à la fois sur la réputation du Programme auprès des employeurs et sur le calibre de certains diplômés. Ces divergences, aux dires des experts externes, devraient être explorées à l'aide d'une base de répondants plus large que les trois employeurs interrogés lors de l'auto-évaluation.

3.13 La satisfaction globale

Le taux de satisfaction globale à l'égard du Programme de maîtrise pour gestionnaires est très élevé. Près de 65 % des 182 diplômés qui ont répondu au questionnaire se sont déclarés très satisfaits et 30,2 % se sont dits assez satisfaits.

4 Conclusion

La satisfaction globale très élevée des diplômés relativement à leur formation (95 %), le taux d'abandon relativement stable et acceptable compte tenu de la clientèle (environ 20 %) ainsi que l'appréciation élevée de l'expertise disciplinaire de l'encadrement et des méthodes pédagogiques des enseignants (plus de 90 % de satisfaction) apparaissent comme des forces du Programme. Ces constats supportent clairement la pertinence du Programme. Néanmoins, malgré ces atouts, la concurrence exercée par les autres universités dans le domaine de la formation en administration publique constitue désormais un défi non négligeable pour l'ENAP. Cette situation appelle à une analyse renouvelée des marchés et ses opportunités afin de positionner solidement le Programme dans les prochaines années.

Références

- Boudreau, T. J. (1993). *L'ENAP au service des gestionnaires publics : rapport de la Commission concernant les besoins de la relève des gestionnaires pour la Fonction publique québécoise*. Québec, ENAP.
- Champagne, J., M. Gattinger, T. Hafsi, et al. (2012). *Évaluation externe du Programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires de l'ENAP. Rapport des experts externes*. Québec, ENAP.
- Cliche, L., J. Jacob et R. Marceau (2010). *Étude préparatoire. Évaluation du programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires*. Québec, CREXE.
- CRÉPUQ (2004). *Guide d'application de la Politique de la CREPUQ relative à l'évaluation périodique des programmes existants*. Montréal, CRÉPUQ.
- ENAP (2011). *Politique d'évaluation des programmes d'études*. Québec, ENAP.
- Masse Jolicoeur, M. et Sous-comité d'évaluation (2011). *Rapport sur l'évaluation du programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires de l'ENAP*. Québec, ENAP.

Annexe 1 : Recommandations du Rapport d'auto-évaluation

- 1) Il est recommandé de réaffirmer ou de changer la raison d'être du programme de maîtrise pour gestionnaires et, dans les deux cas de figure, d'en faire une raison d'être propre au programme.
- 2) Il est recommandé de créer deux cheminements différenciés au sein du programme de maîtrise, un pour les gestionnaires d'expérience et un pour la relève qui viserait spécifiquement la clientèle professionnelle sans expérience de gestion. Cette recommandation peut se concrétiser par la scission de la MAP en deux programmes distincts, ou en deux cheminements réservés au sein du programme existant. Pour chacune de ces options, des objectifs plus clairs et plus précis devraient être assortis.
- 3) Il est recommandé de favoriser le plus possible et dans la mesure où cela est économiquement viable la création de cours ouverts à un seul programme.
- 4) Il est recommandé de créer un comité d'admission, composé d'enseignants, chargé d'évaluer les demandes d'admission limites.
- 5) Il est recommandé que la mise sur pied de concentrations spécialisées au sein du programme se fasse avec prudence et mobilise les moyens nécessaires à leur développement.
- 6) Il est recommandé de favoriser l'utilisation des ressources par les étudiants, de bonifier autant que possible la réponse aux besoins de support technique dans les campus moins bien pourvus et de revoir l'utilisation des ressources administratives en vue d'une meilleure adéquation.
- 7) Il est recommandé de rendre obligatoire pour toutes les concentrations et tous les programmes menant à la maîtrise pour gestionnaires le cours ENP 7212, Compétences de gestion et développement de carrière, dans le but de servir d'outil d'orientation dans le choix des cours à prendre. Ce cours devrait être adapté à deux clientèles, soit les gestionnaires en exercices ou la relève et les personnes en réorientation de carrière.
- 8) Il est recommandé d'assurer une coordination visant à favoriser une certaine homogénéité entre les contenus des cours obligatoires, considérant que ce sont des cours dont les notions abordées sont susceptibles de favoriser un meilleur apprentissage lors des cours subséquents. Ceci va de pair avec l'obligation de compléter les cours obligatoires en début de programme.
- 9) Il est recommandé de créer un cheminement plus structuré pour les étudiants de la relève et de donner plus de flexibilité aux gestionnaires d'expérience dans le choix des cours optionnels.
- 10) Il est recommandé de créer un cours de base en méthode de travail intellectuel et académique destiné aux étudiants qui entrent sur la base de l'expérience seulement ou pour ceux qui effectuent un retour aux études après de longues années. Ce cours pourrait aussi être optionnel pour tout étudiant qui en sent le besoin.
- 11) Il est recommandé de mieux soutenir la réussite du Projet d'intervention (1) en rendant obligatoire un cours de méthodologie pour les étudiants qui choisissent le Projet d'intervention et (2) en accordant un délai plus long pour l'abandon sans échec de l'activité.
- 12) Il est recommandé de spécifier clairement dans le descriptif du programme de maîtrise pour gestionnaires quels cours ne sont pas offerts sur tous les campus. Il est de plus recommandé qu'une planification d'une offre rotative de certains cours sur 2 ou 3 ans soit diffusée afin que les étudiants puissent mieux effectuer leurs choix.
- 13) Il est recommandé de maintenir, voire d'accroître la diversité dans l'offre de cours sur le plan des horaires, dont des cours en soirée, en formule intensive et de fin de semaine, à distance, mais d'en étudier préalablement les impacts sur l'utilisation des ressources et le personnel.

Annexe 2 : Recommandations du Comité d'experts

Les recommandations qui suivent visent à présenter des mesures qui seraient susceptibles d'améliorer la qualité et la pertinence du Programme. Elles se fondent sur les informations retrouvées dans le rapport du sous-comité d'évaluation ainsi que sur les informations recueillies lors de la journée de rencontres des experts externes avec les administrateurs, les professeurs, les étudiants, les diplômés associés au Programme ainsi que les membres du sous-comité le 10 janvier 2012.

Dans un premier temps, les experts externes reconnaissent la pertinence des recommandations 3 à 13 du rapport du sous-comité d'évaluation telle qu'elles sont présentées. Ils considèrent que ces recommandations devraient être retenues par l'ÉNAP. Les experts externes reconnaissent également la pertinence des recommandations 1 et 2 du rapport du sous-comité d'évaluation. Ils souhaitent néanmoins que soient considérés certains éléments additionnels.

Ainsi, en ce qui a trait à la recommandation 1, les experts externes considèrent qu'il serait approprié que l'ÉNAP détermine clairement les clientèles, actuelles et futures, du Programme, ainsi que les besoins de ces groupes d'acteurs, avant de réaffirmer ou de changer sa raison d'être. Cela suppose une analyse plus poussée de la pertinence interuniversitaire et sociale du Programme ainsi qu'un effort de vision dont l'objet serait de dessiner le monde de l'administration publique de demain.

Par ailleurs, en ce qui a trait à la recommandation 2, les experts externes ne jugent pas prudent de recommander des changements majeurs à la structure du Programme avant que l'ÉNAP n'ait effectué des recherches plus poussées concernant les raisons principales pour lesquelles le nombre d'admissions au programme a diminué durant les dernières années. Également, l'exercice de réaffirmation ou de changement de raison d'être évoqué ci-dessus devrait précéder toute modification au Programme. Cela étant dit, les experts externes appuient la recommandation du sous-comité d'évaluation de créer deux cheminements séparés dans le cadre du Programme. Cependant, ils considèrent qu'il serait pertinent, pour certains cours et activités, de maintenir les divers groupes ensemble. En dépit des défis que peut poser la mixité des groupes, le Programme jouit d'une spécificité enrichissante grâce à cette caractéristique. En effet, la mixité permet aux étudiants moins expérimentés de bénéficier des connaissances des gestionnaires d'expérience et ces derniers peuvent développer une plus grande sensibilité quant aux intérêts, particularités et compétences de la relève.

Enfin, les experts externes font quatre recommandations additionnelles :

- 1) Il est recommandé que l'ÉNAP évalue la possibilité d'ajouter des cours obligatoires sur des sujets fondamentaux en administration publique.
- 2) Il est recommandé que l'ÉNAP communique clairement les objectifs du Programme aux chargés de cours et aux professeurs associés et détermine avec ces derniers le rôle qu'ils ont par rapport à ces objectifs.
- 3) Il est recommandé que l'ÉNAP prenne les mesures nécessaires pour qu'une prochaine évaluation périodique du Programme soit effectuée tous les huit ans et qu'elle puisse se réaliser à l'intérieur de la période prescrite de 12 mois, prescrite par la Politique de l'École.
- 4) Il est recommandé que l'évaluation continue du Programme s'effectue sur une base régulière, permettant un suivi qui inclut l'analyse des ressources, des processus et des résultats et facilitant la prochaine évaluation périodique de ce Programme.

Annexe 3 : Modèle logique du Programme



Modèle logique: Programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires

