

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

RAPPORT SYNTHÈSE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION
MAITRISE EN GESTION DES PERSONNES EN MILIEU DE TRAVAIL – 3833 et 3834

Août 2016

Bureau du doyen des études

Introduction

Le présent document est une présentation synthétique, comme le prévoit la Politique d'évaluation périodique des programmes de l'UQAR, du processus d'évaluation du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, profil sans mémoire (3833) et profil avec mémoire (3834).

La diffusion des résultats de l'évaluation de ce programme sur le site Web de l'université permet de mettre à la disposition des citoyennes, des citoyens ainsi que des futures étudiantes et des futurs étudiants l'information pertinente quant à ce processus et à la qualité du programme évalué. Elle permet également de répondre aux exigences de la *Politique des établissements universitaires du Québec relative à l'évaluation périodique des programmes existants* de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ).

Processus d'évaluation

La Commission des études, lors de sa réunion du 5 juin 2007, approuvait l'évaluation des programmes de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail et de diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion des personnes en milieu de travail (CE-429-4830) pour la période allant de 1998 à 2007. Le travail de rédaction du rapport d'autoévaluation a été entrepris par un comité formé de quatre professeurs œuvrant au sein du programme. Après un premier coup de sonde à l'automne 2007 au cours de laquelle une première série de questionnaires furent envoyés aux étudiants, diplômés et professeurs, une deuxième salve de questionnaires fut lancée le 21 juillet 2009, le taux de réponse de la première enquête ayant été jugé insuffisant. Le rapport d'autoévaluation est donc construit à partir de la matière fournie par la série de questionnaires de 2009 complétée par les données relatives au cheminement des étudiants couvrant la période allant de 1998 à 2011. Le rapport fut approuvé par le Comité de programmes d'études avancées en gestion de personnes en milieu de travail lors de sa rencontre du 4 avril 2012 (GPMT-32-20) et déposé au Bureau du doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche le 27 août 2012. Les experts externes ont fait une visite à l'UQAR le 22 mai 2015 et leur rapport a été déposé le 14 septembre 2015. Le Comité institutionnel d'évaluation par les pairs, quant à lui, a reçu les rapports le 23 septembre 2015. Les membres du comité se sont réunis le 29 septembre 2015 dans le but de déterminer les rôles et responsabilités de chacun des membres et d'échanger sur les rapports d'évaluation. Une seconde rencontre s'est tenue le 10 novembre 2015 afin d'échanger sur les rapports d'évaluation et de discuter de la version préliminaire du rapport. Des échanges courriel ont suivi afin de valider la version finale du rapport, remis au Doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche le 23 novembre 2015. Par la suite, les rapports des experts et du Comité institutionnel d'évaluation par les pairs ont été remis au Comité de programmes d'études avancées en gestion des personnes en milieu de travail et, avec l'ajout du rapport d'autoévaluation, aux deux unités départementales en sciences de la gestion pour obtenir leur avis. Le Comité de programmes, lors d'une réunion tenue le 2 février 2016, a reçu favorablement le rapport des experts externes (GPMT-50-38) et le rapport du Comité institutionnel d'évaluation par

les pairs (GPMT-50-39). L'Unité départementale des sciences de la gestion – Campus de Lévis a donné un avis favorable au dépôt du rapport d'autoévaluation lors d'une rencontre tenue le 27 janvier 2016 (UDGL-56-312) et aux rapports des experts externes (UDGL-58-322) et du Comité institutionnel d'évaluation par les pairs (UDGL-58-323) lors d'une rencontre tenue le 23 mars 2016. L'Unité départementale des sciences de la gestion – Campus de Rimouski a donné un avis favorable au dépôt du rapport d'autoévaluation lors d'une rencontre tenue le 3 février 2016 (UDGR-46-285) et aux rapports des experts externes (UDGL-48-290) et du Comité institutionnel d'évaluation par les pairs (UDGL-48-291) lors d'une rencontre tenue le 20 avril 2016.

Selon l'échéancier type de la *Politique d'évaluation périodique des programmes*, 18 mois séparent le début de l'autoévaluation, avec la création du Comité d'autoévaluation, et le moment où le doyen dépose le dossier d'évaluation de programme à la Commission des études. Comme le dossier d'évaluation a été présenté à la réunion de la Commission des études du 10 mai 2016 et que l'évaluation a été initiée par la résolution CE-429-4830 du 5 juin 2007, il se sera écoulé huit ans et onze mois depuis l'invitation par la Commission des études à entreprendre le processus d'autoévaluation du programme de maîtrise en développement régional. L'ensemble du processus d'évaluation a pris sept ans et cinq mois de plus que ce qui est prévu à la Politique.

Cependant, le processus d'autoévaluation qui avait été initié au trimestre d'automne 2007 a été relancé au trimestre d'automne 2009, car les taux de réponse à la première salve de questionnaires avaient été jugés insatisfaisants. De plus, trente-trois mois se sont écoulés entre le dépôt du rapport d'autoévaluation au Bureau du doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche et la visite des experts externes à l'UQAR. Les délais entre le dépôt du rapport d'auto-évaluation et la visite des experts sont tributaires d'une série de facteurs, dont l'identification par le comité de programmes d'une liste d'experts, le recrutement de ces derniers et finalement, de la capacité à déterminer un moment qui convient à tous pour organiser la journée de la visite à Rimouski en tenant compte des nombreuses contraintes d'horaire des différents intervenants lors de cette journée. En ajoutant les quatre mois entre la visite des experts externes et le dépôt de leur rapport et les deux mois entre le dépôt du rapport des experts et le dépôt du rapport du Comité institutionnel d'évaluation par les pairs, nous pouvons facilement retrancher trente-neuf mois qui ont été perdus en « moment d'attente ». Il est difficile de ne pas avoir de telles périodes de « flottement » dans un processus qui se déroule sur plusieurs trimestres, même si elles peuvent être plus ou moins longues pour chaque évaluation.

Historique du programme

La maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail a été ouverte aux admissions pour la première fois au trimestre d'automne 1998. Le programme est né du constat de la nécessité « de revoir la formation des gestionnaires et de l'orienter davantage vers le développement d'habiletés personnelles et l'acquisition de savoir-faire [...] [en] s'intéressant au développement d'habiletés de direction dépassant la stricte acquisition de

connaissances techniques.¹ » Il a fait l'objet de modifications induites par la création, en 2004, du DESS en gestion des personnes en milieu de travail. L'actuel exercice d'évaluation est le premier pour ce programme.

Autoévaluation

Un comité d'autoévaluation composé de quatre professeures et professeurs a procédé à l'analyse des résultats des questionnaires transmis au cours du trimestre d'automne 2009 et ont procédé à la rédaction du rapport selon un canevas suggéré par le Bureau du doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche.

Le tableau 1 présente les taux de réponse selon le programme et le type de répondant aux questionnaires envoyés le 21 juillet 2009. Il est à noter que les acteurs socioéconomiques n'ont pas été sondés dans le cadre de cette enquête.

Programmes ²	Diplômés			Étudiants			Professeurs et personnes chargées de cours		
	Population	répondant	Taux	Population	répondant	Taux	Population	répondant	Taux
3833	27	4	14,8 %	28	13	46,4 %	28	4	14,3 %
3834	12	3	25,0 %	8	1	12,5 %	14	6	42,9 %
3233	28	9	32,1 %	49	15	30,6 %	14	5	35,7 %

Tableau 1 Taux de réponse selon le programme et le type de répondant

Les principaux constats

De l'avis du Comité institutionnel d'évaluation par les pairs, le rapport produit par les experts externes correspond en tout point au mandat qu'ils ont reçu. Cependant, le Comité juge que le rapport d'autoévaluation ne propose pas une analyse signifiante du programme de maîtrise en GPMT. En effet, « certains de ses contenus sont anciens (données allant jusqu'à 2011) ou sans lien aucun avec la démarche d'évaluation en elle-même (longs extraits d'article et de chapitre de livre).³ »

Synthèse du rapport d'autoévaluation⁴

Le rapport du Comité d'autoévaluation de 76 pages est subdivisé en huit chapitres dont voici le résumé :

Le **premier chapitre** fait une présentation générale du programme et détaille la problématique à l'origine de sa mise en place. Il présente également une justification de l'orientation spécifique du programme axée sur la personne et sur les enjeux éthiques de la

¹ Rapport d'autoévaluation du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, présenté au doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche, août 2012, p 10.

² 3833 : maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail (profil sans mémoire), 3834 : maîtrise en gestion de personnes en milieu de travail (profil avec mémoire), 3234 D.E.S.S. en gestion des personnes en milieu de travail.

³ *Rapport du Comité institutionnel d'évaluation par les pairs* dans le cadre de l'évaluation périodique du programme de Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, page 3.

⁴ Le texte de cette partie reprend, avec quelques modifications mineures, le contenu du rapport du Comité d'évaluation par les pairs, *ibid.* page 3 et 4.

gestion des personnes en milieu organisationnel. Cette orientation qui fait la spécificité du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail à l'échelle de la province s'articule autour de quatre particularités :

- L'étude de la relation de la personne au travail
- L'étude de la dimension humaine de la gestion
- L'étude de la gestion de l'humain
- L'accent mis sur une orientation critique qui permet de cerner la complexité de la dimension humaine de l'entreprise et de la relation de l'humain à l'organisation

Le **chapitre deux** énonce les objectifs du programme.

Le **chapitre trois** concerne la gestion du programme pendant la période couverte par l'évaluation, soit de 1998 à 2011 inclusivement. Il en présente les conditions d'admission. Le programme a admis une vingtaine de nouveaux étudiants par année, dont un tiers de finissants québécois du premier cycle en administration, un tiers de professionnels québécois et un tiers d'étudiants internationaux. On précise que les abandons surviennent surtout au moment du passage de la scolarité à l'essai ou au mémoire.

Le **chapitre quatre** présente la structure du programme. Il offre deux profils de 45 crédits : un « volet recherche » comportant un mémoire de 21 crédits et un « volet professionnel » se concluant par un essai de 12 crédits.

Le **chapitre cinq** présente les activités du programme.

Le **chapitre six** fait état des ressources à la disposition du programme. L'équipe de professeurs actifs dans le programme s'est partiellement renouvelée pendant la période couverte par l'évaluation, passant de quatre avant 2008 à sept en 2011.

Le **chapitre sept** rappelle que les préoccupations éthiques ont été inscrites dans tous les cours du programme.

Le **chapitre huit** présente un bilan de l'appréciation du programme. Les étudiants et les diplômés qui se sont prononcés se sont majoritairement déclarés satisfaits du programme, à l'exception du financement des études qui affecte particulièrement les étudiants du « volet professionnel ». Les professeurs affichent un taux de satisfaction très élevé.

Synthèse du rapport du Comité d'experts externes

Le rapport souligne la pertinence unique du programme de maîtrise en GPMT, la forte cohérence de la séquence de cours et de l'approche pédagogique, ainsi que le potentiel prometteur d'un corps professoral jeune. Il remet cependant fortement en question le fait que les deux profils (mémoire et essai) mènent au même grade (celui de maître ès sciences (M.Sc.)). Il invite enfin la direction du programme à une certaine formalisation de sa gestion des dossiers. En résumé, les points saillants des analyses et recommandations du comité sont :

Pertinence scientifique

Le comité d'experts note que le programme s'inscrit dans un champ scientifique à la jonction des disciplines du comportement organisationnel, du développement des compétences organisationnelles et du leadership. Il juge que celui-ci suit l'évolution de ces disciplines, en y ajoutant un intérêt concret et substantiel pour l'éthique et, avec l'arrivée récente de nouveaux professeurs, la sociologie clinique. Le comité se dit néanmoins préoccupé par le nombre restreint (deux) de professeurs qui montrent une production à la fois constante et pertinente dans le champ couvert par le programme, de même que par l'absence à l'UQAR de groupes de recherche établis sur des thématiques en rapport avec le programme. Il souligne cependant que le corps professoral est jeune et présente un potentiel prometteur. Il encourage celui-ci à diffuser davantage ses travaux à l'international et parallèlement suggère de valoriser la production scientifique des étudiants qui présente certaines contributions dignes de mention au niveau du programme et de l'établissement dans un premier temps.

Pertinence sociale

Le comité d'experts externes reconnaît « sans hésiter » la pertinence sociale du programme qu'il juge unique. Il observe, cependant, que les formations offertes en organisations se sont concentrées autour de secteurs « génériques » comme la finance et la sécurité publique et manque d'une sensibilité aux particularités des régions et de leurs secteurs porteurs. Il note également que le programme semble mieux répondre aux attentes d'employés visant un avancement professionnel qu'à celles des personnes en recherche d'emploi cherchant l'acquisition de nouvelles compétences. Le comité soulève, à l'instar du comité d'autoévaluation, l'idée d'offrir un cheminement professionnalisant avec stage pour faciliter l'insertion professionnelle des diplômés du programme qui ne sont pas déjà en emploi. Le comité s'interroge néanmoins à savoir si le programme dispose des ressources nécessaires à un tel cheminement. Il reconnaît en outre qu'un tel cheminement pourrait avoir un impact majeur sur la structure même du programme qui, dans l'état actuel, est taillé sur mesure pour les personnes disposées à réfléchir sur une expérience de gestion déjà acquise.

Pertinence institutionnelle

Le comité d'experts externes observe que le programme de maîtrise en GPMT, de par sa pertinence unique, gagnerait à être promu tant à l'échelle locale qu'à l'échelle provinciale. Il juge cependant qu'il reste prématuré de penser à mettre sur pied un programme de doctorat et suggère plutôt de réfléchir à une association avec un programme existant. Enfin, il met en garde contre l'usage de passerelles avec les autres programmes de GPMT offerts par l'UQAR afin de maintenir une spécificité à chacun des programmes et d'éviter le cumul « injustifié » de diplômes.

Cohérence interne

Le comité d'experts externes note une forte cohérence dans la séquence de cours et l'approche pédagogique. Il souhaite souligner, en outre, une remarquable collaboration entre le corps professoral et des ressources professionnelles expérimentées intervenant

comme chargé(e)s de cours. D'un autre côté, le comité constate une fragilité du programme liée à son déploiement sur deux sites. Il se montre préoccupé par le fait que certains cours ne s'offrent que sur un campus. Il s'étonne aussi d'une culture informelle dans la gestion du programme et invite le comité de programmes et la direction à considérer une certaine « formalisation ». Enfin, « le comité remet fortement en question le fait que les deux profils mènent au même grade universitaire ». Il considère difficilement justifiable que les deux profils ouvrent à des études doctorales sans autre considération et suggère de les sanctionner par deux grades distincts.

Diplomation, ressources financières et matérielles

Les experts prennent note d'un taux de diplomation faible et invitent le comité de programmes à analyser la situation. Sur la dimension financement, considérant que les personnes en emploi constituent la base de la clientèle du programme, la question du soutien financier aux étudiants n'apparaît pas au comité comme un enjeu d'importance pour le recrutement.

Les ressources documentaires au campus de Rimouski sont jugées pleinement satisfaisantes. Le comité ne se prononce pas sur le campus de Lévis, qu'il n'a pas pu visiter.

Les recommandations des comités

Recommandations du comité d'autoévaluation

Le Comité d'autoévaluation a formulé cinq recommandations principales dans son rapport :

- Créer une troisième voie dans le cheminement de la maîtrise soit l'option stage de 12 crédits, qui viendra compléter l'offre constituée par l'essai de 12 crédits et le mémoire de 24 crédits. Cela permettra de toucher une clientèle différente et d'accommoder les étudiants en début de carrière qui désirent une immersion dans le marché du travail plutôt qu'une démarche de réflexion ou de recherche comme nous l'offrions avec la formule actuelle.
- Engager un ou une professionnel ayant pour tâche principale la coordination, le suivi et l'évaluation des stages étudiants en entreprise.
- Mieux arrimer les cheminements du DESS et de la maîtrise en GPMT pour faciliter le passage de l'un à l'autre
- Analyser l'opportunité de développer un programme de doctorat éventuellement arrimé avec le doctorat de gestion spécialisé en ressources maritimes afin d'offrir un doctorat de gestion spécialisé en gestion des personnes.
- Apporter des ajustements à l'offre de cours (création d'un cours avancé en comportement organisationnel et un cours avancé général de technique en gestion des personnes (TIC, processus GRH classique, etc.)

Recommandations du Comité des experts externes

Les principales recommandations du comité d'experts externes se résument comme suit :

- Création de deux cheminements distincts menant chacun à un grade spécifique :
- Valoriser les contributions scientifiques produites par les étudiants et les professeurs rattachés au programme.
- Formaliser l'administration du programme à un degré optimal, pour assurer la qualité de la formation, la crédibilité du programme et l'équité envers les étudiants.
- Assurer une offre de cours équitable entre les deux campus.
- Faire l'analyse du taux de diplomation peu élevé.
- Développer l'offre du programme aux grands employeurs du Québec et poursuivre sa promotion à l'international.
- S'associer à un programme de doctorat existant.
- Si la direction décide de développer un volet du programme destiné à des étudiants voulant s'insérer sur le marché du travail, dans un premier emploi en gestion :
 - o Ajouter une offre de cours présentant des notions avancées sur les différentes dimensions de la gestion;
 - o Mettre sur pied un service de stages doté de ressources suffisantes en appui à la fois à la direction et aux milieux d'accueil.

Recommandations du Comité institutionnel d'évaluation par les pairs

- Amorcer une réflexion sur l'opportunité de sanctionner les deux cheminements offerts à la maîtrise en GPMT par des grades différents.
- Accorder la priorité à un examen approfondi du programme plutôt que de procéder à la création d'une « troisième voie » avec stage ou d'un doctorat en GPMT jugée quelque peu prématurée
- Formaliser l'administration du programme afin d'assurer la crédibilité du programme, la qualité de la formation et l'équité envers les étudiants (instaurer des mécanismes pour documenter la vie du programme et faire bon usage de ces mécanismes).
- Assurer une offre de cours équitable entre les campus de Rimouski et de Lévis. Afin d'éviter que prennent forme des bassins de compétences singuliers et deux profils de diplômés au sein d'un même programme.
- Procéder à une analyse rigoureuse de la situation relative au taux d'abandon élevé parmi les étudiants du programme et à leur faible taux de diplomation pour ensuite prendre action.

Recommandations du doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche

Le dossier d'évaluation de programme est déposé à la Commission des études par le doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche. Il y joint un avis rédigé à la suite de la lecture des trois rapports qui ont été déposés au Bureau du doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche. Les recommandations que le doyen a faites à la Commission des études dans son avis sont les suivantes :

- S'approprier les recommandations des comités impliqués dans l'évaluation;

- Procéder à la création d'un projet de révision du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail qui tient compte des incidences à la fois académiques et financières de chacune des modifications proposées;
- Porter une attention particulière aux moyens permettant de réduire le taux d'abandon ainsi que la durée des études;
- Opérer un changement de culture administrative, à instaurer des mécanismes pour documenter la vie du programme et à faire bon usage de ces mécanismes ;
- Évaluer la pertinence de décerner des grades différents selon le profil choisi (essai ou mémoire);
- Évaluer les diverses modalités de dispensation des cours afin d'assurer une offre de cours équitable entre Rimouski et Lévis;
- Établir les plans de formation, incluant la planification de l'offre de cours (simulation sur deux ans) de même que l'adéquation entre cette offre de cours et les expertises professorales disponibles;
- Soumettre au Bureau du doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche le projet de révision dans un but d'accompagnement et de validation, et ce, préalablement à toute consultation externe ou encore à toute soumission à des instances pour approbation;
- Effectuer une consultation auprès du milieu et des employeurs potentiels avec une proposition de projet de programme modifié;
- Soumettre, pour approbation par les instances concernées, un projet de révision du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail d'ici la fin de l'année académique 2016-2017;
- Établir, conjointement avec les acteurs concernés, un plan d'action pour mettre en valeur et faire connaître le programme révisé auprès des populations cibles et contribuer à sa mise en œuvre.

Résolution de la Commission des études (CE-522-6497)

Après analyse du dossier d'évaluation du programme de maîtrise en développement régional, la Commission des études a résolu :

- De recevoir le dossier d'évaluation des programmes de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail;
- D'inviter le comité de programmes d'études avancées en gestion des personnes en milieu de travail à mettre en place un comité de révision des programmes de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail qui tiendra compte des rapports d'évaluation et de l'avis du doyen des études de cycles supérieurs et de la recherche;
- D'inviter le comité de programmes d'études avancées en gestion des personnes en milieu de travail à présenter le dossier de révision des programmes de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail à la Commission des études d'ici la fin de l'année académique 2016-2017.

Le Comité de programmes d'études avancées en gestion des personnes en milieu de travail a pris en charge la révision du programme et il est à l'œuvre pour faire le suivi de l'évaluation.