



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

**Évaluation périodique du programme  
De maîtrise en administration des affaires, cheminement  
pour cadres en exercice (M.B.A.)**

**Résumé**

**Faculté d'administration**

Novembre 2014

## **Le programme de maîtrise en administration des affaires, cheminement pour cadres en exercice de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke.**

Créée en 1987, la maîtrise en administration des affaires de l'Université de Sherbrooke a été le premier programme de M.B.A. pour cadres francophones offert en Amérique du Nord. Communément appelé « EMBA » et offert exclusivement à Longueuil et en enseignement particulier, le programme fait une distinction du parcours à suivre pour l'accumulation et la réussite totale des crédits selon que le candidat est admis sur la base d'un baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) ou non. Ainsi, les parcours académiques désignés par les vocables volet 1 et volet 2 marquent cette distinction. Le volet 1 désigne le parcours préalable et obligatoire du candidat admis sur la base d'un grade de 1er cycle autre qu'en administration. Le volet 2, quant à lui, désigne le parcours obligatoire pour deux types de candidats : 1) le candidat qui détient un B.A.A. à l'entrée et 2) le ressortissant du volet 1. Le programme est constitué de 51 crédits.

En résumé, le volet 1 a pour thème « la gestion de l'organisation », débute en automne et se déroule sur deux sessions consécutives pour une durée totale de 8,5 mois. Au total, 23 crédits sont accordés. D'abord, la réussite des sept activités pédagogiques obligatoires permet l'obtention de 17 crédits. Les six autres crédits sont accordés pour l'expérience professionnelle du candidat et sont attribués suivant la réussite de tout le programme soit, le volet 1 et le volet 2. Ceci représente un peu plus de 45 % des 51 crédits requis pour l'obtention du diplôme de maîtrise pour un candidat admis sur la base d'un grade de 1er cycle autre qu'en administration.

Le volet 2, quant à lui, comporte quatre thèmes centrés sur «le gestionnaire et la stratégie organisationnelle». L'enseignement de ces thèmes débute en automne et s'échelonne sur quatre sessions consécutives pour une durée totale de 14 mois. Ainsi, pour le candidat qui doit faire le volet 1 et le volet 2, la durée totale du programme est de 22,5 mois. Par ailleurs, le volet 2 est complété par la réussite de 10 activités obligatoires et de trois activités optionnelles qui porte le total de crédits accumulés à 28. Enfin, pour le candidat admis suivant la réussite du volet 1, ces 28 crédits s'additionnent au 23 déjà réussis et portent ainsi le total aux 51 crédits requis pour l'obtention du diplôme. Par contre, pour le candidat admis avec un B.A.A., ces 28 crédits du volet 2 sont additionnés aux 17 crédits attribués pour l'expérience professionnelle et la détention d'un B.A.A., ce qui porte le total aux 45 crédits requis pour l'obtention du diplôme.

### **1. Introduction**

Le programme de maîtrise en administration des affaires cheminement MBA pour cadres en exercice de l'Université de Sherbrooke existe depuis près de 26 ans. Au fil des ans, il a vu son curriculum amendé à quelques reprises, la dernière révision remontant à 2004. Conformément au calendrier général de la politique d'évaluation périodique des programmes (politique 2500-007) de l'Université de Sherbrooke, une démarche d'évaluation du programme a débuté au printemps 2013.

### **2. Le comité d'évaluation du programme**

Le comité d'évaluation du programme (ci-après, CEP) responsable de suivre et d'alimenter la démarche a été formé. Parmi les critères ayant présidé au choix de ses membres, mentionnons :

- une solide implication, une bonne connaissance et un intérêt marqué pour le M.B.A. cheminement pour cadres en exercice;
- une bonne connaissance de la démarche d'évaluation;
- une bonne connaissance du marché;
- des capacités d'analyse, d'innovation et d'adaptation.

Les membres devaient par ailleurs être de provenances disciplinaire et professionnelle diverses pour refléter le caractère multidisciplinaire du cheminement pour cadres en exercice. Le conseil facultaire a donc retenu les candidats suivants :

<b><i>Direction du programme</i></b>	
<b>Côté, Louis</b>	vice-doyen, directeur Centre Laurent Beaudoin (CLB) et enseignant au cheminement pour cadres en exercice du programme
<b>Tremblay, Alain</b>	directeur adjoint CLB, adjoint du cheminement de ce programme depuis 2004
<b><i>Professeurs qui interviennent dans le programme et leur département respectif</i></b>	
<b>Cadieux, Jean (SIMQG)</b>	Enseignant au cheminement pour cadres en exercice de ce programme
<b>Houle, Lucie (Management)</b>	enseignante au cheminement pour cadres en exercice de ce programme et ancienne cadre dans le milieu de la santé
<b>Desrochers, Jean (Finance)</b>	enseignant au cheminement pour cadres en exercice de ce programme depuis 15 ans
<b>Fortin, Mario (Économique)</b>	vice-doyen à la recherche et enseignant au cheminement pour cadres en exercice de ce programme
<b>Roy, Chantale (Sciences comptables)</b>	ancienne directrice du cheminement pour cadres en exercice de ce programme et enseignante
<b>Roy, Jean (Marketing)</b>	directeur M.B.A., enseignant au cheminement pour cadres en exercice du programme
<b><i>Étudiants inscrits au programme</i></b>	
<b>Letendre, Lucie</b>	étudiante du cheminement de ce programme, promotion 2014
<b><i>Chargé de cours qui intervient dans le programme</i></b>	
<b>Harvey, Pierre</b>	chargé de cours du programme cheminement pour cadres en exercice offert hors Québec
<b><i>Professeur de l'UdeS, extérieur au programme et au département</i></b>	
<b>Goulet, Jean</b>	vice-doyen à la Faculté des Sciences de l'Université de Sherbrooke, professeur

### 3. Le processus d'autoévaluation

Le rapport d'autoévaluation – **prédiagnostique** (1<sup>re</sup> partie) a été déposé en novembre 2013 et se divise en quatre chapitres. Le premier chapitre introduit le contexte général de la démarche et présente le programme de maîtrise en administration des affaires, cheminement pour cadres en exercice, ainsi que son historique. Les chapitres deux et trois discutent de la pertinence de ce cheminement ainsi que de la qualité de la formation offerte et des résultats obtenus. Les données présentées dans les deux premiers chapitres visent essentiellement à dégager un portrait le plus objectif et exhaustif possible de ce cheminement pour être en mesure à la fin du chapitre 3 de présenter les forces et les faiblesses du programme. En guise de conclusion, le chapitre 4 revient sur les principaux enjeux auxquels fait face le cheminement pour cadres en exercice de la maîtrise en administration des affaires à la lumière des observations dégagées dans les premiers chapitres.

Ce rapport a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses du programme. Elles ont été regroupées sous quatre enjeux qui reflètent les défis auxquels le programme de maîtrise en administration des affaires, cheminement pour cadres en exercice est confronté.

#### *Enjeu 1 – Adéquation du curriculum de cours offert avec le marché actuel*

Considérant les attentes des candidats et des employeurs sur le marché actuel, ainsi que l'offre des

programmes « EMBA » proposés sur le marché, comment le programme peut-il devenir plus pertinent sur le plan scientifique et social ?

#### *Enjeu 2 – Collaborations interdépartementales et interfacultaires*

Considérant l'effervescence des collaborations multidisciplinaires sur le marché du travail et dans les universités à travers le monde, et ce, afin d'être pertinent dans la résolution de problématique de la société, comment favoriser la création d'un espace de collaboration inter départementale et interfacultaire ?

#### *Enjeu 3 – Offre pédagogique*

Considérant l'évolution des technologies, les attentes des candidats, la multiplication dans le marché de collaborations professeurs/praticiens et de l'offre actuelle de programmes de maîtrise en administration des affaires pour cadres en exercice, quelles formes doit prendre l'offre pédagogique du programme afin d'être actualisée et innovante ?

#### *Enjeu 4 – Positionnement du programme dans le marché cible et dans son environnement immédiat*

Considérant la faible notoriété du programme actuel au sein des acteurs régionaux en Montérégie et en Estrie et de la faible collaboration avec les employeurs et d'autres universités avoisinantes, comment s'intégrer au milieu, développer des collaborations afin de répondre plus adéquatement à la formation des candidats et mieux faire connaître l'offre de ce cheminement du programme ?

Suite à l'approbation du rapport d'autoévaluation – prédiagnostic (1<sup>re</sup> partie) par le Conseil s'est amorcée la seconde étape du processus d'évaluation périodique, soit l'élaboration du rapport d'autoévaluation – **évaluation ciblée** (2e partie).

Afin de réaliser cet exercice, le comité d'évaluation périodique (CEP) a d'abord procédé aux étapes suivantes :

- pour chacune des questions des quatre enjeux énumérées précédemment, il a identifié les informations devant être recherchées pour lui permettre, à la fin de l'évaluation ciblée, de répondre adéquatement aux questionnements soulevés;
- pour chacune de ces informations, il a identifié les méthodes de recherche ou d'investigation qui lui semblaient les plus appropriées à adopter et les sources d'information et outils, ou moyens, à utiliser pour les obtenir; le cas échéant, il a précisé les détails méthodologiques pertinents à prendre en considération.

La réalisation du rapport d'autoévaluation – évaluation ciblée (2<sup>e</sup> partie) a donc nécessité la collecte de plusieurs types de données dans le but de couvrir les enjeux identifiés dans le volet prédiagnostic. Les données primaires ont été obtenues au moyen d'entrevues auprès de différentes catégories de répondants : les employeurs, les diplômés, les étudiants actuels, les professeurs et les chargés de cours. Des entrevues avec des experts en recrutement ont aussi été réalisées. Les données secondaires proviennent de l'examen des dossiers des candidats potentiels déposés à la Faculté d'administration dans le cadre d'une demande d'admission au programme de maîtrise en administration des affaires, cheminement pour cadres en exercice. Nous avons, de plus, collaboré de très près avec une firme spécialisée dans l'évaluation des talents pour les entreprises québécoises, SPB Psychologie Organisationnelle. Cette collaboration avec SPB viendra d'ailleurs marquer le travail pour la mise en place du futur programme.

Le rapport d'autoévaluation – évaluation ciblée (2<sup>e</sup> partie) a été divisé en 4 chapitres. Le premier chapitre introduit le contexte de la démarche et identifie les enjeux et les objectifs qui constituent les assises du processus d'évaluation. Le chapitre deux présente la méthodologie de travail. Les chapitres trois et quatre présentent les résultats recueillis en regard de chacun des enjeux de manière à dégager les principales forces et faiblesses du programme. La conclusion est dressée en regard des données analysées et propose une synthèse sous la forme de **six grandes recommandations** (présentées plus loin) autour des quatre enjeux. Le rapport d'autoévaluation – évaluation ciblée (2<sup>e</sup> partie) a été déposé et entériné par le conseil de faculté.

#### **4. L'évaluation externe**

Deux experts possédant une très bonne connaissance des programmes pour cadres en exercice

(Madame Christine Shea, professeure à l'Université du New Hampshire et Monsieur Robert Poupart, ex-principal de l'Université Bishop's) ont été invités par Monsieur Serge Allary, directeur par intérim du Secrétariat de l'évaluation périodique des programmes, pour porter «un jugement sur la conformité de l'évaluation à la politique, sur la qualité de la démarche d'autoévaluation, sur la qualité et la pertinence du programme de même que sur les recommandations et leur potentiel d'améliorer la qualité et la pertinence du programme<sup>1</sup>». Leur visite s'est exécutée les 20 et 21 octobre 2014 et leurs rapports ont été reçus à la fin du même mois.

Essentiellement, les deux experts rencontrés sont en accord avec l'ensemble des recommandations émises dans le rapport d'évaluation ciblée. Ils considèrent que toutes les recommandations formulées sont pertinentes et portent bien sur les enjeux déterminés. Puisque leur visite arrive au moment où la direction du programme mène une démarche concertée de modification dudit programme, les experts regrettent que leur expertise n'ait pas été utilisée dans le cadre de la refonte du programme. Nonobstant le rôle qui leur était attribué, les commentaires et recommandations des experts seront pris en compte lors de la refonte de ce cheminement du programme de maîtrise en administration des affaires.

Suite à l'analyse des rapports écrits par les évaluateurs externes, le CEP a réalisé un addenda comme complément d'information au rapport d'autoévaluation afin de tenir compte de ces nouveaux éléments. Chacune des recommandations a fait l'objet d'un effort de précisions et de détails quant aux actions et aux résultats attendus lors de la rédaction du plan de réalisation des recommandations du rapport d'évaluation du programme de maîtrise en administration des affaires, cheminement pour cadres en exercice. Ainsi, pour chacune des recommandations initiales, une ou plusieurs actions ont été proposées pour laquelle ou lesquelles des résultats attendus ont été identifiés.

## 5. Rapport d'évaluation ciblée

L'exercice d'évaluation périodique du programme de maîtrise en administration, cheminement pour cadres en exercice a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses de ce cheminement. Il propose comme conclusion une synthèse de **six grandes recommandations** autour des quatre enjeux à mettre en application.

AXE / THÉMATIQUE : Adéquation du curriculum de cours offert avec le marché, offre pédagogique (enjeux 1 et 3)

### **Recommandation 1 : Dresser un profil de compétences souhaité du diplômé EMBA**

Pour réaliser cette recommandation, les compétences attendues par le marché du travail pour un gradué issu d'un cheminement pour cadres en exercice d'une maîtrise en administration des affaires seront identifiées. Par la suite, les conditions d'admission seront révisées selon les capacités requises puis nous réviserons nos outils et nos méthodes de sélection afin de mieux identifier les candidats ayant le potentiel de compétence recherché par le marché. Des profils d'entrée de candidats seront notamment identifiés à partir d'une liste hiérarchisée des compétences cadres du cheminement pour cadres en exercice de ce programme.

AXE / THÉMATIQUE : Collaborations interdépartementales et inter facultaires (enjeu 2)

### **Recommandation 2 : Créer un espace collaboratif des intervenants dans une structure légère propice à la gouvernance, au maintien et à l'actualisation de cette collaboration**

Cette recommandation est un élément central du rapport final. Pour y arriver, il faut encourager les collaborations entre les professeurs et les praticiens, ainsi qu'entre l'ensemble des intervenants du programme. Il faut se doter de mécanismes qui assurent le suivi et le maintien des collaborations. Il faut faire de cet espace un lieu de convergences des idées et des manières de faire afin que le programme demeure pertinent, innovant et actualisé. Il faut mieux définir et formaliser les modalités de collaboration entre les enseignants impliqués dans ce cheminement du programme.

AXE / THÉMATIQUE : Offre pédagogique (enjeu 3)

---

<sup>1</sup> Politique d'évaluation périodique des programmes, Guide d'application, Secrétariat de l'évaluation périodique, troisième édition, juillet 2010, p.22.

### **Recommandation 3 : *Repenser et actualiser l'offre pédagogique du programme***

Une réorganisation des contenus et des dispositifs pédagogiques sera effectuée selon les compétences cadres à atteindre, ce qui nécessitera notamment de réviser la séquence des cours et les modalités d'évaluation afin de réduire le cloisonnement des cours et des frontières départementales.

Les nouvelles technologies (ex : moodle...) devront être exploitées pour mieux servir les clientèles étudiantes.

AXE / THÉMATIQUE : Adéquation du curriculum de cours offert avec le marché, l'offre pédagogique et le positionnement du programme dans le marché cible (enjeux 1, 3 et 4)

### **Recommandation 4 : *Standardiser les mécanismes de rétroaction et de suivi des progressions des candidats***

Il faut offrir une meilleure définition et compréhension des compétences à développer en lien avec le profil souhaité et les besoins du marché. Pour ce faire, le cheminement pour cadres en exercice de ce programme doit se démarquer de la concurrence. Dans un premier temps, des grilles d'évaluation des compétences et de l'évolution des compétences devront être élaborées. Par la suite, une formation des enseignants à l'utilisation appropriée des grilles de rétroaction devra être réalisée. Les enseignants devront également intégrer des mécanismes qui favorisent les échanges en classe et le partage d'expériences entre candidats. Aussi, le programme devra outiller les intervenants sur le plan de la rétroaction et des échanges en classe et mettre en place des mécanismes de partage et de suivi des indicateurs de la progression dans le développement de compétences des candidats. Finalement, en vue d'accompagner le candidat jusqu'à la sortie du programme et de s'assurer de son adéquation aux attentes du marché, une collaboration avec SPB Psychologie Organisationnelle est prévue de sorte à ce que le candidat s'engage dans une démarche semblable à celle à laquelle il sera exposé dans le processus de recrutement de cadres exécutifs dans les entreprises, leur réorientation de carrière ou leur progression de carrière.

AXE / THÉMATIQUE : Positionnement du programme dans le marché cible et dans son environnement immédiat (enjeu 4)

### **Recommandation 6 (référée en recommandation 5 dans le plan de réalisation des recommandations): *Promouvoir le nouveau programme.***

Étant donné les moyens financiers plus limités que certains concurrents, nous devons être créatifs dans les activités de promotion du cheminement pour cadres en exercice du programme de maîtrise en administration des affaires. Il nous faudra cibler et nous intégrer plus activement dans les milieux convoités pour occuper une place importante du marché. Une stratégie visant à accroître la visibilité et promouvoir l'image d'excellence du cheminement pour cadres en exercice de ce programme sera élaborée, déployée et contrôlée quant à son efficacité. Un plan de communication marketing intégré visant à accroître la visibilité et promouvoir l'image d'excellence du cheminement pour cadres en exercice de ce programme sera notamment conçu.

### **Recommandation 5 (référée en recommandation 6 dans le plan de réalisation des recommandations) : *Inclure les diplômés dans la réflexion et les espaces collaboratifs.***

Il nous faudra également mettre en œuvre une véritable stratégie d'attraction auprès des diplômés de sorte à les encourager à nous référer des clients potentiels ou encore de venir parfaire leur formation initiale.

## **LES DECISIONS INSTITUTIONNELLES**

Le rapport final, le plan de réalisation des recommandations et le résumé de l'évaluation ont été adoptés par le conseil de la Faculté d'administration lors de sa séance du 21 mai 2014.

L'ensemble du dossier de cette évaluation périodique a été soumis au comité du conseil des études (CCE), chargé des dossiers d'évaluation périodique, en décembre 2014. Le comité a

reconnu que la démarche d'évaluation de ce programme respectait dans l'ensemble les exigences de la *Politique d'évaluation périodique des programmes* (Politique 2500-007) de l'Université. Le comité a aussi reconnu la qualité et la pertinence du programme.

Le rapport d'évaluation périodique du programme de maîtrise en administration des affaires pour cadres en exercice, le plan de réalisation des recommandations, le résumé de l'évaluation et les rapports des experts externes ont été soumis au conseil des études (CE) lors de sa séance du 4 février 2015.

Lors de sa réunion du 25 février 2015, à la recommandation du conseil des études, le conseil universitaire (CU) a approuvé le plan de réalisation des recommandations issues de l'évaluation périodique du programme de maîtrise en administration des affaires pour cadres en exercice de la Faculté d'administration.

Le Secrétariat de l'évaluation périodique des programmes