

RAPPORT DU COMITÉ D'ÉVALUATION DE L'ACCREDITATION DE L'ACPAP
POUR LES PROGRAMMES D'ÉTUDES SUPÉRIEURES
ÉCOLE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE, UNIVERSITÉ DALHOUSIE

Mars 2018

Introduction

L'administration publique à l'Université Dalhousie a une longue histoire qui remonte à 1936, avec la création de l'Institut des affaires publiques. Une maîtrise en administration publique et un diplôme d'études supérieures en administration publique ont été créés en 1969. L'École d'administration publique (SPA) a été officiellement fondée en 1975. Il s'agit de la seule école d'administration publique anglophone du Canada atlantique et de la plus grande à l'est de Montréal. L'École fait partie de la Faculté de gestion, qui comprend également :

- l'École de commerce Rowe
- l'École des études sur les ressources et l'environnement
- l'École de gestion de l'information

Le comité d'accréditation de l'ACPAP a effectué sa visite sur place à l'Université Dalhousie du 28 février 2018 au 1^{er} mars 2018. Les membres du comité d'accréditation étaient les suivants :

- Susan Phillips, professeure, École de politique publique et d'administration, Université Carleton, Ottawa
- Patrice Dutil, professeur, département de politique et d'administration publique, Université Ryerson, Toronto
- Howard Windsor, ancien fonctionnaire, province de Nouvelle-Écosse

En vue du processus d'accréditation, l'École d'administration publique a préparé les documents d'auto-évaluation suivants à l'intention du comité d'examen.

- Section 1, APERÇU de l'histoire, des plans, des programmes, des ressources et des étudiants de l'École
- Section 2, COMPÉTENCES et leur application aux programmes
- Section 3, AMÉLIORATION CONTINUE grâce à l'application des compétences

En plus d'examiner ces documents d'auto-évaluation, le comité a tenu des discussions avec plusieurs groupes et personnes afin de déterminer comment l'École répond aux compétences de l'ACAPP et si l'accréditation devrait être accordée (voir l'annexe A).

Il a rencontré séparément le doyen de la Faculté de gestion, le Dr Sylvain Charlebois. Il a également tenu plusieurs réunions avec la directrice par intérim, Lori Turnbull. Le comité a rencontré deux groupes d'étudiants : une séance publique a été organisée avec principalement des étudiants de première année; en outre, une discussion a eu lieu avec le comité exécutif des étudiants, composé d'étudiants de première et de deuxième année. Le comité a également organisé une séance publique avec le corps professoral et une autre séance avec le personnel administratif. Enfin, le comité a rencontré les coordonnateurs de la faculté des études supérieures et le directeur du *Centre for Advanced Management Education*.

L'École traverse actuellement une période de transition. En janvier 2018, un directeur intérimaire a été nommé et un processus a été mis en place pour pourvoir ce poste d'ici 2019. Le directeur intérimaire actuel occupe un poste partagé entre l'École et le département de science politique. Le directeur précédent occupait également un poste à temps partiel, mais le nouveau directeur devrait être affecté à temps plein à la SPA.

Le comité apprécie la rigueur des documents qu'il a reçus de l'école. Il est évident que la rédaction des rapports d'auto-évaluation a nécessité un travail considérable de la part de tout le personnel. Le comité tient également à remercier toutes les personnes qu'il a rencontrées pour avoir partagé leurs réflexions et leur expertise.

Sur la base de son examen des documents d'auto-évaluation et de sa visite sur place, **le comité recommande à l'ACPAP d'accorder l'accréditation aux programmes d'études supérieures en administration publique de Dalhousie**. Le comité recommande également plusieurs domaines d'amélioration au sein de l'École.

Caractère distinctif de l'École d'administration publique de Dalhousie

L'École d'administration publique a une vision claire de ce qu'elle souhaite accomplir. Selon son rapport, la mission de l'École est de « *former des professionnels du secteur public dotés de l'intégrité, des connaissances et des compétences nécessaires pour promouvoir des politiques publiques innovantes, une gestion fondée sur des valeurs et une bonne gouvernance, autant d'éléments qui servent l'intérêt public* ». Sa vision est « *d'être reconnue à l'échelle régionale et nationale comme un centre dynamique et innovant pour la recherche, l'enseignement et les services dans le secteur public. L'École offre un environnement propice au développement de professionnels inspirés dans le domaine des services publics* ». En bref, que ce soit par l'enseignement, les stages de recherche ou d'autres moyens, l'École considère que son rôle principal est de former des praticiens du secteur public.

L'école propose six programmes d'études supérieures :

- 1) Une maîtrise en administration publique (MPA) dispensée en classe et destinée principalement aux jeunes diplômés de premier cycle qui aspirent à devenir des professionnels du secteur public;
- 2) Un diplôme d'études supérieures en administration publique (GDPA) utilisant les mêmes cours que la MPA;
- 3) Une maîtrise en gestion de l'administration publique (MPA-M) dispensée sous forme de cours en ligne et de sessions intensives de 2,5 jours pour les professionnels expérimentés du secteur public;
- 4) Le diplôme d'études supérieures en gestion de l'administration publique (GDPA-M), qui utilise les cours du MPA-M;
- 5) Le master combiné en administration publique/doctorat en droit (MPA-JD);
- 6) Le master combiné en administration publique/master en gestion de l'information (MPA-MLIS).

Notre évaluation porte principalement, tout comme l'auto-évaluation, sur le MPA (et le diplôme d'études supérieures qui y est rattaché) et, dans une moindre mesure, sur le MPA-M (et le GDPA-M qui y est rattaché). Le MPA-M/GDPA-M est géré par le *Centre for Advanced Management Education (CFAME)*, une unité de service de la Faculté de gestion, plutôt que par la SPA, et est dispensé par un groupe d'universitaires, notamment des professeurs de la SPA et des hauts fonctionnaires. Peu d'informations ont été fournies sur les programmes conjoints et le comité n'a pas mené d'entretiens spécifiques à leur sujet.

L'École se targue d'être centrée sur les étudiants et a développé plusieurs composantes distinctives du MPA afin d'améliorer cette expérience et de former les futurs fonctionnaires professionnels. Cela est évident dans le programme de développement professionnel (PD) de deux ans auquel tous les étudiants du MPA sont tenus de participer. L'objectif de ce programme est de doter les étudiants de compétences professionnelles qui les aideront à développer et à gérer leur carrière dans le secteur public. Ces compétences peuvent aller de l'amélioration de leurs aptitudes à la communication à la gestion du temps. Parmi les autres exemples illustrant l'importance accordée par l'école au développement des étudiants, on peut citer le coaching individualisé des étudiants de première année par des professeurs désignés et le programme de mentorat qui met en relation des étudiants de deuxième année avec des professionnels du secteur public.

Consciente que la plupart des emplois dans le secteur public exigent une collaboration entre les différents services et une approche multidisciplinaire pour résoudre les problèmes, l'École a mis en place un cours intitulé « Management sans frontières » qui oblige les étudiants à travailler sur des projets communs avec des étudiants d'autres écoles de la Faculté de gestion.

Dans le cadre de leur diplôme, les étudiants du MPA sont tenus d'organiser la conférence annuelle sur *l'avenir de l'administration publique au Canada*. La conférence est organisée en collaboration avec l'Université de Moncton et est la plus importante du genre dans le Canada atlantique. Le thème de la conférence 2018 était « *Plus forts ensemble : réconciliation avec les Autochtones et croissance durable dans le Canada atlantique* ».

Enfin, l'École a mis en place un programme de stages rémunérés pour tous les étudiants en administration publique, qui comprend une préparation à l'acquisition de compétences dirigée par le corps enseignant. Les étudiants postulent pour obtenir un stage et acquièrent une expérience professionnelle pratique dans un ministère ou un organisme gouvernemental. Les étudiants ont déclaré au Comité que les stages constituaient un élément fort de leur formation, car ils leur permettaient d'acquérir une expérience professionnelle pratique qui renforçait leur compréhension de la gestion du secteur public.

Le programme de stages et le programme de mentorat témoignent des liens étroits qui unissent l'École et les gouvernements. L'École entretient de solides relations de travail avec les trois niveaux de gouvernement. La province de Nouvelle-Écosse a financé l'inscription de fonctionnaires au programme MPA-M. Plusieurs hauts fonctionnaires provinciaux, anciens et actuels, sont diplômés de l'École. Au fil des ans, des fonctionnaires actuels et anciens ont enseigné à l'École, apportant leur expérience pratique aux étudiants.

Comme indiqué précédemment, l'administration publique a une longue histoire au sein de l'université et de la communauté. L'École a su attirer et retenir des universitaires primés. Plusieurs étudiants ont déclaré au Comité que la réputation de l'École et son emplacement à Halifax avaient été des facteurs importants dans leur décision de s'inscrire à Dalhousie.

Bien que l'école soit très présente en Nouvelle-Écosse et dans les provinces de l'Atlantique, elle attire des étudiants d'autres régions du Canada et des étudiants étrangers. En 2017-2018, la promotion entrante, à l'exclusion des étudiants du programme MPA-M, comprenait 16 % d'étudiants provenant de l'extérieur des provinces de l'Atlantique et 16 % provenant de l'extérieur du Canada.

Les compétences ACPAP : le MPA

L'ACPAP a adopté une liste de cinq compétences permettant d'évaluer les programmes d'études supérieures en administration publique : pensée critique, leadership, valeurs et éthique, engagement et communication. Le programme de Dalhousie s'est penché sur ces compétences et a proposé une légère modification (avec l'autorisation de l'ACPAP) de la compétence « pensée critique », en ajoutant le terme « stratégique » à cette qualification.

La « pensée critique » fait partie intégrante de l'approche académique de la connaissance et de la compréhension des phénomènes. L'élément « stratégique » ajoute une nouvelle dimension à la pensée sans compromettre l'intention initiale. L'administration publique nécessite sans aucun doute une pensée « stratégique » afin de promouvoir le bien public, ainsi qu'une pensée « critique » pour discerner les interprétations trompeuses. Cette amélioration est utile et nous pensons qu'elle devrait être prise en considération par le comité d'accréditation de l'ACPAP.

Dans le cadre de nos discussions avec les étudiants, le personnel et les enseignants, nous avons vérifié si les cinq compétences étaient appropriées et suffisamment complètes dans le cadre du MPA. La réponse a été affirmative, même si des discussions fructueuses ont porté sur la question de savoir si la « conscience de la diversité » devait également être une compétence pour les fonctionnaires d'aujourd'hui. Là encore, nous considérons que cette amélioration est utile et nous pensons qu'elle devrait être prise en compte par le comité d'accréditation de l'ACPAP.

Dans le cadre de notre examen des documents soumis par Dalhousie SPA et lors de notre visite sur le campus de Dalhousie, nous avons évalué comment les compétences sont acquises à travers trois vecteurs principaux : les cours et le programme d'études dans leur ensemble, la pédagogie et les activités complémentaires. Le comité est convaincu que les programmes d'études supérieures de Dalhousie (le MPA et le MPA-M ainsi que les diplômes associés) répondent aux normes de l'ACPAP. En fait, ils le font si bien qu'ils consolident la position de ce programme en tant que leader dans le domaine.

Le programme d'études de la SPA offre des possibilités d'améliorer les compétences grâce à des cours crédités standard, qui combinent des cours obligatoires et des cours optionnels. Les cours obligatoires couvrent les connaissances essentielles que tout fonctionnaire doit posséder, tandis que les cours optionnels offrent un large éventail de sujets. Les étudiants ont également la possibilité de poursuivre leurs intérêts personnels et professionnels en suivant des cours en dehors de l'école. Les cours de sciences politiques, de gestion de la santé et de sciences de l'information semblent populaires à cet égard, bien que les étudiants aient indiqué qu'ils ont souvent des difficultés à accéder aux cours souhaités en raison des prérequis.

Les compétences ACPAP sont perfectionnées grâce à la pédagogie : par exemple, en attribuant des projets qui testent les capacités individuelles ainsi que des projets qui impliquent un travail d'équipe, et en faisant intervenir des conférenciers invités issus du secteur public. Un mélange de cours dispensés par des professeurs adjoints ayant une expérience du secteur public et par des universitaires à temps plein offre une variété d'approches pédagogiques et expérientielles.

Bien que le certificat de développement professionnel soit un concept brillant, nos entretiens avec le personnel, les enseignants et les étudiants ont révélé un certain malaise général quant à sa mise en œuvre. En effet, les étudiants ont indiqué qu'une partie importante des trois heures qu'ils consacrent chaque semaine au développement professionnel est sous-utilisée. Beaucoup estiment que le programme de développement professionnel est enseigné de manière trop passive et qu'il nécessite une pédagogie plus engageante permettant aux étudiants de mettre activement en pratique les compétences qu'ils acquièrent. En outre, les modules de développement professionnel ne sont pas bien intégrés à la préparation au stage, au coaching et le mentorat. Le contenu et la mise en œuvre du programme de développement professionnel doivent être revus et mieux coordonnés avec les autres composantes du MPA axées sur le développement professionnel.

Enfin, nous notons que la priorité absolue identifiée dans le plan stratégique 2017-2022 de la Faculté de gestion est de « faire progresser l'enseignement et la recherche en matière d'apprentissage par l'expérience (EL) ». Nous considérons que l'apprentissage par l'expérience est un élément essentiel de la mission de développement des compétences, et dans le cadre du SPA, il est déjà incarné dans l'expérience des étudiants qui organisent la conférence d'automne sur l'administration publique, le stage et le cours interdisciplinaire et axé sur les problèmes « Management without Borders » (Gestion sans frontières).

La SPA considère que « les compétences en matière de pensée critique et d'éthique sont pleinement satisfaites; le leadership, la communication et l'engagement sont satisfaits dans une moindre mesure (mais restent satisfaisants), mais des améliorations pourraient être apportées ». Le comité partage cet avis.

Compétence 1 – Esprit critique et stratégique :

Le programme proposé par la Dalhousie SPA offre aux étudiants de nombreuses occasions de développer leur pensée critique et stratégique.

Les cours obligatoires de première année permettent d'acquérir une base de connaissances solide et incitent les étudiants à analyser de manière critique les idées reçues à travers des devoirs et des évaluations. Le programme est axé sur les évaluations quantitatives dans trois cours (PUAD 5130 : Économie de gestion; PUAD5131 : Économie publique; PUAD5250 : Gestion financière stratégique) ainsi que dans deux cours sur les méthodes, PUAD 5131 : Méthodes quantitatives et PUAD5180 : Méthodes de recherche et analyse des politiques.

Lors de nos discussions avec les étudiants et les enseignants, nous avons détecté un certain malaise quant à l'orientation de ces cours. Ils ont indiqué que les cours étaient très théoriques et pas suffisamment « critiques » ou « stratégiques » au regard des applications dans le secteur public. Le contenu, les méthodes d'enseignement et les devoirs pourraient offrir des applications plus spécifiques au secteur public.

Recommandation :

Il pourrait être envisagé de proposer l'un des cours d'économie obligatoires en deuxième année afin d'alléger la charge de travail en première année (et peut-être de donner aux étudiants la possibilité de choisir un cours optionnel). En outre ou à titre alternatif, l'un des cours d'économie pourrait être régulièrement dispensé en ligne, étant donné que ces cours sont déjà disponibles en ligne dans le cadre du MPA-M, et être proposé dans un format et avec une pédagogie adaptée à la réalité, à savoir que de nombreux étudiants rencontrent des difficultés avec les composantes économiques des programmes d'administration publique.

Compétence 2 – Leadership :

Les étudiants ont la possibilité de développer leurs capacités de leadership, bien que parmi toutes les compétences, celle-ci soit la plus faible.

Les étudiants ont souligné que le cours MGMT5000 : *Management Without Borders* (Gestion sans frontières) constituait une bonne occasion de mettre en valeur leurs compétences en leadership. Beaucoup ont identifié l'organisation de la conférence annuelle sur les politiques publiques comme une autre occasion concrète de prendre des initiatives, de nouer des contacts et d'approfondir des sujets intéressants liés aux politiques publiques et à l'administration. Ils ont toutefois également indiqué qu'ils aimeraient avoir davantage de possibilités dans le cadre des cours pour développer leurs compétences en matière de leadership, notamment en matière de facilitation, de négociation et de gestion des conflits, et pour obtenir un retour d'information sur leurs performances.

Nous notons qu'il n'y a pas de cours obligatoire sur le leadership dans le programme MPA, bien qu'un tel cours soit déjà proposé en option dans le programme MPA-M (MGMT6735 : Leadership dans la fonction publique au XXI^e siècle).

Recommandation : un cours sur le leadership, éventuellement une version du cours MGMT6735 : Leadership dans la fonction publique au XXI^e siècle, devrait devenir obligatoire dans le programme MPA (et MPA-M), et être proposé en première ou en deuxième année.

Compétence 3 – Engagement :

Cette compétence annonce une nouvelle ère dans l'administration publique. Le gouvernement ne peut plus prendre de décisions unilatérales et mettre en œuvre des programmes de manière exclusive. Il doit mener de vastes consultations et trouver souvent des moyens de mettre en œuvre des programmes en partenariat avec les secteurs à but non lucratif et privé. Cette gouvernance partagée nécessite un nouvel ensemble de compétences qui, bien qu'elles soient acquises dans une certaine mesure dans le cadre des programmes MPA et MPA-M, pourraient être élargies et améliorées. Deux cours abordent particulièrement ce sujet : PUAD 5100 : Conception organisationnelle pour la gouvernance et la gestion publique et PUAD 5120 : Conception organisationnelle et introduction à la politique publique. Nous notons que le cours PUAD 6505 : Groupes d'intérêt : fonction et gestion (un cours optionnel, qui doit être renommé) offre aux étudiants la possibilité de développer des compétences en matière d'« engagement » et qu'un nouveau cours sur les « politiques publiques autochtones » est en cours d'élaboration et sera bientôt proposé en option.

La SPA a convaincu le comité d'accréditation qu'elle offre à ses étudiants suffisamment d'occasions de développer leurs capacités d'engagement. Cependant, nous avons souvent entendu dire que les compétences réelles en matière de convocation, de réseautage, de gestion des conflits, d'animation de réunions et de résolution des litiges ne sont pas enseignées.

Recommandation :

- a) Le programme de développement professionnel doit être adapté afin de garantir que les étudiants aient la possibilité de développer des compétences pratiques en matière d'« engagement ».
- b) Le cours MGMT6700 : Gestion des personnes dans des organisations diversifiées soit proposé en option aux étudiants du MPA.

Compétence 4 – Valeurs et éthique :

Le comité d'évaluation est convaincu que les étudiants peuvent développer leur compréhension des valeurs et de l'éthique dans le cadre du programme MPA de Dalhousie et apprendre à les appliquer dans l'exercice de la fonction publique.

Cette compétence est principalement acquise dans le cadre du cours de synthèse PUAD 6000 : Éthique, service public et gouvernance. En outre, des sujets liés aux valeurs et aux responsabilités particulières des fonctionnaires sont régulièrement abordés lors des discussions en classe, en particulier dans les cours dispensés par des fonctionnaires actuels ou anciens.

Compétence 5 – Communication :

Les étudiants ont de multiples occasions de développer leurs capacités de communication et d'améliorer en toute confiance leurs pratiques dans ce domaine en tant que futurs fonctionnaires.

Comme dans tous les programmes d'études supérieures, les étudiants se distinguent par leur capacité à communiquer leurs conclusions et à convaincre leurs collègues par l'argumentation. Dans plusieurs cours, les étudiants rédigent des travaux sous forme de notes d'information et la plupart d'entre eux doivent faire des présentations orales. Ils sont évalués à l'aide de divers tests de communication.

Cependant, de nombreux étudiants et professeurs estiment qu'il y a encore beaucoup à faire à cet égard, étant donné que la communication est une compétence fondamentale et polyvalente qui confère aux diplômés un avantage concurrentiel pour accéder à des postes dans la fonction publique au sens large. Les étudiants ont indiqué qu'ils apprécieraient davantage de devoirs sous forme de notes d'information, ainsi que des études de cas et des simulations, entre autres formats. En outre, les compétences en communication nécessitent de plus en plus l'utilisation des médias sociaux : par exemple, un étudiant a souligné l'importance d'une « utilisation efficace de Twitter ».

Recommandation :

- a) Le programme de développement professionnel devrait être adapté afin de garantir que les étudiants aient la possibilité de développer des compétences pratiques en matière de communication (par exemple, présentations efficaces, techniques d'imagerie, Powerpoint avancé, stratégie relative aux réseaux sociaux, collaboration avec les médias, lois et pratiques en matière de liberté d'information).

Compétences ACPAP : Le MPA-M

Le format mixte MPA-M a été conçu dès le départ comme un programme axé sur les compétences, basé sur les compétences en leadership développées par le gouvernement du Canada. Le rapport d'auto-évaluation (volume 2) explique en détail comment ces compétences satisfont également aux compétences du ACPAP. S'agissant d'un programme à distance, les compétences doivent être pleinement intégrées dans les cours du MPA-M, car les étudiants n'ont pas accès au programme de perfectionnement professionnel, au coaching ou au mentorat comme les étudiants du MPA. L'apprentissage entre pairs est le principal moyen supplémentaire de développer les compétences et semble être très apprécié. Cependant, en tant que professionnels du secteur public ayant au moins cinq ans d'expérience, les étudiants du programme MPA-M ont déjà atteint un niveau de développement personnel différent de celui des étudiants moins expérimentés du programme MPA en ce qui concerne ces compétences. Bien que le comité n'ait pas eu l'occasion de s'entretenir avec des étudiants du programme MPA-M, nous sommes convaincus, d'après le rapport d'auto-évaluation et notre rencontre avec le directeur du CFAME, que le programme satisfait aux compétences de l'ACGPA.

La pensée critique, la communication et l'engagement seraient intégrés dans la composante en ligne et les sessions intensives suivantes par le biais de publications sur le forum de discussion, de présentations individuelles et de groupe, de simulations, d'analyses de cas et d'autres activités. Les étudiants développent leurs compétences en matière de collaboration et d'engagement en travaillant en équipe sur des projets de groupe, en recherchant le consensus, en étant encouragés à valoriser la diversité des points de vue et en réfléchissant à leurs expériences professionnelles en « classe ». Le directeur du CFAME a démontré de manière convaincante que la mise en œuvre concrète de ces compétences dans un format en ligne est aussi stimulante et satisfaisante que le décrit le rapport d'auto-évaluation, et comme nous savons que cela est possible avec les méthodes d'enseignement en ligne.

L'attention portée aux valeurs et à l'éthique est présente tout au long du programme, là encore avec divers moyens de mettre en pratique cette compétence.

Le cours optionnel « Leadership dans la fonction publique du XXI^e siècle » vise explicitement à développer les compétences en matière de leadership et semble être un ajout important au programme d'études, qui pourrait être élevé au rang de cours obligatoire dans les programmes MPA-M et MPA.

Recommandations pour l'amélioration et la durabilité

Selon le comité, l'École d'administration publique de Dalhousie satisfait à toutes les compétences de l'ACAPP. Il existe toutefois un certain nombre de domaines dans lesquels des améliorations pourraient être apportées afin d'améliorer la mise en œuvre de ces compétences et d'assurer leur pérennité à l'avenir. Nous regroupons nos recommandations d'amélioration en trois catégories :

- 1) Le leadership global et l'orientation stratégique de l'École;
- 2) Les mesures liées à la mise en œuvre des compétences que l'École d'administration publique devrait mettre en œuvre;
- 3) Les mesures qui pourraient être envisagées ou faire l'objet d'un examen plus approfondi.

Leadership et orientation stratégique

La School of Public Administration de Dalhousie traverse une période de transition depuis plusieurs années. De plus, comme l'a souligné le doyen lors de notre entretien, on peut s'attendre à ce que la Faculté de gestion (et l'université dans son ensemble) s'intéresse davantage à la recherche universitaire et à la productivité en matière de recherche au cours des prochaines années. Afin de consolider la position de l'École et de la préparer à s'adapter à l'importance croissante accordée à la recherche universitaire, sans pour autant nuire à la qualité de l'expérience éducative des étudiants, il est essentiel de prêter attention à son leadership et à sa planification stratégique.

Axée sur l'expérience étudiante, la SPA mène de nombreuses activités utiles aux étudiants, notamment le programme de coaching pour les étudiants de première année, le mentorat par des fonctionnaires pour les étudiants de deuxième année, le programme de stages et de perfectionnement professionnel. Elle le fait avec des ressources limitées en matière de professeurs : bien que la SPA compte 11 professeurs à temps plein (dont deux sont des chargés de cours), le nombre réel de professeurs disponibles pour l'enseignement et le coaching est nettement inférieur. Le nombre total comprend le doyen et un doyen associé, un départ à la retraite prévu en 2018, des nominations croisées avec des responsabilités d'enseignement partagées et des personnes ayant racheté leurs droits pour d'autres services universitaires. En conséquence, seuls trois professeurs ont une charge d'enseignement complète de quatre cours, et les professeurs qui enseignent dans le programme MPA-M le font souvent en surcharge, ce qui réduit leur temps de recherche. L'école fait appel à des fonctionnaires actuels et anciens pour dispenser ses cours, et le comité a entendu des évaluations très élogieuses sur la valeur que la plupart d'entre eux apportent au programme en fournissant le type de connaissances et d'applications « concrètes » recherchées par les étudiants. La capacité à remplacer les départs à la retraite en 2018 sera importante pour permettre à la SPA de maintenir un programme d'enseignement complexe et d'améliorer son niveau d'érudition. En outre, une certaine réorganisation des responsabilités pourrait contribuer à une utilisation plus efficace des ressources existantes.

Au cours des cinq dernières années, l'École a eu trois directeurs : le poste est actuellement occupé à titre intérimaire par un membre du corps enseignant qui n'est nommé qu'à 50 % à l'École, et une recherche est en cours dans le but de pourvoir le poste à compter du 1er janvier 2019. Afin de fournir l'orientation stratégique requise et de renforcer la collégialité au sein de l'École, il semble essentiel que cette nomination soit attribuée à 100 % à l'École.

Dans le cadre d'un nouveau régime de direction, la viabilité du modèle actuel de prestation du MPA doit être évaluée, en particulier si de nouvelles pressions s'exercent sur le corps professoral pour accroître la productivité scientifique. Par exemple, le programme de stages, qui est un élément essentiel du programme, est géré par un membre du corps professoral qui bénéficie d'une dispense de cours, et il est clair qu'une certaine supervision de la part du corps professoral est importante. Le fonctionnement du programme de stages, qui compte de nombreux employeurs réguliers et bénéficie du soutien d'un membre du personnel expérimenté, a été décrit au comité comme une « machine bien huilée ». Une partie importante de sa logistique pourrait être centralisée au sein de la faculté de gestion ou gérée grâce à une meilleure utilisation de la technologie, libérant ainsi un membre du corps enseignant de ce qui relève essentiellement de l'administration.

Le programme de coaching pour les étudiants de première année est un ajout précieux, mais sa pérennité nécessite probablement une révision de la répartition des tâches. Le comité a appris, par exemple, que l'un des deux instructeurs, qui n'est affecté qu'à 60 % à la SPA, est le coach de 23 étudiants, ce qui représente un engagement remarquable mais fragile compte tenu de la charge de travail supplémentaire de l'instructeur. En outre, le rôle du coordinateur des études supérieures semble mal défini, y compris pour les étudiants, et pourrait être formulé et communiqué plus clairement dans un document de politique générale.

Une autre tâche essentielle du nouveau directeur consistera à élaborer, avec l'adhésion du corps enseignant, un plan stratégique pour l'avenir de l'École. Le plan stratégique actuel, qui couvre la période 2014-2020, identifie un large éventail d'opportunités pour l'École, mais il ne fournit pas d'orientation *stratégique* adéquate en termes d'établissement de priorités avec des plans d'action. Bien qu'il anticipe la nécessité d'équilibrer la recherche de pointe et l'enseignement efficace, il énumère principalement les programmes de recherche existants du corps professoral, mais manque d'une stratégie visant à créer une collaboration suffisante sur des thèmes de recherche sélectionnés afin de créer des pôles de recherche plus substantiels et durables.

Le nouvel Institut MacEachen de politique publique et de gouvernance offre une opportunité unique à la SPA et à ses étudiants. Créé en 2016 grâce à une dotation substantielle, l'Institut regroupe les facultés de gestion, des arts et des sciences sociales, de droit et de santé, et est dirigé par un membre du corps enseignant de la SPA. Avec pour mission principale l'« engagement civique », l'Institut MacEachen s'est déjà révélé être un lieu privilégié d'apprentissage et d'expérience. Il jouera un rôle précieux dans l'amélioration des connaissances et des compétences des étudiants en matière d'engagement, par exemple en leur permettant de devenir assistants de recherche, de participer à des événements, etc. Bien que l'Institut MacEachen soit une initiative collaborative entre quatre facultés plutôt qu'un instrument de la SPA, et qu'il ait encore du mal à trouver un financement durable, l'une des tâches importantes du nouveau directeur sera de mieux définir et exploiter les relations entre l'école et l'institut.

Compte tenu de l'orientation de la SPA vers l'administration publique et la gestion, son implantation au sein d'une faculté de gestion constitue en soi un avantage stratégique. Le cours « Management sans frontières », qui consiste à faire travailler ensemble des équipes d'étudiants issus de différentes unités pour traiter des enjeux contemporains, constitue un moyen créatif de favoriser les échanges avec d'autres unités. Il existe toutefois un potentiel considérable pour d'autres formes de collaboration qui ne sont pas encore exploitées. Celles-ci comprennent notamment une utilisation accrue de certains services centraux de la Faculté (tels que le service d'orientation professionnelle) et des liens plus étroits avec les sciences de l'information, parmi bien d'autres.

Enfin, il convient d'examiner la relation entre le MPA-M, géré par le CFAME, et l'École. Le MPA-M semble être géré de manière compétente et compte un nombre important d'inscriptions de professionnels du secteur public en activité, mais l'École n'en tire que peu de valeur en termes de réputation. Lorsqu'on a demandé aux diplômés du MPA-M s'ils se considéraient comme des anciens élèves de la SPA ou du CFAME, le comité a appris qu'ils se sentaient liés au CFAME. Nous ne suggérons pas une restructuration fondamentale de la gestion du MPA-M, mais il doit exister des moyens de renforcer l'intégration et les liens avec l'École, ce qui serait bénéfique pour la visibilité des deux entités et pourrait faciliter une planification et une prestation plus intégrées des cours, tout en respectant le fait que le MPA et le MPA-M s'adressent à des publics très différents et ont des structures de coûts différentes.

Améliorations recommandées pour la mise en œuvre des compétences du ACPAP

Il convient de féliciter l'école pour la diversité des dispositifs destinés à améliorer les compétences professionnelles qui ont été mis en place en complément du programme d'études de base. Le principal inconvénient de ces programmes complémentaires est qu'ils ne sont pas bien coordonnés entre eux. Les étudiants ont fait remarquer qu'ils couvrent des sujets dans le cadre de la préparation au stage qui sont également abordés dans le programme de développement professionnel. Ces éléments doivent être coordonnés et intégrés, et leur contenu doit être synchronisé avec le stage; en effet, il a semblé au comité que la préparation au stage pourrait être intégrée au programme de développement professionnel. Une telle intégration renforcerait également la pérennité de ces précieuses opportunités.

Une deuxième préoccupation concerne le contenu et la pédagogie du programme de développement professionnel, comme indiqué ci-dessus. Il convient d'inclure des méthodes plus créatives permettant aux étudiants d'appliquer et de mettre en pratique leurs compétences professionnelles. En particulier, cela pourrait aider davantage les étudiants à développer toute une gamme de compétences en matière de communication et d'engagement. Comme indiqué dans son rapport d'auto-évaluation, l'école prévoit déjà d'intégrer un cadre et des tests basés sur les compétences dans le programme de développement professionnel.

La compétence la moins développée est le leadership. Le comité approuve la proposition de l'école, présentée dans son rapport d'auto-évaluation, d'introduire un cours complet sur le leadership.

L'école de Dalhousie, comme la plupart des écoles dans notre domaine, pourrait être plus explicite dans l'évaluation de l'acquisition des compétences, notamment par le biais d'évaluations de fin d'études ou d'entretiens avec les étudiants diplômés. Elle pourrait également suivre ses anciens élèves pendant plusieurs années afin de déterminer comment ils progressent dans leur carrière professionnelle et quelles compétences s'avèrent les plus utiles pour eux.

Améliorations supplémentaires à envisager

L'auto-évaluation pour l'accréditation ACPAP semble avoir été un exercice utile et propice à la réflexion pour les membres de l'école, comme en témoigne l'inclusion d'un volume consacré à l'amélioration continue. Un deuxième cycle et un examen périodique (peut-être mené par un comité pédagogique et impliquant les étudiants) du contenu et de la pédagogie des cours de base pourrait fournir des conseils utiles aux enseignants sur l'amélioration des méthodes d'enseignement et l'application du matériel. Comme dans la plupart des programmes d'administration publique, les cours d'économie et de statistiques sont ceux pour lesquels les étudiants semblent toujours avoir des recommandations à formuler en vue d'une meilleure application dans le secteur public.

On pourrait envisager de proposer l'un des cours d'économie obligatoires en deuxième année afin d'alléger la charge de travail en première année (et peut-être donner aux étudiants la possibilité de choisir un cours optionnel), ou d'en proposer régulièrement un en ligne, en accordant une attention particulière à la conception pédagogique pour les étudiants qui ont des difficultés avec ce type de matière.

Bien que les étudiants puissent suivre des cours optionnels dans d'autres unités, ils ont indiqué qu'ils rencontrent souvent des difficultés à y accéder en raison des prérequis ou qu'ils ne connaissent pas les options intéressantes. L'école pourrait mieux collaborer avec d'autres unités afin de faciliter l'accès aux cours optionnels et mieux communiquer avec les étudiants sur la disponibilité d'autres cours optionnels adaptés. Cela doit toutefois être mis en balance avec la nécessité de garantir un nombre suffisant d'inscriptions aux cours proposés par la SPA.

Les étudiants ont indiqué qu'ils apprécieraient de pouvoir obtenir des certifications spécialisées, en collaboration avec des organismes professionnels, par exemple en gestion de programmes ou en SPSS. Si l'École pourrait envisager des collaborations permettant d'offrir de telles certifications, elle doit également être réaliste quant à ce qu'elle peut offrir avec un corps professoral relativement restreint.

L'idée d'un volet recherche avec thèse est à l'étude par l'école dans le cadre de l'initiative visant à améliorer les bourses d'études et à permettre un meilleur financement des étudiants. Le comité est neutre sur cette idée, en voyant son intérêt mais en reconnaissant également que la supervision d'une thèse peut nécessiter des ressources considérables et en anticipant, sur la base de l'expérience de nos propres universités, que le nombre d'étudiants choisissant l'option thèse sera probablement limité.

Conclusion

Le comité conclut que les programmes MPA et MPA-M de Dalhousie, ainsi que les diplômes d'études supérieures associés, satisfont aux cinq compétences qui servent de base à l'accréditation ACPAP, et recommande que l'accréditation leur soit accordée.

Nous encourageons également le doyen de la faculté de gestion à aider l'école à aller de l'avant avec une nouvelle direction, et nous encourageons l'école à suivre ses propres recommandations et celles du comité afin d'améliorer encore les programmes.

Annexe A : Programme de la visite sur place

JOUR 1 (mercredi 28 février)

9 h - 10 h : Rencontre avec Lori Turnbull, directrice de l'École d'administration publique

10 h - 11 h : Rencontre avec Krista Cullymore, administratrice, et Dolene Lapointe, secrétaire/réceptionniste,
SPA, Rowe 3033

11 h 30 - 12 h 30 : Réunion publique avec les étudiants de l'École d'administration publique,
Rowe 2068

12 h 45 - 13 h 45 : Dîner avec Lori Turnbull et les membres du corps professoral,
University Club

14 h - 14 h 30 : Rencontre avec le Dr Markus Sharaput, coordonnateur des études supérieures, SPA,
Rowe 3033

15 h 30 - 16 h 30 : Assemblée publique du corps professoral, Rowe 2068

16 h 30 à 17 h 15 : Réunion avec l'équipe de développement professionnel, Rowe 3033

JOUR 2 (jeudi 1^{er} mars)

8 h 30 à 9 h 30 : Petit-déjeuner avec le comité exécutif étudiant, Lord Nelson

10 h 00 - 10 h 30 : Appel Skype avec le Dr Sylvain Charlebois, doyen de la Faculté de gestion

11 h 00 - 11 h 45 : Réunion avec le Dr Isabelle Caron, coordinatrice des stages, Rowe 3033

12 h 00 - 13 h 00 : Dîner au Club universitaire

13 h 15 à 14 h : Appel Skype avec Michael Atkinson, Rowe 3033

14 h à 14 h 45 : P. Dutil, S. Phillips, H. Windsor, Rowe 3033

15 h - 15 h 45 : Rencontre avec la Dre Martine Durier-Copp, directrice du CFAME, Rowe 3033

16 h : Départ pour l'aéroport