

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle **du Collège Lionel-Groulx**

Décembre 2003

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement collégial s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) auprès de l'ensemble des collèges qui offrent un programme conduisant à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC). La Commission a demandé à tous ces établissements de procéder, au cours des années 2001 et 2002, à l'évaluation de leur établissement.

La Commission a procédé à l'évaluation institutionnelle du Collège Lionel-Groulx selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000¹. Chaque collège était invité à procéder à un examen de sa mission et de ses principaux objectifs institutionnels, à poser un regard critique sur son organisation et sa gestion, à mesurer l'atteinte de ses objectifs institutionnels, à apprécier les moyens qu'il s'est donnés pour assurer son développement et pour s'ajuster aux attentes de la société, et, enfin, à apprécier la qualité de ses pratiques de communication.

Le Collège Lionel-Groulx a transmis son rapport, dans les délais prévus, dûment adopté par le conseil d'administration du Collège, à la Commission qui l'a reçu le 9 décembre 2002. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et effectué une visite à l'établissement les 18, 19 et 20 février 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, les membres du conseil d'administration et des membres de la commission des études, le comité d'autoévaluation, des élèves, des professionnels³, des employés cadres et le directeur du Centre de technologies des systèmes ordinés (CETSO).

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite.

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M^{me} Louise Chené, commissaire, M. Alcide Daigneault, ex-directeur général du Cégep de Rimouski, M. Roger Larose, professeur de philosophie au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu et de M^{me} Louise Milot, vice-présidente à l'enseignement et à la recherche à l'Université du Québec. Le comité était assisté de M^{me} Gilberte Jean, agente de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et description de la démarche d'autoévaluation

L'établissement

Le Collège Lionel-Groulx à Sainte-Thérèse a été fondé en 1967. Il a succédé au Séminaire de Sainte-Thérèse, dont l'héritage est encore très présent. Le Collège s'identifie à une culture qui trouve son ancrage dans l'histoire nationale du Québec, mais la continuité de cette culture s'appuie sur des valeurs contemporaines.

Actuellement, le Collège donne des programmes conduisant au DEC et à l'attestation d'études collégiales. La population étudiante à l'enseignement régulier se maintient autour de 3700 élèves, répartis également entre formation préuniversitaire et formation technique. Le Collège offre 6 programmes de formation préuniversitaire, soit des programmes en Sciences de la nature, Sciences humaines, Musique, Arts et lettres, Arts plastiques, Sciences, lettres et arts. Au secteur technique, il offre 19 programmes, regroupés selon les axes Gestion, Techniques de la nature, Technologies des transports et des télécommunications, et Arts de la scène. À la formation continue, le Collège donnait, en 2001-2002, 7 programmes d'AEC à temps complet et 8 à temps partiel. Les programmes d'AEC du Collège appartiennent aux domaines des Techniques de la nature, Technologies, Gestion, Arts et techniques humaines. Pendant l'année 2000-2001, le Collège employait 391 personnes à temps plein. Dix-sept personnes appartenaient au personnel de direction, 13 au personnel professionnel, 109 au personnel de soutien et 252 au personnel enseignant.

Le Collège Lionel-Groulx est à l'origine du Centre de technologies des systèmes ordines créé en 1983 et qui lui est maintenant affilié. Le CETSO est une corporation à but non lucratif depuis 1998; il œuvre au développement et à l'adaptation technologique dans le domaine des systèmes ordines.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'encadrement du processus d'autoévaluation a été pris en charge par la directrice générale et la directrice des études, en mars 2001. Un devis général a été préparé par le conseil d'administration, un comité d'évaluation a été formé et des mandats clairs ont été donnés aux différents intervenants. Ce comité était composé de la directrice générale, de la directrice des études, de la directrice des services administratifs, du directeur des ressources humaines et secrétaire général, du directeur de la formation continue, des services aux entreprises et de l'international ainsi que du directeur de la vie étudiante et des entreprises auxiliaires. Il y a eu respectivement trois changements de titulaires à la direction générale et à la direction des études pendant la dernière année de l'évaluation. Le processus a donc été conduit sous trois directions, mais, dès le début, un responsable opérationnel, à la fois secrétaire du comité d'évaluation, avait été nommé.

Le comité d'évaluation a préparé le devis détaillé et il a traité l'ensemble des critères et des thèmes du guide élaboré par la Commission. Certains thèmes ont été reformulés par le Collège dans un but d'appropriation, mais cela a souvent eu pour effet d'en rétrécir la portée. Les analyses accordent une grande place à l'explication des critères, à la définition des thèmes et à la nomenclature des documents annexés; le rapport fait souvent une simple description factuelle d'éléments des politiques et procédures, auxquels il renvoie, pour appuyer ses conclusions.

Tous les membres du personnel ont été invités aux consultations et ils y ont généralement répondu, à l'exception des enseignants. En appui à ceux-ci, les employés de soutien n'ont pas répondu à toutes les consultations. Le rapport du Collège ne rend donc que très peu compte des aspects de la vie collégiale pris en charge par les enseignants. Pour son évaluation, le Collège a utilisé la documentation dont il disposait déjà. À partir de celle-ci, il a fait des analyses et il les a validées lors de rencontres avec les groupes concernés, à l'interne et à l'externe, et il a pris en compte le contenu des discussions. Les élèves ont été consultés par le biais des comités où leurs représentants siègent. Il est à noter que les services de la formation continue ont été largement pris en compte dans l'évaluation. Le soin pris pour s'assurer que les employeurs participent aussi à cette consultation est à souligner. Le rapport a été validé par les groupes consultés. La visite a largement contribué à faire mieux saisir l'essence de la vie collégiale à Lionel-Groulx.

L'approche retenue par le Collège était propice à la participation et à la concertation de l'ensemble des groupes concernés par l'évaluation. En dépit des changements multiples à des postes de direction, le Collège a fait preuve de leadership dans la conduite de cette autoévaluation. Bien que les enseignants aient pour leur part boycotté la presque totalité de

la démarche d'évaluation institutionnelle, le Collège disposait des informations nécessaires à sa réalisation. La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche d'évaluation a toutefois privé ces derniers d'exprimer leur point de vue, de faire valoir leur contribution et d'influencer le développement de leur Collège. La Commission déplore cette situation, d'autant plus que le refus des enseignants de participer à un travail essentiel pour l'avenir de leur Collège s'est fait dans un contexte où rien ne menaçait leurs conditions de travail. Ils suivaient en cela un mot d'ordre syndical provincial. La Commission ne peut s'empêcher de remarquer que si la solidarité syndicale est importante, celle à l'égard de leur Collège devrait l'être encore plus.

La mission

La clarté et la précision de l'énoncé de mission et des objectifs institutionnels

La visite a permis de constater que la culture du Collège est très riche et que la mission et l'action éducative sont nourries par cette culture. Toutefois, le Collège ne s'est pas donné un énoncé de mission spécifique et univoque qu'il aurait formulé dans un document conçu à cet effet. Les éléments de la mission qui lui est conférée par la loi sont disséminés dans les différentes politiques et dans les plans d'action du Collège. Les objectifs institutionnels convergent vers des problématiques définies par le Collège dans ses plans de travail. Celui-ci a regroupé les objectifs selon les quatre grands pôles suivants : pôle pédagogique, ouverture locale et régionale, administration et gestion et le pôle institutionnel. Ses objectifs sont congruents avec la mission dévolue aux collèges; les besoins des élèves, de la communauté et de la société sont pris en compte avec sérieux. Cela se manifeste tangiblement d'ailleurs dans les programmes et dans les orientations de développement du Collège. Le sens de la mission est naturellement intégré par tout le milieu. Cependant, l'évaluation institutionnelle a contribué à faire ressortir le besoin d'un énoncé de mission spécifique et univoque qui découlerait d'une identification plus nette des valeurs collectives, qui sous-tendent cette mission, et des objectifs institutionnels correspondants.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Pour assurer l'adhésion la plus large possible à sa mission ainsi qu'à ses objectifs, le Collège compte sur ses plans de travail, sur les rencontres avec les différentes catégories de personnel, avec les comités de programme, les départements et les élèves. Le Collège constate que la grande majorité des résolutions adoptées à la Commission des études l'ont été à l'unanimité. Il signale aussi la participation enthousiaste du personnel, particulièrement les enseignants, aux nombreuses activités de promotion des programmes.

Le Collège compte aussi sur le partage de son expertise avec les nombreux organismes externes où il assume une présence. Il entend poursuivre ces stratégies pour susciter l'adhésion à sa mission. Il veut aussi formuler les orientations du service de la vie étudiante pour que celui-ci serve davantage de soutien à la mission du Collège. Les actions ciblées par le Collège sont intéressantes et elles témoignent de valeurs en action, partagées et ressenties par le milieu. Cependant, les changements de ces dernières années, engendrés par la réforme collégiale et les nouveaux modes de gestion pédagogique, font que même une tradition aussi riche que celle du Collège Lionel-Groulx peut ne plus suffire pour soutenir sa dynamique actuelle et faciliter l'adhésion de tous à sa mission. Un énoncé de mission propre au Collège et un projet éducatif écrits permettraient une définition actualisée et concrète des valeurs qui y ont pris racine, au cours des ans, et de celles qui s'y sont greffées au fil des changements. La Commission *suggère* au Collège d'explicitier sa mission, de la transposer dans un projet éducatif et de faire en sorte que les plans de travail reflètent l'interprétation donnée à sa mission.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Les rôles et responsabilités de la plupart des instances sont clairement définis et ils sont généralement bien exercés. Les rôles du conseil d'administration, du comité exécutif, de la direction des études ont été précisés localement par deux règlements internes. Le conseil d'administration est dynamique et la direction est bien soutenue dans ses actions. La commission des études fonctionne mais, en raison des moyens de pression, ses responsabilités ne sont pas toujours complètement assumées. La consultation sur certains objets n'a pu se faire normalement ces dernières années et le cheminement de dossiers est arrêté. Ainsi, les dossiers sur la révision des politiques sont en attente. Il y aurait lieu de s'assurer que les membres de la commission des études comprennent mieux le rôle qu'ils exercent et de veiller à ce qu'ils assument les responsabilités légales qu'ils ont acceptées.

Il y a eu plusieurs changements aux postes de direction ces dernières années; de nombreux départs attribuables aux mouvements de personnel, aux coupures budgétaires ou aux départs à la retraite ont exigé des réaménagements dans la structure organisationnelle et dans plusieurs tâches. Cet exercice s'est fait sans véritable plan directeur, ce qui a créé une certaine instabilité. La nouvelle direction se penche sur la situation pour que les services qui convergent directement vers la mission première du Collège soient mieux intégrés. La direction générale et la direction des études font preuve de cohérence et de dynamisme. Les liens fonctionnels entre les comités de programme et les assemblées départementales

sont à clarifier, et c'est là l'intention du Collège. Il y a diversité dans les fonctionnements, d'un comité de programme à l'autre et dans les pratiques des assemblées départementales. Afin d'assurer les liens fonctionnels entre ces instances, la Commission *suggère* au Collège de préciser les mandats des comités de programme ainsi que les attentes à l'égard des assemblées départementales.

La gestion pédagogique

Le Collège a traité les questions pédagogiques distinctement pour la formation ordinaire et la formation continue.

La gestion pédagogique (formation ordinaire)

Le Collège dispose de moyens pour assurer l'efficacité de l'application de la PIEA et de la PIEP. Les départements font rapport à la direction des études qui produit un bilan annuel de l'application des politiques de nature éducative. Les bilans témoignent que la PIEA est appliquée avec efficacité. Le Collège dispose de mécanismes d'implantation, de mise en œuvre et d'évaluation des programmes. Depuis 1996, le Collège a révisé la quasi totalité de ses programmes; la qualité de ses processus lui a permis d'implanter dix-neuf programmes révisés. Un guide d'application de la PIEP permet d'assister les comités de programme lors des évaluations.

La manière dont le Collège assure le caractère fonctionnel et intégré des différents services d'aide à l'apprentissage est encore en évolution. Le Collège pourrait s'attarder davantage aux aspects relatifs à la fréquentation des services d'aide à la réussite et à la mesure de leur efficacité. Par ailleurs, les services d'aide à l'enseignement sont fonctionnels et intégrés. Le Collège s'est donné des moyens informatiques de gestion des dossiers des élèves qui facilitent l'organisation scolaire et il a réglé les problèmes qui se présentaient. L'ensemble des moyens mis en œuvre favorise l'atteinte des objectifs de programme par les élèves.

La gestion pédagogique (formation continue)

Pour la formation continue, l'analyse du Collège a porté exclusivement sur les programmes crédités d'AEC offerts à temps plein de jour. Le Collège gagnerait à examiner l'ensemble de la formation afin d'obtenir une perception plus juste de la formation continue créditée. Le rapport ne précise pas les moyens qui sont pris pour assurer l'application de la PIEA, mais il existe des protocoles opérationnels avec les départements d'enseignement. Le Collège assure le caractère fonctionnel de ses pratiques d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation de programmes. Les collaborations qui se font avec les départements pour l'élaboration des programmes à la formation continue sont à souligner. Les départements

d'enseignement valident les séquences de cours et supervisent les plans de cours. L'évaluation des programmes est supportée par le service de développement des programmes.

Les services d'aide à l'apprentissage offerts aux étudiants de la formation ordinaire le sont aussi à ceux de la formation continue. Des tuteurs rémunérés sont assignés à l'encadrement et au suivi des élèves. Les professionnels de la formation continue assurent divers services d'aide et de soutien à l'enseignement par l'accueil, le suivi et le mentorat. Des ententes avec les départements et, à l'occasion, directement avec les professeurs, permettent de réaliser des actions d'aide et de soutien à l'enseignement et le Collège veut les peaufiner pour rendre plus fonctionnels les services d'aide à l'enseignement. L'organisation scolaire, sur le plan des calendriers et horaires de la formation, est prise en charge par le service de la formation continue. Les moyens mis en œuvre à la formation continue favorisent l'atteinte des objectifs institutionnels dans le secteur examiné par le Collège.

La Commission souligne le haut degré d'intégration de la formation continue à la mission première du Collège. Les liens de collaboration entre le service de la formation continue et les départements en témoignent.

Les services aux élèves

Les services offerts aux élèves de la formation ordinaire et de la formation continue ont été traités ensemble. Le Collège fournit des services et des activités variés, et en grand nombre, aux étudiants. Il remarque une diminution progressive de l'achalandage aux activités sociales et culturelles chez les élèves de la formation ordinaire, alors que ceux de la formation continue ne fréquenteraient pas ces activités. Le maintien d'une offre très déployée d'activités s'appuie plus sur le décompte des inscriptions que sur des études de besoins. Des études permettraient une connaissance plus juste de la clientèle et une meilleure adéquation de l'offre aux besoins actuels de l'ensemble des étudiants, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. L'offre, bien qu'elle soit de qualité, coïncide peu avec les besoins éducatifs des étudiants de la formation continue. Les étudiants adultes rencontrés ont exprimé le besoin d'une salle à leur usage, qui serait à la fois un lieu propice à créer des liens para-scolaires et qui servirait de salle d'études. Cet espace pourrait contribuer au développement d'un sentiment d'appartenance à leur Collège, sentiment qui, par ailleurs, anime manifestement les élèves de la formation régulière. Les activités offertes, quoique pas toujours complémentaires aux différents programmes, sont nombreuses et les projets sont encouragés.

Le service de la vie étudiante s'occupe aussi de l'information scolaire et professionnelle, du service d'orientation et des services psychosociaux. Ce dernier fait surtout de l'information et de la référence vers des ressources externes. Le Collège ne fournit plus les services d'une infirmière sur place.

La communauté gagnerait à ce que le service de la vie étudiante se donne des orientations plus claires, car, comme l'a constaté le Collège, ce service ne dispose pas de paramètres évidents pouvant guider son développement. La très grande ouverture du service de la vie étudiante mérite que le développement de ses projets novateurs soit clairement situé dans le prolongement de la mission du Collège. Les services aux élèves pourraient réaliser un travail plus efficace. La Commission **suggère** que le service de la vie étudiante se donne des orientations de développement plus claires.

La gestion des ressources humaines

Le Collège a une politique de gestion des ressources humaines. Elle favorise le recrutement de candidats qualifiés. Un programme de soutien à l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants est appliqué pendant la période de probation. Le programme prévoit, entre autres, le parrainage par un pair, l'évaluation par les élèves et des ateliers de perfectionnement; l'évaluation formative donne des pistes pour identifier les besoins en perfectionnement. La politique d'évaluation formative des enseignants s'accompagne d'un guide d'application de cette politique. Elle s'arrime à la politique d'évaluation administrative qui utilise les mêmes instruments. L'évaluation formative est prise en charge par les départements. Un comité est formé avec l'enseignant évalué et ses pairs. Sur décision de ce comité, le processus d'évaluation sera continué. Un comité de suivi est alors nommé; il est formé du professeur évalué, de quelques-uns de ses pairs et d'un conseiller pédagogique. Un rapport portant essentiellement sur le processus est ensuite remis au coordonnateur du département qui, à son tour, soumet un bilan à la direction des études. La qualité du processus d'évaluation formative du personnel enseignant est à souligner. Le processus d'évaluation administrative des enseignants est appliqué de façon systématique pour les non permanents et au besoin pour les permanents. Le Collège n'est pas aussi avancé dans l'application de sa politique d'évaluation du personnel professionnel et il n'a pas encore de politique d'évaluation des employés de soutien; il travaille à son élaboration.

Le Collège propose des actions qui visent le maintien d'un bon climat de travail et la motivation du personnel. La gestion des relations de travail privilégie les échanges réguliers avec les dirigeants syndicaux. Des ententes locales permettent de répondre aux besoins du milieu et aux objectifs institutionnels. La concertation est favorisée par les parties afin de maintenir une bonne qualité de vie au Collège. Certaines activités de

valorisation du personnel enseignant sont mises de l'avant par le Collège. Cependant, il pourrait entreprendre des actions pour valoriser toutes les catégories de son personnel.

Les pratiques de gestion des ressources humaines du Collège favorisent l'atteinte des objectifs institutionnels, mais l'efficacité de la gestion pourrait être améliorée. La Commission *suggère* au Collège d'assurer une meilleure concertation entre les intervenants sur les modalités d'application et de suivi des politiques de gestion, ceci en fonction des objectifs poursuivis.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Les pratiques d'acquisition et de renouvellement des ressources font l'objet de consultations auprès des différents services concernés. La planification, la répartition et le suivi des budgets sont assurés par la Direction des ressources matérielles et financières, à qui les autres directions font connaître leurs besoins et leurs priorités. Des comités formés de représentants des différents services analysent chacune des demandes d'investissement selon l'échelle de priorités du service demandeur. Les contraintes découlant des révisions de programmes sont jugées prioritaires. Le Collège a eu le souci d'assurer la flexibilité des mécanismes de répartition pour s'ajuster aux réalités. Une première répartition annuelle des budgets de fonctionnement est faite lors de l'exercice de planification budgétaire; en cours d'année, les budgets particuliers sont ajustés par un budget de réserve.

Les ressources matérielles et financières permettent l'atteinte des objectifs au regard des programmes et des services offerts. L'augmentation récente des clientèles du Collège crée une pression additionnelle quant à l'utilisation de l'espace disponible. Le problème est particulièrement ressenti à la formation continue. Le Collège a réalisé des constructions ces dernières années et il a d'autres projets; il arrive à composer adéquatement avec la situation, mais il veut mieux répondre aux besoins. Le Collège a fait le nécessaire pour que ses outils et ses moyens informatiques soient accessibles, fonctionnels et conviviaux tout en rendant son réseau sécuritaire. Les ressources informationnelles permettent d'assurer la qualité des programmes et des services offerts, et les élèves sont bien servis. Les collections de la bibliothèque sont bien fournies et l'atmosphère des lieux est propice à l'étude.

Le Collège utilise de manière efficiente ses ressources matérielles, informationnelles et financières. La flexibilité du processus budgétaire qui permet des réajustements, les projets réalisés, et à venir, en termes d'aménagement de bâtiments ainsi que le développement des nouvelles technologies de l'information sont des points à souligner.

L'atteinte des objectifs

L'atteinte des objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel

Des mesures d'aide à la réussite étaient en cours depuis plusieurs années au Collège Lionel-Groulx. Les taux de diplomation, période d'observation maximale, pour 1994 à 1999, varient et se situent entre 60,6 % et 45,4 %. Le plan institutionnel de réussite et de diplomation est venu accélérer la réalisation d'actions en cours à la formation ordinaire et de nouvelles actions ont été ajoutées. Dans l'ensemble, le plan de réussite du Collège paraît en bonne voie de réalisation. La plupart des mesures prévues ont effectivement été mises en place. Le Collège juge particulièrement efficaces certaines d'entre elles, dont l'ajout d'une heure d'encadrement par semaine, pour les élèves inscrits en session d'Accueil et intégration, et l'assistance personnalisée à l'élève lors d'un changement de programme.

Le Collège a profité de son expérience, à la suite de la première année d'implantation de son plan, pour procéder à des modifications afin d'en améliorer la performance. Il a notamment ajouté des mesures visant à assurer un meilleur suivi de la clientèle et à favoriser la diplomation d'élèves masculins qui n'ont pas réussi à compléter leur formation, dans certains programmes techniques. Le Collège prévoit mieux intégrer ses mécanismes de suivi et de bilan, il veut aussi se donner des moyens pour mesurer plus précisément l'impact réel des mesures sur le cheminement des élèves.

Le Collège n'a pas utilisé les taux de placement ni les taux d'admission à l'université de ses diplômés dans son analyse de l'atteinte des objectifs liés au rendement et au cheminement des élèves, bien qu'il disposait de ces données. Il aurait eu intérêt à les utiliser pour les mettre en relief avec l'atteinte de ses objectifs.

En ce qui concerne la formation continue, le Collège ne disposait pas d'un système de suivi du cheminement scolaire des élèves. Le Collège présente des données sur la diplomation et le placement des élèves, pour la période 1997 à 1999, et il constate que son taux de diplomation est inférieur à celui du réseau, soit 64,4 % des personnes initialement inscrites par rapport à 72,0 %. Par ailleurs, son taux global de placement est presque le double de celui de l'ensemble du Québec, soit 96,7 % comparativement à 61,3 %.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le Collège atteint les objectifs de sa PIEA. Il s'est donné des moyens pour en assurer et en vérifier l'application. Des outils pour analyser les plans d'études ont été développés. La

politique de valorisation de la langue est appliquée. Les bilans annuels déposés à la direction des études rendent compte de l'application de la politique et des modifications apportées aux plans de cours. Les objectifs de la PIEP sont aussi atteints. La presque totalité des programmes du Collège ont été révisés par objectifs et standards. Par ailleurs, le Collège dit qu'il lui faudrait améliorer la concertation entre les différents services afin d'assurer la mise à jour des données du système d'information sur les programmes. Les trois politiques mentionnées sont aussi appliquées à la formation continue; celle-ci dispose de mécanismes pour en faciliter l'application et le suivi. Le Collège atteint ses autres objectifs institutionnels de nature éducative. Le bilan provisoire du plan de développement 1997-2002 indique que le Collège met en œuvre les moyens choisis pour atteindre ses objectifs. Il a développé une carte des programmes diversifiée, aussi bien à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Le Collège est aussi avancé dans la mise en œuvre de son plan de développement des technologies de l'information et des communications.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le Collège a un Centre de technologies des systèmes ordinés (CETSO) qui lui est affilié. Des collaborations entre le Centre et le Collège ont lieu, par le biais des professeurs qui collaborent aux recherches qui y sont menées. Leur collaboration avec le CETSO leur permet d'être en contact avec l'industrie tout en faisant de la recherche. Le Centre a l'avantage de pouvoir utiliser du personnel qualifié et de disposer des laboratoires du Collège. Toutefois, les retombées pourraient être meilleures pour le Collège si le transfert de connaissances et d'expertise vers certaines disciplines était mieux assuré. Un rapprochement serait à faire avec les objectifs du Collège afin que ces collaborations profitent plus aux activités de formation. La Commission *suggère* au Collège de raffermir ses liens avec le CETSO.

La recherche subventionnée a été surtout développée à la formation continue; trois projets ont été consacrés à l'étude des besoins de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activités. Le Collège est actif dans son milieu, il assure une présence auprès de plusieurs organismes. Il a été maître d'œuvre de cinq projets en coopération internationale. Des membres du personnel et des ressources du milieu régional ont participé à différentes missions et des étudiants ont eu accès à des stages à l'étranger. Des recherches en coopération internationale ont été réalisées dans le domaine de « l'ingénierie de la formation » et de l'analyse de programmes de formation pour la formation continue. Le Collège prévoit se doter d'une politique de recherche et de développement pédagogique. Les résultats atteints ont des retombées positives sur le plan des activités et des ressources mises au service du Collège.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège a établi le plan de développement de sa carte des programmes dans le respect de sa mission en s'appuyant sur une analyse des besoins régionaux de main-d'œuvre et en considération des lignes de force socio-économiques de la région des Basses-Laurentides. Il travaille en concertation avec ses différents partenaires régionaux pour offrir une formation pertinente et adaptée à l'évolution de sa clientèle. Le développement de programmes comme *Techniques professionnelles de musique et chanson*, *Techniques de production manufacturière*, *Technologie de production horticole et de l'environnement* en témoigne. Ce dernier programme a été harmonisé aux besoins de formation d'élèves détenteurs d'un diplôme professionnel dans les secteurs reliés à l'agriculture. Le Collège s'assure d'identifier correctement les besoins nouveaux.

Le Collège a développé des projets novateurs pour assurer son développement. Il le fait par l'entremise de Plastigroulx et du CETSO. Plastigroulx, créé en 1997, est l'entreprise d'entraînement du Collège. Sa mission est de fournir aux stagiaires l'occasion d'acquérir et de mettre à jour une compétence professionnelle et de faciliter leur intégration au marché du travail. Le travail qui s'y effectue concerne différents secteurs de l'entreprise (ventes/marketing, achats, gestion comptabilité, infographie, ressources humaines). Plastigroulx permet aux stagiaires d'acquérir une expérience pertinente à leur formation et au marché du travail. Le CETSO détient une expertise fondamentale dans les technologies de système de contrôle intelligent. Ses activités se concentrent sur l'élaboration de technologies dans les domaines du transport avancé, du « bâtiment intelligent », de la conception et la réalisation de textiles intégrant des fonctions similaires aux circuits électroniques miniaturisés. Le Centre regroupe une équipe multidisciplinaire composée d'ingénieurs, d'informaticiens et de technologues. Ces personnes offrent une expertise en génie électrique et électronique, en systèmes d'exploitation, en réseaux de communication, en système de gestion de base de données, en systèmes automatisés et en contrôle de procédés.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège dispose de processus d'évaluation et de planification efficaces, autant pour ses évaluations que pour celles demandées par la Commission. Le service de développement des programmes fait une évaluation annuelle de la situation de chaque programme, à partir de laquelle la direction des études détermine le plan de travail de ses opérations. Le Collège donne des suites adéquates aux évaluations menées dans le cadre de la mise en

œuvre de ses programmes et de ses politiques institutionnelles, notamment sa PIEA et sa PIEP, et il garde la préoccupation continue d'améliorer ses programmes ainsi que les processus pour le faire. Le Collège assure efficacement le suivi de ses plans d'action, mais il aimerait tout de même systématiser ses mécanismes de suivi. Les processus de planification du Collège ont des retombées positives sur la gestion. Tous les services font une planification annuelle de leurs activités, à l'exception du service de la vie étudiante, et ils déposent des bilans.

Les pratiques de communication

Les pratiques de communication interne et externe favorisent la diffusion de l'information aux personnes concernées, mais certains usages sont à revoir pour améliorer la communication. Le Collège envisage d'ailleurs de se doter d'une politique relative aux communications. Il gagnerait à se donner des moyens pour connaître avec plus de précision ses clientèles. Cela lui permettrait de produire de meilleures analyses de situations et de rendre ses communications plus efficaces.

Le Collège publie de nombreux documents à l'intention de la communauté collégiale, particulièrement des étudiants. Toutefois, la quantité de documents et d'informations en circulation semble avoir un effet décourageant sur le récepteur. Le Collège gagnerait à établir des mécanismes visant à rationaliser la diffusion de l'information. Les moyens technologiques dont il dispose lui permettraient de se donner des procédures de communication plus fonctionnelles. Par ailleurs, l'information diffusée est exacte et les pratiques assurent un accès à l'information dans le respect des lois et des règles d'éthique.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a établi un plan d'action détaillé qui est en lien avec les préoccupations identifiées et avec les résultats de l'autoévaluation. Un calendrier de réalisation a été établi et le plan est réaliste. Les actions qu'il comporte sont de nature à apporter des correctifs aux situations observées pendant l'évaluation.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège Lionel-Groulx assume bien les responsabilités qui lui sont confiées, en particulier celle d'assurer la qualité de la formation offerte.

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne la qualité du processus d'élaboration des programmes et des collaborations qui s'établissent entre les départements et la formation continue. L'évaluation formative du personnel enseignant, la flexibilité du processus budgétaire et le développement des nouvelles technologies de l'information sont aussi des points forts. Le sentiment d'appartenance qui anime le personnel rencontré et les élèves du Collège est remarquable. Le Collège atteint également ses principaux objectifs de nature éducative, plus particulièrement au regard de l'application de ses politiques.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement. Il dispose d'un plan de développement de sa carte des programmes, et il assure efficacement le suivi de ses plans d'action.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège a souscrit à l'analyse faite par la Commission. Au-delà des remarques qui ont amené quelques précisions et nuances, le Collège fait état d'actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Le Collège a procédé à la nomination d'un coordonnateur pour conduire toutes les activités reliées au plan stratégique de développement. Il s'est doté d'une politique d'évaluation de son personnel de soutien et d'une politique relative aux communications. Par ailleurs, il a raffermi ses liens avec le CETSO, particulièrement par la nomination de membres du personnel du Collège au conseil d'administration du Centre, par l'adaptation d'outils informatiques développés dans des projets de recherche aux activités de formation et par l'accueil de stagiaires finissants en Technologie du génie électrique au Centre.

Plusieurs des mesures apparaissant au plan d'action du Collège sont en cours de réalisation, notamment la poursuite de la mise en œuvre des plans de développement des unités en lien avec celui du Collège, et la clarification des rôles respectifs des comités de programme et des départements. Au total, près de la moitié des actions prévues au plan sont déjà réalisées ou en cours de l'être.

La Commission estime que les progrès réalisés par le Collège contribueront à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de la mission éducative.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président