

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep Vanier

Octobre 2004

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 effectué l'évaluation institutionnelle du Cégep Vanier selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000¹. Chaque collège était invité à examiner sa mission et 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 porter un jugement sur la qualité de ses pratiques de communication.

Le Cégep Vanier a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 23 septembre 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 23, 24 et 25 février 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la Commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des élèves, des professionnels³ et des employés de soutien.

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. Jacques L'Écuyer, président de la Commission, de M. Jacques Nepveu, conseiller en gestion, de M. Thomas Lake, professeur au Centennial College et de M. J. Terrance Brennan, directeur des services administratifs et des affaires corporatives au Collège Dawson. Deux observateurs de la Universidad del Rosario de Bogotá en Colombie, M^{me} Nohra Pabón Fernández, Directora de Planeación y Desarrollo Académico et M. José Manuel Restrepo, Vicerrector, comptaient parmi les membres du comité. Le comité était assisté de Chantal Bouchard, 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 Cégep Vanier, fondé en 1970, est un établissement d'enseignement collégial public anglophone. Situé au nord de l'île de Montréal dans l'arrondissement Saint-Laurent, il occupe les bâtiments qui abritaient autrefois un collège classique pour jeunes filles sous la responsabilité des Sœurs de Sainte-Croix, le Collège Basile-Moreau. De nouveaux bâtiments ont été érigés sur le campus en 1978 et en 1986; il comprend aujourd'hui quatre édifices.

Le Collège offre plus d'une vingtaine de programmes conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) : quinze programmes techniques (*Career and Technology Programs*) et près d'une dizaine de programmes préuniversitaires. Les programmes préuniversitaires sont répartis en trois secteurs (*Pre-university, Pre-university Honours, Pre-university Majors*) et ils couvrent plusieurs champs d'études : *Science, Social Science, Commerce, Music, Communications, Québec-Canada Studies, Women's Studies, Jewish Studies, Slavic Studies*. Le Service de la formation continue offre à plein temps et à temps partiel quinze programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC) dans les secteurs *Arts, Électrotechnique et Administration, commerce et informatique*. Le Collège offre également six programmes d'accueil et d'intégration (*Explorations I – VI*).

Près de 50 % des élèves inscrits au Cégep Vanier sont allophones. En 2002, le Collège accueillait un peu plus de 4900 élèves à la formation ordinaire, dont 1800 étaient inscrits à un programme de formation technique. La formation continue comprenait 1500 élèves. Le nombre d'enseignants à la formation ordinaire était de 402 professeurs à plein temps et de 125 à temps partiel. La formation continue employait 172 professeurs et chargés de cours. Le Collège comptait aussi à son emploi 27 cadres, 24 professionnels et 129 employés de soutien.

Le Collège a mis sur pied plusieurs écoles, dont une école d'été qui offre des cours préalables à l'admission aux études collégiales et des cours de rattrapage, et une école de langues. Il est un centre certifié de formation CAD (*computer assisted design and drafting*) depuis plus de 20 ans. Il offre aussi des cours en collaboration avec le *Canadian Professional Sales Association* (CPSA) et le *Purchasing Management Association of Canada* (PMAC).

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep Vanier a entrepris l'évaluation institutionnelle en octobre 2000. Il a mis sur pied un comité d'évaluation sous la responsabilité du directeur général. Ce comité devait être composé des représentants des syndicats et associations du Collège, des représentants des services aux élèves, de la coordonnatrice des activités pédagogiques de la formation continue, de la directrice du *Enrollment Management*, de la directrice de la *Faculty of Science and General Studies*, du directeur des études, d'une adjointe à la direction générale et de l'ancien directeur des études engagé comme conseiller cadre. Les associations des élèves et du personnel de soutien n'ont toutefois pas désigné de représentants et les trois représentants des professeurs ont boycotté la plupart des réunions du comité.

La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche d'évaluation a 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.

L'évaluation a porté sur les années 1996 à 2001. Les responsabilités reliées à la démarche d'évaluation ont été clairement définies et le Collège a respecté son échéancier. Il n'a toutefois pas produit un devis d'évaluation qui précise les données à recueillir, le processus et les responsables de la collecte des données. Le comité d'évaluation a créé cinq sous-comités dont il a précisé le mandat. Chacun des sous-comités a pris en charge un des cinq thèmes proposés dans le guide d'évaluation institutionnelle de la Commission; les sous-comités ont établi leur propre procédure de collecte des données, ils ont procédé aux analyses et ils ont rédigé un rapport préliminaire pour le comité d'évaluation. Les membres des sous-comités ont surtout fait appel aux services, de façon non systématique, afin de recueillir de l'information. Ils n'ont pas réalisé de sondage. Un questionnaire transmis aux utilisateurs du *Library and Information Technology Centre* en 1998, principalement des élèves et des professeurs, et les rapports annuels d'activités réalisés par *The Learning Centre* ont été utilisés.

Les sous-comités ont procédé à l'analyse des données et l'ex-directeur des études du Collège, membre du comité d'évaluation, a écrit la version finale du rapport d'autoévaluation. Le rapport a fait l'objet d'une consultation auprès des groupes suivants :

Management Advisory Committee, Academic Advisory Committee, Association of Vanier College Administrators, Association of Vanier College Professionals, Vanier College Students' Association. The Vanier College Teachers Association n'a pas pris part à ces consultations en raison du boycott. La Commission des études a été consultée; le conseil d'administration a suivi les travaux du comité d'évaluation et il a adopté le rapport final.

La Commission note que toutes les questions n'ont pas été traitées avec la même clarté dans le rapport d'autoévaluation. L'intégration de commentaires recueillis à l'aide d'enquêtes serait venue appuyer les constats formulés dans le rapport qui est plus descriptif qu'analytique. La visite a toutefois permis de compléter l'information.

La mission

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

La mission du Cégep Vanier a été adoptée en 1992. Elle vise à préparer les élèves à participer pleinement à la société québécoise et s'appuie sur neuf engagements qui portent sur l'environnement d'apprentissage, le développement de la personne, le respect des autres et les liens avec la communauté. Les engagements du Collège sont les suivants: *«providing our students with a welcoming and caring learning environment; helping each student to identify and attain individual academic, career and personal goals; stimulating our students' curiosity and appreciation of knowledge, beauty and lifelong learning; presenting each student with a challenge while providing the pedagogical and student support systems necessary to meet that challenge; fostering appreciation and respect for the rich cultural and ethnic diversity of our students and staff; developing our students' sense of their civic, social and environmental responsibilities at both the local and global levels; encouraging all individuals and groups to fully participate in college life and to learn about and value each other; promoting the dedication, mutual cooperation and continuous professional growth of our faculty, staff and administrators in order to enrich the learning environment; welcoming the participation and support of members of the surrounding communities in our activities and programs.»*⁴

Les objectifs institutionnels sont déterminés dans le plan stratégique du Collège. Ils sont regroupés autour de quatre priorités : la réussite scolaire, les services aux élèves, le climat institutionnel et les sources additionnelles de revenu. Le Collège démontre que ses objectifs institutionnels sont en accord avec les valeurs énoncées dans la mission et avec

4. Vanier College, *Institutional Evaluation Report*, June 17, 2003, p.3.

ses politiques institutionnelles. Les activités du Collège suivent un processus de planification annuel qui réfère au plan stratégique et qui conduit à la production des plans de travail des départements et des services. Les objectifs institutionnels prennent en compte les besoins des élèves, du Collège et les attentes de la société.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

En 1992, l'élaboration de la mission a été confiée à un comité composé de représentants des parents, des élèves, des professeurs, des professionnels, des employés de soutien, des cadres et de la Commission des études. En 1998, au moment de l'élaboration du plan stratégique, la révision de la mission s'est aussi appuyée sur une consultation générale et l'énoncé a été jugé toujours pertinent en fonction des activités poursuivies par le Collège. Ce dernier envisage toutefois d'en améliorer la diffusion pour favoriser l'adhésion des nouveaux membres de sa communauté. Il veut également y affirmer l'importance de la formation continue et des projets internationaux. La mission est claire et son énoncé fait l'unanimité. Il s'agit d'un point fort.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le conseil d'administration (*Board of Directors*) détermine les grandes orientations; il participe activement au développement du plan stratégique. Les nouveaux membres du conseil sont accueillis par le directeur général et ils bénéficient d'une journée d'orientation pour se familiariser avec les dossiers. Le directeur général est responsable de l'application des politiques institutionnelles et il veille à la réalisation efficace des plans d'action, notamment par l'examen des rapports de suivi du plan stratégique. La Commission des études (*Academic Council*), présidée par le directeur des études (*Academic Dean*), rend des avis au conseil d'administration, entre autres lors de l'élaboration des nouveaux programmes de DEC et d'AEC. Elle assume les responsabilités qui lui sont confiées en accord avec la mission du Collège. Cependant, les professeurs boycottent cette instance depuis mars 2003. En se retirant de la Commission des études, les personnes appelées à siéger à ces instances font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer. La Direction des études travaille en collaboration avec les départements et les comités de programme. Elle s'acquitte de ses responsabilités en ce qui concerne la direction des services aux élèves et la gestion du Service des admissions et des

inscriptions, aidée des *Faculty Deans* (adjoints au directeur des études responsables des programmes) et des coordonnateurs des services.

Le Collège a développé une approche de la gestion basée sur la consultation du plus grand nombre de personnes. Cette approche participative est particulièrement bien adaptée au milieu et elle s'est perfectionnée avec les années. Elle a mené à la création de lieux d'échanges entre le directeur général et le personnel. Ainsi, en plus des comités officiels requis par la loi et les conventions collectives, des comités conjoints et des comités de liaison ont été créés pour chaque catégorie d'employés, pour les élèves ou en vue de la réalisation de projets particuliers. Ces comités fonctionnent de façon systématique et permettent au personnel d'échanger informellement avec la direction.

Entre 1996 et 2001, l'organigramme du Collège a subi plusieurs transformations. Le Service des finances et le centre de formation continue ont été regroupés en une seule direction. Le Service des admissions et des inscriptions s'est retrouvé sous la responsabilité de la Direction des études tout comme la direction des services aux élèves. Le nombre de *Faculty Deans* est passé de 4 à 3; la *Faculty of Arts* a été fusionnée avec la *Faculty of Social Sciences and Commerce*. Le Collège mentionne que ces modifications ont entraîné une diminution du nombre de postes de cadres, de professionnels et d'employés de soutien, une relocalisation de plusieurs personnes et une reclassification de certains postes. La description des mandats n'a cependant pas été mise à jour.

La Commission est d'avis que l'absence d'une définition claire et actualisée des mandats des instances de gestion, combinée à l'existence de comités qui ne sont pas officiellement intégrés aux politiques de gestion du Collège, pourraient engendrer une mauvaise compréhension des rôles et des responsabilités. C'est pourquoi,

la Commission recommande au Collège de préciser les mandats des divers comités et instances, de compléter les descriptions de tâches et de consigner toute information sur ses pratiques de gestion.

La gestion pédagogique

La première version de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages – *Institutional Policy on Evaluation of Student Achievement* (IPESA) – comprend 19 politiques distinctes. Lors de la révision de la IPESA en 2002, le Collège a créé une seconde version de la politique; il a rassemblé ses 19 politiques dans un nouveau document plus cohérent. Plusieurs améliorations ont été apportées que la Commission a notées dans l'évaluation qu'elle a faite de cette IPESA révisée en décembre 2002. Les coordonnateurs des

départements et le coordonnateur responsable des programmes de formation continue ont favorisé la diffusion de la nouvelle politique et son appropriation par les professeurs. Le Collège constate toutefois que son application varie d'un département à l'autre. Il veut assurer le respect de la IPESA par l'élaboration de mécanismes de suivi de son application. Pour sa part, la Commission a remarqué que le Collège se réfère encore aux politiques distinctes de la première version de la IPESA, ce qui crée une confusion entre l'ancienne et la nouvelle version. Elle a aussi jugé, lors de la révision de la IPESA, que la section sur la notation ne permet pas de garantir l'équité dans l'évaluation des apprentissages des élèves.

L'application de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) s'est avérée peu concluante en 2002 et elle a entraîné la révision de la PIEP qui a été complétée en 2003. Le système d'information, en voie d'implantation, fournit actuellement des données locales sur le rendement scolaire aux départements et aux comités de programme. Cette politique n'a cependant pas encore été appliquée.

La qualité de la langue fait l'objet de préoccupations particulières dans les épreuves synthèses de programmes. Le *Learning Centre* et le *Library and Information Technology Centre* offrent des activités visant l'amélioration de la qualité de la langue. Il n'existe toutefois pas de politique qui présente une vision institutionnelle commune des règles qui portent sur la valorisation de la langue d'enseignement. Le Collège a prévu l'élaboration d'une telle politique, mais il n'a pas encore donné suite à ce projet.

La Commission recommande au Collège de compléter et clarifier ses politiques institutionnelles de gestion pédagogique (PIEA, PIEP, politique de valorisation de langue) et d'assurer l'application rigoureuse de ces politiques, particulièrement en ce qui concerne la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (IPESA).

Le développement des programmes suit un processus rigoureux et efficace qui fait intervenir le *Faculty Dean* et le comité de programme sous la responsabilité du directeur des études. Le processus d'élaboration et de révision des programmes réfère à la mission, au plan stratégique, aux objectifs annuels ainsi qu'aux politiques institutionnelles. Le développement des programmes de formation continue suit le même processus. Les professeurs des départements de la formation ordinaire, de la formation continue et les aides pédagogiques travaillent en collaboration. Lorsqu'un programme de DEC est révisé, le programme d'AEC correspondant l'est également. Les comités de programme se rencontrent au besoin, notamment lors du développement, de la révision ou de l'évaluation d'un programme. Ils travaillent à l'élaboration de l'épreuve synthèse de programme,

assurent les liaisons nécessaires avec les professionnels des services aux élèves, examinent les résultats du cheminement scolaire des élèves.

Le Service des ressources humaines, en collaboration avec le directeur des études et les *Faculty Deans*, s'assure d'une répartition équitable des tâches entre les professeurs. Les coordonnateurs des départements sont responsables du soutien à l'enseignement aidés, dans certaines disciplines, de techniciens. Ils organisent des ateliers et prévoient des journées pédagogiques et des activités de mentorat afin de répondre aux besoins des professeurs. Étant donné l'absence de conseillers pédagogiques, la Commission invite le Collège à être particulièrement attentif aux besoins des nouveaux enseignants.

Les élèves de la formation ordinaire et de la formation continue ont accès à un centre d'aide offrant une multitude de services (*The Learning Centre*) et à des centres d'aide spécialisés en français, en sciences et en mathématiques. Le Service d'aide pédagogique et d'information scolaire (*Academic Advising*), *The Learning Centre* et la bibliothèque (*Library and Information Technology Centre*) sont accessibles pendant toute l'année, ce qui en facilite l'utilisation par les élèves de la formation continue. Le Collège a réduit le nombre d'élèves par classe en anglais langue d'enseignement afin de favoriser un meilleur encadrement de ces derniers. Il a aussi prévu des allocations particulières et des périodes d'enseignement individualisé pour les élèves qui désirent parfaire leurs connaissances en anglais ou accélérer leur cheminement en informatique. Une période libre hebdomadaire est prévue pour tous les élèves du Collège. Le caractère intégré des services d'aide et de soutien à l'apprentissage est un point fort de la gestion du Collège.

Les services aux élèves

Le *Learning Centre* regroupe quatre professionnels qui proposent aux élèves divers ateliers, de l'enseignement individualisé, du tutorat par les pairs, une assistance dans la préparation de l'épreuve uniforme d'anglais et un programme de soutien pour les élèves autochtones. Les élèves bénéficient aussi d'un centre de développement et d'orientation et d'un service d'aide financière. Ils peuvent se référer au centre de santé qui offre des services de consultation, d'information et qui répond aux urgences. Les infirmières de ce centre agissent également à titre de personnes-ressources dans les programmes d'études. Le Collège offre des services de support technologique, de consultation et d'information aux élèves ayant un handicap.

Les départements et les programmes participent à la mise en œuvre de plusieurs activités culturelles et artistiques. Le Collège organise des activités sportives et il soutient des

équipes sportives intercollégiales. Un coordonnateur est responsable des services d'aide et de soutien adaptés aux athlètes. Les élèves que la Commission a rencontrés estiment que leurs besoins sont rapidement et efficacement pris en compte. Le *Learning Centre* évalue les services qu'il offre annuellement. Le Service d'aide pédagogique et d'information scolaire, le centre d'aide en français, le *Library and Information Technology Centre* produisent des rapports annuels et le taux de fréquentation de plusieurs des services offerts est enregistré. Le Collège veut s'assurer que tous les services réalisent des sondages pour connaître l'appréciation des usagers. La Commission invite le Collège à donner suite à cette intention.

La gestion des ressources humaines

La politique de gestion des ressources humaines (PGRH) a été adoptée en 1997. Elle se réfère aux politiques et aux programmes qui touchent l'équité en emploi, le recrutement, l'embauche, l'intégration de nouveaux employés et le développement professionnel. La PGRH est sous la responsabilité du directeur général et du directeur des ressources humaines.

Les procédures d'embauche mentionnées dans la politique sont respectées par les employés. Des comités de sélection sont formés par les départements et les services. Le Collège mentionne toutefois que le processus de recrutement pourrait être amélioré, notamment en ce qui concerne les postes de professeurs pour certains programmes. À titre d'exemple, le nombre de professeurs candidats en soins infirmiers est restreint et leur recrutement selon la procédure actuelle ne permet pas toujours de répondre aux besoins. L'intégration des nouveaux enseignants est assurée par les départements. Le Collège propose aussi à ses nouveaux enseignants de s'inscrire au « *New Teachers' Program* » offert dans le cadre de Performa.

Les cadres sont évalués sur une base régulière et tous les employés font l'objet d'une évaluation au moment d'obtenir leur permanence. Cependant, les politiques d'évaluation des professionnels et des employés de soutien ne sont pas appliquées rigoureusement. En ce qui concerne les professeurs, chaque département pratique une évaluation formative. Les élèves évaluent leur professeur à l'aide d'un questionnaire et les différents profils des enseignants sont comparés entre eux. L'évaluation administrative des enseignants non permanents est pratiquée, mais les enseignants permanents ne sont pas évalués. Une politique administrative d'évaluation de tous les enseignants est en voie d'élaboration. La Commission **suggère** au Collège de se doter d'une politique d'évaluation des enseignants et de pratiquer l'évaluation de tous les employés dans le respect de sa PGRH.

Les professeurs ont accès gratuitement à tous les cours crédités donnés au Collège, dont les cours d'informatique. Ils bénéficient de fonds pour assister à diverses activités de perfectionnement (cours spécialisés, programmes de formation, activités Performa) et, chaque année, une journée pédagogique est dédiée au perfectionnement. La politique de perfectionnement des professionnels a été révisée. Ces derniers bénéficient d'un fonds destiné aux activités de perfectionnement, mais participent rarement aux activités de groupe. Les employés de soutien utilisent la majorité de leurs fonds de perfectionnement pour suivre des cours spécialisés.

Le climat de travail est sain. Le Collège a conclu des ententes locales sur les jours fériés et le travail estival avec ses différentes catégories d'employés. Les rencontres en comité des relations de travail comme les réunions impromptues entre la direction et les représentants syndicaux débouchent sur des accords satisfaisants. Le Collège a créé un poste d'officier des droits de la personne sous la responsabilité du directeur général. La politique sur la discrimination et le harcèlement ainsi que le programme d'aide aux employés découlent de la PGRH. Le Collège organise des activités de valorisation de son personnel (reconnaissance pour les 20 ans de service, soirée annuelle des retraités, *Teaching Excellence Award*). La Commission encourage le Collège à poursuivre la réalisation de telles activités et à développer des moyens de valoriser la contribution des professionnels à la mission du Collège.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

La Commission a constaté que les élèves sont en général satisfaits des ressources mises à leur disposition. Récemment, le Collège a construit un centre de traitement de texte et d'assistance à la navigation sur Internet; il a rénové une aire de repos; il a déplacé la librairie; il a procédé à la réfection de salles de classes et de bureaux de professeurs. Le câblage en réseau de fibres optiques a été complété pour tous les bâtiments. Le Collège a créé des classes multimédias additionnelles et il a agrandi plusieurs laboratoires informatiques. La Commission a noté que la propreté de certains espaces communs, aires de repos et cafétérias, laissait à désirer; elle invite le Collège à porter une attention particulière à l'entretien de ces lieux.

Le Collège s'est donné un processus annuel de répartition des budgets d'amélioration et de transformation. Les demandes qui proviennent des services et des programmes sont acheminées au directeur des services administratifs par chacun des coordonnateurs de service et des responsables de programmes. Un sous-comité de la Commission des études se prononce sur les demandes provenant des départements et des programmes. Le directeur

des services administratifs dresse le plan annuel de répartition des ressources. Au cours des dernières années, le Collège a dû composer avec le vieillissement de ses équipements et les exigences liées aux nouvelles technologies dans un contexte de restrictions budgétaires. Le processus de répartition des budgets en a été affecté. Le Collège n'a pu répondre qu'aux seules demandes correspondant aux priorités du plan stratégique.

Le Collège assure une répartition équitable des ressources financières; sa situation budgétaire est équilibrée. Afin d'optimiser la planification budgétaire, il prévoit mettre en place un nouveau système de gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières.

L'atteinte des objectifs

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

Le Collège démontre qu'il atteint ses objectifs liés au rendement des élèves compte tenu de la diversité de sa population étudiante composée de 50 % d'élèves allophones. Il a augmenté son taux de réussite des cours au premier trimestre; ce taux est passé de 79,7 % en 1999 à 81 % en 2002. Le taux de persévérance du Collège est de 86,9 % pour la cohorte de 2001; il est plus élevé que celui du réseau. Les taux de diplomation observés sont plus faibles que ceux du réseau. Toutefois, les taux de diplomation pondérés indiquent que le Collège fait mieux que le réseau compte tenu des caractéristiques de sa population étudiante. Il obtient des résultats aux épreuves uniformes d'anglais (88,8 %) qui se comparent à ceux du réseau (89,5 %). Le Collège indique que, en moyenne, plus de 80 % des élèves qui font une demande d'admission dans une université québécoise sont acceptés. Il ne présente pas de données sur le taux de placement des élèves du secteur technique.

La mise en œuvre du plan de réussite a fait l'objet d'un suivi dans les rapports annuels du plan stratégique. Le Collège a implanté toutes les mesures prévues à son plan de réussite. Il juge particulièrement efficaces celles qui portent sur le soutien à l'apprentissage dans les cours de méthodes quantitatives et sur l'intégration de la formation générale aux programmes d'études. Par ailleurs, la Commission note que le Collège a profité de son expérience pour élaborer un modèle d'intervention en aide à la réussite.

Le Collège a créé une série de programmes-maisons adaptés aux besoins des élèves. En accueil et intégration, il propose les programmes *Explorations : True Explorer, Passages, Transition, Pathways to Science*. Il offre également les programmes suivants en sciences et en sciences humaines : *Major in Applied Mathematics and Engineering Physics, Science Plus, Major in Child Studies, Major in Law and Society*. Ces programmes contribuent notamment à favoriser l'intégration des élèves au collégial, ils encouragent leur réussite et valorisent la recherche de l'excellence. Cette initiative du Collège contribue à l'atteinte de ses objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement scolaire.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative et les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le Collège a élaboré diverses politiques pour guider les élèves tout au long de leur cheminement, dont celles qui traitent des travaux dirigés et du tutorat, des élèves admis sous condition, des élèves ayant un handicap, de l'éthique dans la recherche en sciences humaines, de l'évaluation des apprentissages. Il indique que certaines d'entre elles ne correspondent plus à la situation actuelle. Il a entrepris la révision des politiques qui nécessitent une mise à jour. Compte tenu de l'état des politiques institutionnelles de gestion pédagogique, il est difficile de mesurer l'atteinte des objectifs.

Chaque année, le Cégep Vanier est associé à plusieurs projets de recherche en pédagogie soutenus par le Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR), le Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage (PAREA) et le Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH). Des projets de recherche en développement professionnel se réalisent en collaboration avec le groupe Performa et avec l'aide du fonds dédié à la création de groupes de recherche sur le développement professionnel au Collège.

Le Collège investit dans le transfert des connaissances et des technologies. Le centre de formation continue répond aux besoins des élèves et aux objectifs de perfectionnement des professeurs par son offre diversifiée de cours non crédités et de séminaires ISO (*International Organization of Standardization*). Plusieurs cours et ateliers sont offerts en collaboration avec des associations dans le secteur de l'administration et du commerce (*Purchasing Management Association of Canada (PMAC), Association for production and Inventory Control Society (APICS), Canadian Professional Sales Association (CPSA)*). Le centre de formation continue offre aussi un certificat de technologue en électronique industrielle en partenariat avec l'*Instrumentation, Systems and Automation Society (ISA)*; l'Université McGill est associée à ce programme de formation. Depuis l'automne 1998, le

Collège permet aux infirmières de poursuivre leur formation à distance en partenariat avec l'Université d'Ottawa.

Le Collège a créé des liens avec divers partenaires régionaux dont le Carrefour Jeunesse Emploi de l'arrondissement Saint-Laurent. Il participe à un programme d'échange avec le Cégep Saint-Laurent pour offrir une formation bilingue dans le programme *Document Design and Multimedia Technology* (412.A0). Il accueille dans ses locaux *The Montreal Chinese Mandarin School* qui offre des cours de langue chinoise et plusieurs autres activités à la population. Plusieurs enseignants et intervenants du centre d'aide poursuivent des activités en partenariat avec des organismes locaux et régionaux, tels que les commissions scolaires. Le Cégep Vanier a participé à un programme de coopération internationale, *The Zambia Project*, en collaboration avec l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC). Il travaille actuellement à l'élaboration d'un programme international d'échange intégré à une école de langue.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège perçoit son développement à travers une série d'enjeux : la rétention et le recrutement des élèves, la gestion des contraintes budgétaires, la gestion des ressources humaines, les sources de revenu additionnel, l'évolution de la population étudiante et l'adaptation aux technologies de l'information et des communications (TIC). Il a créé, en 1997, un comité spécial sur la rétention des élèves. Ce comité a développé une série d'activités et de projets visant l'amélioration de l'environnement physique, l'augmentation du soutien des élèves, l'organisation d'activités estivales; plusieurs activités destinées aux élèves des écoles secondaires ont aussi été organisées. De plus, il a mis sur pied une unité administrative chargée de la coordination des services suivants : *Library and Information Technology Centre*, *Data processing Department*, *Academic Advising Department*, *Registrars Office*, *Recruitment*, *Reception and Communications*. Le *Library and Information Technology Centre* a été créé en vue de répondre au développement des TIC. L'expansion des activités du centre de formation continue et les liens que le Collège a créés avec des entreprises, des universités et des partenaires publicitaires lui ont permis d'accroître ses revenus.

Plusieurs de ces développements ont entraîné une restructuration des services, l'embauche de techniciens et l'acquisition de nouveaux équipements. Le Collège mentionne qu'il a pris

un certain retard quant au recrutement de nouveaux employés. De fait, la Commission constate que le Collège n'a pas prévu le renouvellement de son personnel au regard de la vague de retraites qui l'affecteront dans les prochaines années. Elle invite le Collège à rapidement mettre en place un programme de renouvellement du personnel et un mécanisme de transition pour le renouvellement des postes de direction.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège a élaboré un plan stratégique sur cinq ans (1999-2004) qui intègre le plan de réussite. Le plan stratégique présente les objectifs à long terme et les priorités d'action. Son application a fait l'objet d'un processus de suivi rigoureux. Tous les cadres produisent annuellement un rapport de suivi de la réalisation des objectifs du plan stratégique. La Commission a cependant constaté que l'évaluation des activités à l'interne n'est pas systématique étant donné le non respect de certaines politiques institutionnelles et la nécessaire actualisation de quelques-unes d'entre elles. Avec la mise en place de politiques institutionnelles claires et de mécanismes de vérification de leur application, le Collège devrait améliorer ses processus d'évaluation.

Les pratiques de communication

Le Collège a vérifié l'accessibilité de l'information transmise et il en déduit que toutes les instances, les élèves, les professeurs et l'association des parents sont bien informés sur le fonctionnement et les activités du Collège. Ils le sont au moyen de rencontres individuelles et en groupes, lors d'événements spéciaux et d'assemblées, par écrit (bulletins quotidiens des services aux élèves, messages de l'administration) et par le site Internet qui présente toutes les politiques institutionnelles. Le site Internet est un important véhicule d'information pour le public externe. Les comptes rendus des réunions y sont diffusés. Il présente le plan stratégique et le plan de réussite, tous les services offerts, les procédures d'urgence et les événements spéciaux. Les élèves reçoivent un guide d'information générale et un agenda étudiant. Ils peuvent en tout temps contacter le *Student Advocate*. Ce dernier a le mandat de les informer sur les règlements et les procédures en vigueur. Les élèves apprécient la disponibilité des différents intervenants qu'ils côtoient au Collège.

Le Collège effectue une révision annuelle de l'information diffusée à l'interne et à l'externe. Il a créé plusieurs comités afin de favoriser la consultation du plus grand nombre de personnes et l'adhésion des membres de sa communauté aux décisions prises. Certains de ces comités comprennent un nombre prédéterminé de participants. D'autres comités

représentent des lieux d'échanges ouverts à la communauté du Collège. Les comités de liaison permettent au Collège d'amorcer la discussion et parfois de régler certaines problématiques. Il fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège fait, dans son rapport, une série de recommandations pour chaque critère d'évaluation. Ces recommandations proposent des améliorations et répondent aux problématiques identifiées. Le Collège n'a cependant pas fait de plan d'action. Il a déjà pris en charge certaines recommandations : il a mis sur pied un bureau de placement pour les élèves, il a révisé sa politique institutionnelle d'évaluation des programmes, il a défini les responsabilités de l'application des politiques institutionnelles. Certaines recommandations font partie du plan stratégique présentement en élaboration (évaluer la charge de travail des intervenants des services, s'occuper en priorité de la question d'embauche de nouvelles ressources et de la gestion des ressources humaines, évaluer régulièrement les services aux élèves). Des recommandations seront aussi intégrées au prochain plan de réussite (porter une attention particulière aux élèves qui connaissent des problèmes en anglais langue d'enseignement, colliger de l'information sur les élèves qui quittent le Collège avant l'obtention de leur diplôme).

La Commission **suggère** au Collège d'identifier les responsables des actions, de se donner un échéancier et de poursuivre l'intégration des actions dans ses instruments de planification.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège assume bien les responsabilités qui lui sont confiées.

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier l'efficacité des services aux élèves et le caractère intégré des services d'aide et de soutien à l'apprentissage. Le Collège obtient des résultats probants en ce qui concerne l'atteinte de ses objectifs liés au cheminement scolaire des élèves et dans les volets complémentaires à sa mission.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne la planification stratégique des dernières années. Il n'a toutefois pas produit de plan d'action qui intègre les recommandations de son rapport d'évaluation.

Actuellement, le Collège doit compléter et clarifier ses politiques institutionnelles de gestion pédagogique. Il doit aussi assurer leur application. Le Collège n'a pas mis à jour la description des mandats et des responsabilités des instances de gestion. Il s'agit de lacunes qu'il devra combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

Le Collège souscrit à l'analyse faite par la Commission dans son rapport d'évaluation. Il fait part des précisions qu'il souhaite apporter au rapport et informe la Commission des actions entreprises qui répondent aux invitations et aux suggestions formulées dans le rapport.

Plus particulièrement, le Collège a déterminé ses stratégies internationales de coopération, d'échanges et de formation en lien avec sa mission; elles sont intégrées au plan stratégique. Il a créé un centre de valorisation de l'excellence de l'enseignement et de l'apprentissage (*Center for Teaching and Learning Excellence*) et accroît ainsi ses mesures de soutien. Le Collège a associé à sa politique formative d'évaluation des enseignants une politique administrative d'évaluation élaborée en juin 2004. Il a placé le renouvellement du personnel au rang des priorités dans son plan stratégique; la Direction des ressources humaines a d'ailleurs effectué une analyse des besoins pour les cinq prochaines années. Finalement, le Collège assure un meilleur entretien des espaces communs.

Le Collège a intégré toutes les recommandations du rapport d'autoévaluation institutionnelle et du présent rapport dans son plan stratégique 2004-2009. Il a fait parvenir à la Commission d'évaluation la description et la mise à jour des mandats des comités et des instances de gestion. L'*Academic Council* a prévu à son agenda 2004-2005 la réalisation du suivi de l'évaluation institutionnelle et l'implantation du plan stratégique 2004-2009. Cet agenda annonce, entre autres, la révision des politiques institutionnelles de gestion pédagogique.

La Commission a pris bonne des actions envisagées et des actions en cours de réalisation. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard des recommandations formulées dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président