

# Rapport d'évaluation

## Évaluation institutionnelle

### du Collège John Abbott

*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 John Abbott selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000<sup>1</sup>. 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 John Abbott a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration dans les délais prévus, à la Commission qui l'a reçu le 3 janvier 2003. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire<sup>2</sup>, a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 18, 19 et 20 mars 2003. 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 professionnels et des employés de soutien. Les professeurs ont boycotté l'autoévaluation institutionnelle et n'ont pas pris part aux rencontres avec le comité de visite.

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<sup>me</sup> Louise Chené, commissaire, M. Bernard Demers, directeur général du Cégep de Granby Haute-Yamaska, M. Jacques Plamondon, vice-président à l'administration de l'Université du Québec, et M. Alex Potter, ex-directeur général du Collège régional Champlain. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Dany Rondeau, agente de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.

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

### **L'établissement**

Situé dans l'ouest de l'île de Montréal, le Collège John Abbott est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1971. À l'automne 2002, il accueillait 4070 élèves au secteur préuniversitaire et 1384 élèves au secteur technique, ainsi que 1984 élèves en formation continue. Le Collège emploie 24 cadres, 31 professionnels (23 réguliers et 8 temporaires) et 117 employés de soutien (109 réguliers, 5 occasionnels et 3 remplaçants). Le personnel enseignant compte, en formation ordinaire, 341 enseignants à temps complet et 63 enseignants à temps partiel. Le secteur de la formation continue emploie 86 chargés de cours.

Le Collège offre 5 programmes de DEC préuniversitaires, 12 programmes de formation technique, 4 programmes d'accueil, 2 *Honours Programs*, et 9 programmes d'AEC. Les secteurs d'activités qu'il a choisi de développer, en complément de sa mission, sont variés : engagement communautaire (camps d'été, tutorat, bénévolat et assistance auprès d'handicapés intellectuels, organisation d'événements spéciaux); développement international (ententes avec des collèges et universités étrangers, CIDE); développement économique régional et divers partenariats avec des entreprises, des collèges et des universités; et, plus récemment, recherche, développement et transfert technologique (implantation d'un centre de photonique).

Le Collège John Abbott est un établissement possédant une tradition et une culture qui lui sont propres. Les professeurs y sont très scolarisés et ont traditionnellement adopté une attitude plus universitaire que collégiale. Ils se sentent peu obligés à rendre des comptes à la direction.

## **La démarche institutionnelle d'évaluation**

Sous la responsabilité du directeur général, l'autoévaluation a été conduite par la chargée de l'évaluation institutionnelle. Un comité consultatif de 15 membres de même que sept groupes thématiques de discussion ont réalisé l'essentiel des travaux d'autoévaluation. L'autoévaluation s'est effectuée autour des thèmes suivants : l'énoncé de mission; l'efficacité de la gestion et du développement organisationnel; l'efficacité de la gestion pédagogique et des orientations du développement pédagogique; les services aux étudiants, l'aide à l'enseignement et à l'apprentissage; le développement des ressources humaines; les installations, la santé et la sécurité; et les communications.

L'opération a débuté en août 2001 et s'est terminée en décembre 2002. Elle s'est déroulée conformément à un devis que le Collège a fait connaître à tous les membres du Collège. Le Collège a fait une tournée de chacun des départements pour présenter le processus d'évaluation institutionnelle et le devis, et sensibiliser l'ensemble du corps professoral à l'utilité de la démarche. Pour réaliser son autoévaluation et recueillir les données, le Collège s'est servi de sondages récents (un Audit sur les communications réalisé en 2000 par une firme externe et un sondage sur le climat au Collège réalisé en 2001); en a réalisé de nouveaux (un sondage auprès des étudiants et un autre auprès des employés); a formé des groupes de discussion (gestionnaires, professionnels, employés de soutien, conseil étudiant); fait de l'observation pendant les réunions des différentes instances et comités; a réalisé des entrevues auprès de 120 employés et analysé de multiples documents.

Le rapport du Collège est muet sur l'efficacité de la gestion pédagogique et des services aux étudiants à la formation continue. Une rencontre avec la directrice de la formation continue a néanmoins permis au comité de visite de recueillir des informations.

La Commission estime que l'évaluation institutionnelle a été bien menée. Bien que les enseignants aient boycotté la démarche d'évaluation, 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 les enseignants d'exprimer leur point de vue, de faire valoir leur contribution et d'influencer le développement de leur Collège. Dans un contexte où rien ne menaçait leurs conditions de travail, ces derniers ont refusé de participer à un travail essentiel pour l'avenir de leur Collège, suivant 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 mission du Collège est rappelée dans plusieurs documents internes (rapports annuels, répertoire des cours offerts, etc.), dans l'agenda des étudiants, sur le site Web et elle est affichée à maints endroits dans le Collège. Cette mission est de fournir aux étudiants une excellente éducation dans un environnement d'étude apte à stimuler leur développement de même que leur potentiel de réussite<sup>3</sup>. Le groupe-thème responsable de la mission a estimé que l'énoncé de mission était pertinent, mais qu'il demeurerait trop général pour guider les actions dans le Collège. Pour cette raison, le Collège a jugé opportun de préciser son énoncé de mission en le complétant par un énoncé d'intentions (Statement of purpose) articulé autour de trois valeurs – l'étude (learning), la qualité et les étudiants. Ces intentions viennent clarifier et préciser la volonté du Collège de placer l'étudiant au centre de ses priorités d'action. L'énoncé de mission, maintenant complété des intentions éducatives, est clair et livre un message univoque.

Les objectifs institutionnels, tels que présentés dans le rapport du Collège, recouvrent deux réalités : les objectifs de travail annuels, ou priorités organisationnelles, et les intentions éducatives complétant la mission. Les objectifs de travail annuels sont explicités principalement dans les plans de travail annuels. Ceux-ci sont systématiquement communiqués à tous les départements et services, mais le Collège reconnaît qu'ils ne suscitent pas un très grand intérêt chez tous les employés. Bien que le rapport n'en fasse pas la démonstration, on peut néanmoins constater à la lecture de ces objectifs annuels pour l'année 2002-2003, qu'ils sont congruents avec les intentions éducatives. Avant l'explicitation de celles-ci, les objectifs annuels des années précédentes étaient facilement congruents avec un énoncé de mission aussi général.

### **L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels**

Pris entre deux philosophies éducatives, l'une considérant que la mission du Collège devait être centrée sur l'étudiant et son apprentissage, l'autre qu'elle devait être centrée sur l'enseignement, le Collège avait d'abord dû se contenter d'un énoncé de mission assez général pour rallier les deux positions. L'évaluation institutionnelle s'est présentée comme l'occasion de préciser cet énoncé de mission. L'élaboration de l'énoncé des intentions éducatives a fait appel à des groupes de discussion et à des consultations auprès des employés, du personnel de direction, des professionnels et des étudiants. Considérant que

---

3. « The Mission of John Abbott is to provide an excellent education for our students within a stimulating learning environment that will enhance their development and potential for success in society ».

l'élaboration des intentions éducatives était liée à l'évaluation institutionnelle, les professeurs n'y ont pas participé. Le document final a été soumis à la Commission des études, mais le débat en a été ajourné *sine die*.

Le refus des professeurs de participer à ce processus soulève un doute quant à leur adhésion éventuelle à la mission, telle qu'énoncée actuellement et quant à leur collaboration à la mise en œuvre des intentions éducatives; d'autant plus que les professeurs avaient déjà, dans le passé, refusé un énoncé de mission centré sur l'étudiant. Le rapport ne démontre pas davantage la prise en compte de la mission et des intentions éducatives dans le développement des programmes d'études. La Commission pense que le Collège devra prévoir des moyens pour susciter l'adhésion des professeurs à la mission et favoriser leur appropriation des intentions éducatives.

La Commission rappelle à tous les membres du Collège, et en particulier aux professeurs, qu'il est de leur devoir de collaborer à la mise en œuvre des intentions éducatives adoptées par le Collège. Celui-ci a déjà toutefois franchi un grand pas en explicitant des valeurs qu'il veut communes dans un projet éducatif riche et moderne, cohérent avec la transition qui s'effectue actuellement d'une éducation centrée sur l'enseignement vers une éducation centrée sur l'étudiant et l'apprentissage.

*La Commission recommande au Collège et à ses instances de s'assurer que le développement et la mise en œuvre des programmes d'études soient en lien avec les intentions éducatives adoptées par le Collège.*

## **Le mode d'organisation et de gestion**

### **Les instances de gestion**

Le fonctionnement du conseil d'administration et du comité exécutif est encadré par le Règlement n° 1 (*Concerning the General Administration of the College*). Selon le rapport du Collège, le conseil d'administration agit dans le respect de la Loi sur les collèges et en conformité avec les règlements et politiques de John Abbott. Le Collège s'est également donné une politique concernant le processus décisionnel dans le Collège, qui précise les rôles et les responsabilités des personnes, groupes ou instances impliqués dans les décisions administratives et académiques. La direction générale, la direction des études, le groupe des directeurs et les comités de programme jouent les rôles qui leur sont dévolus. Toujours selon le Collège, les départements s'acquittent bien en général de leurs responsabilités, mais ne produisent pas de rapports annuels.

Le Règlement n° 5 du Collège (*Concerning the College's Academic Council*) prolonge, dans la création de la commission des études, les mandats confiés antérieurement à la commission pédagogique. La commission des études est composée d'une majorité de professeurs (11 sur 19). Le directeur des études a le titre de président, mais c'est le vice-président, un professeur, qui fait office de *chairman* et qui préside les réunions. L'exécutif, composé du directeur des études, du *chairman* et d'un *vice-chairman* (un professeur aussi, élu comme remplaçant), contrôle et détermine l'ordre du jour des réunions. Les questions soumises à la commission des études portent sur tout ce qui affecte la vie pédagogique, mais les professeurs y présentent également des questions portant sur les relations de travail.

La visite a permis de constater que c'est essentiellement par le biais de sous-comités, présidés par les adjoints au directeur des études, que la commission des études fonctionne le plus efficacement et s'acquitte de ses responsabilités. Les réunions ordinaires sont souvent dominées par des luttes de pouvoir entre l'administration du Collège et les professeurs, par des tactiques d'obstruction et par des boycotts. Trop d'objets tenant davantage des conditions de travail des enseignants plutôt que des programmes d'études encombrant la commission des études et nuisent à son fonctionnement, à un point tel que dans le sondage de 2002 effectué auprès des employés, une majorité de personnes se sont dites en désaccord avec l'énoncé selon lequel la commission des études représente efficacement les intérêts de la communauté. La Commission juge inacceptable qu'une instance aussi déterminante sur le plan des activités d'enseignement d'un collège ait à ce point mis en danger sa raison d'être et sa crédibilité. Elle considère que le Collège, de même que les parties qui ont signé l'entente locale qui permet d'inclure intégralement dans le mandat prévu dans la Loi des collèges pour la commission des études celui que la convention collective des enseignants prévoit pour la commission pédagogique, doivent prendre les moyens pour assurer le fonctionnement efficace de la commission des études. Aussi,

*la Commission recommande au Collège de recentrer l'action de la commission des études sur ce qui est prévu explicitement par la loi et, au besoin, de revoir l'entente qui sous-tend le Règlement n° 5, et de prendre les moyens nécessaires pour y assainir le climat.*

### **La gestion pédagogique**

Le Collège a traité de manière distincte les questions pédagogiques à la formation ordinaire et à la formation continue.

### **La gestion pédagogique (formation ordinaire)**

Selon le rapport du Collège, les cinq années de référence ont été marquées par des changements importants sur le plan pédagogique, dont la révision de l'organisation pédagogique, des principales politiques académiques, des procédures relatives à l'inscription et à la préparation des horaires, l'implantation de l'approche programme et la restructuration administrative en fonction des programmes, ainsi que la rédaction d'une politique précisant les rôles et responsabilités des personnes, groupes ou instances impliqués dans les décisions administratives et académiques, la politique n° 6 : (*Concerning Academic Decision Making*). Cette politique insiste sur la responsabilité et l'imputabilité des décideurs. Elle a en outre donné lieu à la mise sur pied de nombreux comités de nature pédagogique qui favorisent la participation des professeurs et des étudiants. Ces comités produisent des plans de travail, des procès-verbaux et des rapports d'activités qui font l'objet de discussions à la commission des études et sont annexés aux procès-verbaux de celle-ci.

Le Collège assure le caractère fonctionnel et intégré des nombreux services d'aide et de soutien à l'apprentissage, tels que les services d'information scolaire et professionnelle, d'orientation, de psychologie, le centre d'apprentissage (Learning Center) qui comprend le bureau d'animation à la réussite, un bureau de la diversité culturelle, un centre de ressources pour les premières nations, et un centre pour les étudiants handicapés ou ayant des besoins particuliers. Du côté de l'aide à l'enseignement, une conseillère pédagogique assure le soutien aux professeurs. La Commission note cependant que le système d'information sur les programmes est encore en implantation.

La visite a permis de constater que, malgré la Politique n° 6, la supervision du processus décisionnel ne donne pas les résultats escomptés. Les départements ne produisent pas de rapports annuels, et le Collège n'a pas accès aux procès-verbaux des réunions départementales – sauf sur demande. Jusqu'à tout récemment, il n'y avait pas d'autres lieux officiels de discussion avec les professeurs que la commission des études et le comité des relations de travail. En d'autres termes, l'interlocuteur principal en matière pédagogique était presque exclusivement le syndicat des professeurs.

La Commission a également pu constater, avec encore plus d'évidence dû au boycott et à l'absence des professeurs lors de la visite, ce que le rapport avait déjà établi : l'existence d'un clivage profond entre le syndicat des professeurs et l'administration pédagogique. Malgré les efforts du Collège pour accroître l'imputabilité, peu de groupes, à l'exception des cadres, sont réellement imputables de leurs décisions. Le problème touche à plusieurs dimensions propres à la pratique pédagogique et à la supervision. Il semble s'être installée

une lutte de pouvoir dont d'aucuns ont parlé comme d'une guerre continuelle dans un collège qui, par ailleurs, a toutes les qualités professionnelles et matérielles pour très bien remplir sa mission. Ce blocage dans la communication formelle est considéré par les autres groupes du Collège comme une fatalité, nécessitant l'utilisation de procédés informels pour connaître la réalité et le recours à des moyens détournés pour atteindre un but – la qualité de la formation des étudiants – qu'en fait tout le monde dit poursuivre.

Le Collège aurait avantage à convenir qu'un blocage dans la communication n'est pas une fatalité; que les responsabilités confiées aux personnes et aux groupes par un texte (la Politique n° 6) doivent être effectivement exercées; que chacun doit en rendre compte, et que le conseil d'administration doit pouvoir en prendre acte; que les membres du conseil d'administration et de la commission des études doivent être ramenés à leurs responsabilités propres, mais également les professeurs et les départements.

*La Commission recommande au Collège de s'assurer que les responsabilités confiées aux personnes et aux groupes soient exercées; que chacun rende compte de ses actions et que le conseil d'administration puisse témoigner de la qualité de la formation offerte.*

### **La gestion pédagogique (formation continue)**

Le rapport du Collège traite brièvement de la formation continue. On y apprend que le service de la formation continue relève de la direction des études du Collège; qu'il offre de la formation créditée et non créditée, à temps partiel et à temps plein, aux individus aussi bien qu'aux entreprises; et qu'il bénéficie de relations solides avec l'industrie, avec des organismes gouvernementaux et avec la communauté environnante. Le service de la formation continue comprend les camps d'été pour enfants et adolescents qui, en plus d'être une source de revenu pour le Collège, fournissent un emploi d'été à plusieurs étudiants. Le service de la formation continue sert aussi d'incubateur et de laboratoire pour expérimenter de nouveaux programmes qui pourront devenir des programmes réguliers menant au DEC.

Six professionnels sont responsables des programmes offerts et assurent l'encadrement des chargés de cours. La trousse d'accueil des nouveaux chargés de cours comprend une copie de la PIEA et un modèle de plan de cours. Les étudiants ont accès à tous les services accessibles aux étudiants de l'enseignement régulier, mais sont peu enclins à les utiliser en raison de leurs horaires intensifs et chargés.

## **Les services aux élèves**

Selon le rapport du Collège, la direction des services aux étudiants met en place un ensemble complet d'activités et de services orientés vers la qualité de la vie étudiante, qui visent l'apprentissage, la croissance et le développement de la personne. Elle porte également une attention particulière à l'intégration des étudiants de première session et au développement d'un sentiment d'appartenance.

Les services aux élèves sont nombreux et très bien déployés. En plus des services d'aide et de soutien à l'apprentissage déjà mentionnés, la direction des services aux étudiants regroupe les activités sportives et parascolaires, le centre sportif, le service des résidences, les services de santé, un service de consultation juridique, l'aide financière, un centre d'emploi étudiant, etc.

Les besoins des étudiants de même que leur satisfaction à l'égard des services qui leur sont offerts sont régulièrement évalués lors des évaluations de programmes et autres sondages<sup>4</sup>. Les services sont accessibles, fréquentés et se situent dans le prolongement de la mission du Collège et de son énoncé d'intentions centré sur les étudiants et ses apprentissages. Dans cette optique, le Collège facilite et favorise la pleine participation des étudiants à une majorité de comités et aux principales instances de gestion du Collège, incluant une co-gestion financière avec le conseil étudiant (SUJAC) d'une part importante du budget des services aux étudiants.

La Commission considère que l'intention exprimée dans la mission du Collège de placer l'étudiant au centre de ses priorités d'action se reflète admirablement dans la qualité des services aux étudiants et que ceux-ci constituent incontestablement un point fort du Collège.

## **La gestion des ressources humaines**

Le Règlement n° 7, (*Concerning Human Resources Management*), encadre, avec les conventions collectives, les pratiques de gestion des ressources humaines au Collège. Il ne s'agit toutefois pas encore d'une vraie politique de gestion des ressources humaines. Une directive concernant le recrutement et la sélection des candidats est en développement. Le Collège a mis en place des mesures d'insertion professionnelle pour introduire les nouveaux professeurs à la philosophie et aux valeurs du Collège, faciliter l'établissement

---

4. Entre autres : Student Survey 2002, l'Analyse des besoins socio-sanitaires de la population étudiante du Collège John Abbott (CLSC Lac-Saint-Louis), Canadian College Student Survey (ACCC), Groupes de discussion, Communication Audit.

de liens entre eux, et leur transmettre des informations pratiques. Rien d'équivalent n'existe cependant pour le personnel non enseignant. À l'exception de l'évaluation du personnel de direction, il n'existe pas de mécanismes formels encadrant l'évaluation du personnel. Selon le rapport du Collège, cette situation est due au peu de personnel disponible pour assurer un suivi.

Sur le plan du perfectionnement du personnel, le rapport du Collège indique que 1 % de la masse salariale est consacrée au perfectionnement des employés. Le Collège a également mis en place un programme de perfectionnement des professeurs incluant des cours crédités et non crédités touchant aux technologies de l'information et aux compétences pédagogiques, auquel participent plusieurs professeurs. Il ne possède pas cependant de programme d'aide et de soutien aux employés en difficulté. Le Collège reconnaît certaines lacunes dans sa gestion des ressources humaines, comme le montrent les recommandations de son rapport.

Lorsqu'elle regarde l'état d'avancement de la politique de gestion des ressources humaines, la Commission estime que le Collège aurait avantage à faire évoluer le service des ressources humaines d'une perspective de relations de travail à une perspective de gestion des ressources humaines. Le Collège demeure centré sur une vision des ressources humaines qui date. Malgré un travail de réflexion déjà amorcé, il lui faut aller plus loin.

*La Commission recommande au Collège d'élargir sa perspective de gestion des ressources humaines et d'améliorer ses mécanismes d'intégration des nouveaux personnels, de mettre en place des mécanismes formels d'évaluation des personnels, de se doter d'un programme d'aide aux employés, et, au besoin, de renforcer les ressources impliquées dans la gestion des ressources, voire même d'en ajouter.*

### **La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières**

Dans son rapport, le Collège indique qu'il a, dans les dernières années, pris les moyens appropriés pour s'assurer que les ressources matérielles et financières répondent aux besoins des programmes. Il a, entre autres, procédé à une révision des processus budgétaires et financiers, accru la performance des différents services générateurs de revenus (librairie, résidences, cafétéria, formation continue, centre de conférence, et centre sportif), remplacé ou mis à jour un nombre important de ses équipements et installations, et implanté une gestion informatisée des équipements, stocks, demandes de travaux, coûts, etc., qui en facilite l'inventaire et l'analyse.

Le rapport précise également que les pratiques d'acquisition et de renouvellement des ressources font l'objet de consultations et que la répartition des budgets est établie en fonction de priorités identifiées par les directions de services et les départements. Le Collège accorde une grande importance à la sécurité, au maintien et au développement de ses installations. Bien que le rapport mentionne des problèmes d'espace et de locaux dus à une augmentation de la clientèle et des programmes, le projet de construction prévu devrait y remédier. Pour quatre des cinq années de la période de référence, le Collège a présenté un bilan financier positif.

La Bibliothèque de même que les services audio-visuels occupent plusieurs étages d'un pavillon central du Collège. L'état des collections répond aux besoins des programmes, bien que le Collège ait observé un déclin important de la fréquentation et de l'emprunt de livres en faveur des nouvelles technologies de l'information, alors que l'utilisation de l'équipement audio-visuel a augmenté de manière significative. La bibliothèque compte également plusieurs banques de données informatisées. De manière générale, les ressources matérielles, financières et informationnelles du Collège sont bien administrées et lui permettent d'atteindre ses objectifs.

## **L'atteinte des objectifs**

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

L'analyse sommaire de l'atteinte des objectifs liés au rendement des élèves, faite par le Collège dans son rapport, montre que la moyenne au secondaire des étudiants du Collège est supérieure à celle du réseau et qu'elle explique en bonne partie des taux de réussite en première session, de persévérance et de diplomation supérieurs à ceux du réseau. Néanmoins, les taux pondérés indiquent que dans certains programmes, notamment dans les programmes scientifiques, les filles diplôment moins que dans le reste du réseau. Cette situation est examinée par le Collège qui procède actuellement à l'évaluation du programme de sciences. Le taux d'abandon des cours a diminué de manière significative durant la période de référence. Les taux de réussite à l'épreuve uniforme d'anglais se situent au-dessus de la moyenne du réseau tant dans les programmes préuniversitaires que dans les programmes techniques. L'analyse plus approfondie des taux de placement dans les programmes techniques permet au Collège d'identifier les programmes où le taux de placement est de 100 %, ceux où il est moindre, ceux dont les étudiants poursuivent à l'université, et ceux dont les possibilités d'emplois sont limitées. C'est le cas du programme de théâtre, en raison du nombre restreint d'emplois au Québec pour des

comédiens de langue anglaise. Le Collège examine également la question dans le cadre de l'évaluation de ce programme.

L'analyse du bilan de la mise en œuvre du plan de réussite pour l'année 2001-2002 montre que le plan paraît en bonne voie de réalisation. La plupart des mesures prévues ont effectivement été mises en place. Le Collège a connu quelques difficultés de mise en œuvre, notamment dues à un manque de coordination imputé à la culture du Collège, de même qu'aux changements survenus à la direction des études et à la coordination des programmes. Les plans de réussite par programme, de même que des instances de coordination des mesures d'aide à la réussite (animateur à la réussite et bureau de la réussite) devraient corriger la situation. Les cibles fixées pour les taux de réussite des cours en première session ont été atteintes pour tous les programmes, à l'exception du programme de Soins infirmiers. Dans l'ensemble, les taux de réussite des cours sont assez élevés et se maintiennent. Les taux de réinscription ne sont pas aussi satisfaisants, mais le Collège analyse la situation et entend y apporter des correctifs. Certaines mesures telles que le dépistage précoce des élèves à risque, le bulletin de mi-session, les centres d'aide et le tutorat par les pairs semblent avoir eu des effets appréciables sur la réussite en première session. D'autres mesures paraissent avoir un impact positif sur la réinscription en troisième session; c'est le cas de l'orientation scolaire et professionnelle, des activités d'orientation et d'accueil dans le programme, et du mentorat par les pairs et par les enseignants.

En formation continue, les données du Collège indiquent des taux de diplomation et de placement satisfaisants. Le rapport du Collège n'analyse pas ces données.

### **L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative**

Rappelons que dans la partie du rapport qui traitait de la mission et des objectifs institutionnels, le Collège avait présenté comme objectifs institutionnels les priorités organisationnelles inscrites aux plans de travail annuels. Dans la partie du rapport qui traite de l'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative, en lien avec la mission, le Collège analyse plutôt l'atteinte des objectifs compris par les intentions éducatives qui complètent l'énoncé de mission. Outre cette confusion au niveau des objectifs institutionnels, les intentions éducatives (Statement of purpose) sont trop récentes pour servir d'objectifs institutionnels et trop récentes également pour qu'on puisse en évaluer l'atteinte ou la réalisation pour la période de référence.

De manière générale, le Collège est satisfait des résultats de l'application de sa PIEP aux trois évaluations de programmes en cours. Ces évaluations lui ont permis de prendre

conscience de la nécessité de mieux cerner les défis rencontrés dans l'application de la politique, notamment en ce qui concerne les délais de réalisation des évaluations de programmes, les interprétations divergentes de la politique lors de son application, l'expertise limitée en matière d'évaluation de programmes dont dispose le Collège, etc.

### **Les résultats atteints dans les volets complémentaires**

La mission du Collège n'est pas très explicite sur les volets complémentaires. Néanmoins, les intentions éducatives comprennent à la fois des objectifs de nature strictement académique, des objectifs plus larges qui incitent à un déploiement d'activités et d'engagement vers d'autres secteurs, de même que des objectifs précis tournés vers le développement économique régional<sup>5</sup>. Ce sont les réalisations du Collège qui indiquent a posteriori les volets complémentaires à sa mission dans lesquels il s'est engagé. En offrant des camps d'été pour enfants et adolescents, en établissant un projet de tutorat avec le West Island Black Community Association, en hébergeant sur le campus le Centre de réadaptation du West Island qui dépend du bénévolat d'étudiants, et en participant avec la Chambre de commerce du West Island à l'organisation et à la tenue d'événements spéciaux, le Collège s'implique activement dans la communauté. Sur le plan international, il a établi des ententes avec des collèges et universités étrangers, et s'est engagé dans des projets d'éducation et de formation à l'étranger par le biais du CIDE (Consortium inter collégial de développement en éducation), qu'il a co-fondé avec le Cégep de Sainte-Foy. Le Collège a également développé des partenariats avec d'autres collèges, des universités et des entreprises, qui lui donnent accès à un éventail plus large d'installations ou d'expertise. Plus récemment, le Collège, avec le Cégep André-Laurendeau, s'est vu octroyé une subvention pour mettre sur pied un centre en photonique qui comprendra un centre de transfert technologique et d'incubation pour entreprises.

Certaines de ces réalisations ont des retombées sur les activités de formation. C'est le cas notamment de la présence sur le campus du Centre de réadaptation du West Island qui favorise l'intégration des acquis dans certains cours de psychologie; ou des partenariats avec d'autres collèges ou universités, et avec des entreprises qui facilitent l'accès à des ressources physiques ou à de l'expertise. Grâce à ces partenariats, les programmes techniques bénéficient aussi de l'apport de comités consultatifs dans leurs champs

---

5. À titre d'exemple, on retrouve, dans le premier groupe, des énoncés tels que : *Provide well-rounded and balanced pre-university and career programs that meet high standards of quality and ethical consciousness, and respond to the requirements of universities, employers and society*; dans le second: *Respect and learn from diverse world views and international perspectives, as reflected in our programs, our approach and our community*; finalement, dans le troisième groupe : *Deliver leading-edge training, tailored to the needs of business, industry and other sectors, through our Continuing Education services and specialized programs*.

d'activités respectifs. Des retombées éducatives sont à attendre également du Centre en photonique qui permettra au Collège d'offrir des programmes de DEC et d'AEC, de même que de EduCollege.com, un consortium qui fait de la formation aux entreprises dans le domaine du multimédia et de l'enseignement à distance, dont on souhaite que l'expertise développée ait un impact à l'enseignement régulier.

La Commission invite le Collège à inclure explicitement dans sa mission les volets complémentaires qu'il a choisi de développer et d'en mesurer les retombées sur les activités de formation.

## **Le développement de l'établissement**

### **La détection des besoins nouveaux**

Le Collège a entrepris de définir ses principales orientations de développement en fonction de six enjeux majeurs : le développement technologique, la responsabilisation et l'imputabilité (accountability), les événements qui touchent le monde dans son ensemble (ex. : les événements du 11 septembre 2001), les orientations gouvernementales, les enjeux sociaux, et la diversité culturelle du West Island. Plusieurs mesures et stratégies novatrices montrent que le Collège s'adapte à son environnement et répond aux besoins qu'il identifie. Ces mesures concernent la mise en place de structures, de services et de politiques pour faire face à ces enjeux nouveaux, l'informatisation de procédures, la formation, la consultation, la participation et la concertation du personnel, etc. Le bureau du développement institutionnel (Institutional Development Office), créé en 2000 en vue d'assurer la coordination de l'ensemble des stratégies, produit les indicateurs requis par les évaluations de programmes et le plan institutionnel de réussite, recueille et diffuse l'information nécessaire aux décisions académiques et managériales, coordonne les actions et les efforts tournés vers l'efficacité et le développement organisationnel, la valorisation de la recherche et de l'éducation, et le perfectionnement du personnel.

La Commission considère que le rayonnement du Collège dans sa communauté et la détection de besoins nouveaux constituent des points forts du Collège.

### **L'efficacité des processus d'évaluation et de planification**

Le rapport du Collège rappelle que les processus d'évaluation sont nombreux et s'effectuent sur plusieurs plans : évaluation institutionnelle, évaluation de programmes, plans de réussite (global et par programme), évaluation de la performance; sans oublier l'élaboration et la révision des plans de travail annuels qui comprennent une étape

d'évaluation. Les conclusions tirées dans chaque cas donnent lieu à des plans d'action et à des suivis.

La Commission estime que les enquêtes régulières auxquelles procèdent le Collège mesurent de façon remarquable la satisfaction des membres du personnel et des étudiants, et lui donnent une information de qualité à partir de laquelle planifier et poursuivre son développement. Ces enquêtes sont cependant moins efficaces sur le plan pédagogique, alors que la mesure de la satisfaction est insuffisante; les processus sont également moins efficaces en ce qui concerne le suivi apporté aux évaluations déjà réalisées – dont celles réalisées par la CEEC – ou le suivi des résultats de l'application des politiques. Pour cette raison, la Commission *suggère* au Collège de compléter ses enquêtes par une évaluation de l'application de ses politiques de tous ordres, pédagogiques et autres.

Le Collège dispose de processus de planification dont il assure le suivi, mais qui demeurent à courte vue, se limitant à la planification annuelle. Compte tenu qu'il est confronté à de nouveaux enjeux et que la loi l'oblige désormais à mettre en place un plan stratégique, il devra planifier à plus long terme et associer le maximum de personnes à cette planification; il devra aussi élargir ses processus de planification et y inclure la dimension pédagogique.

## **Les pratiques de communication**

Le Collège est à rédiger une politique encadrant les pratiques de communication. La Commission pense que la rédaction de cette politique devrait donner lieu à une analyse des causes qui nuisent au climat de travail et insister sur l'imputabilité de tous les groupes quant à leurs actions.

Le Collège accorde néanmoins une grande importance à l'intégrité de ses pratiques de communication et à la transparence de l'information. Le rapport du Collège démontre en effet que les outils et les instruments de transmission de l'information sont bien faits, particulièrement l'Agenda étudiant et le *Abbott Update*, et que le Collège se soucie de rendre l'information accessible, qu'il se préoccupe de l'exactitude, de la précision et de la fidélité du message, tant à l'externe qu'à l'interne, et qu'il s'assure que ses pratiques de communication respectent les engagements pris et la mission du Collège.

## **Le suivi de l'évaluation**

L'autoévaluation institutionnelle a donné lieu à une liste comprenant 91 recommandations émises par le comité d'autoévaluation, visant à consolider des pratiques déjà existantes, à explorer des pistes d'action ou à apporter des solutions aux problèmes ou faiblesses identifiés. À la suite de la visite, le Collège a déposé un plan d'action qui précise un partage des responsabilités ainsi qu'un échéancier. Conformément à cet échéancier, certaines actions ont déjà été réalisées ou sont en cours de réalisation. La Commission considère que ce plan d'action, même s'il contient de nombreuses actions, est susceptible d'apporter plusieurs des améliorations souhaitées, mais qu'il doit être complété à la lumière des recommandations et commentaires formulés par la Commission.

## **Conclusion**

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège John Abbott pourrait mieux assumer les responsabilités qui lui sont confiées. Le climat de tension qui persiste entre le syndicat des enseignants et l'administration pédagogique rend difficile le travail des instances de gestion pédagogique et constitue une entrave à l'atteinte du plein potentiel du Collège.

La Commission souligne par ailleurs la qualité de la gestion pédagogique à la formation continue, l'efficacité des services aux élèves, et celle de la gestion des ressources matérielles, financières et informationnelles. Elle note que le Collège atteint ses principaux objectifs de nature éducative, et obtient les résultats escomptés dans son plan institutionnel de réussite.

Le Collège prend également les moyens appropriés pour assurer son développement et son rayonnement dans la communauté, et a mis en place une structure pour coordonner les efforts tournés vers son développement organisationnel. La Commission considère de plus que le plan d'action déposé par le Collège contient des éléments susceptibles d'apporter les améliorations souhaitées, mais doit être complété en vue de corriger les aspects qui demandent à l'être.

Enfin, pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Collège doit harmoniser ses programmes d'études avec ses intentions éducatives, recentrer l'action de la commission des études sur sa responsabilité légale, s'assurer que les personnes et les groupes exercent les responsabilités qui leur sont confiées et en répondent. Le Collège devra aussi améliorer sa gestion des ressources humaines.

## **Les suites de l'évaluation**

Le Collège considère que le rapport de la Commission reflète les conclusions de sa propre évaluation et qu'il constitue un portrait assez fidèle du Collège John Abbott. Il formule des commentaires pour apporter des précisions et nuancer certains constats, qui ont été, pour la plupart, pris en compte par la Commission.

Le Collège fait également part des actions entreprises suite au rapport préliminaire de la Commission. La direction du Collège et la commission des études se sont rencontrées à deux reprises pour discuter du rôle et du fonctionnement de celle-ci. Ces rencontres ont donné les résultats suivants : La commission des études a adopté l'énoncé des intentions éducatives (Statement of purpose) développé lors du processus d'évaluation institutionnelle, et elle vient d'amorcer, à la demande du conseil d'administration, une démarche d'élaboration d'un énoncé de valeurs institutionnelles (Statement of values) complémentaire à la mission du Collège.

Le Collège a aussi initié son processus de planification stratégique en tenant compte de l'impératif de susciter l'adhésion des enseignants; il a amorcé une consultation de toute la communauté interne et externe sur les objectifs et la mission futurs du Collège. Le Collège et le syndicat des enseignants viennent de plus de s'entendre sur le contenu d'une politique d'évaluation des enseignants.

Finalement, le Collège indique que son plan d'action se réalise dans le respect des échéances et qu'aucun retard n'est prévu.

La Commission estime que les actions réalisées et entreprises par le Collège contribueront à améliorer la qualité de la réalisation de la mission éducative. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard des recommandations contenues dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques l'Écuyer, président