

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Campus Notre-Dame-de-Foy

Avril 2005

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 Campus Notre-Dame-de-Foy 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 Campus Notre-Dame-de-Foy a transmis son rapport, adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 14 avril 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 8, 9 et 10 septembre 2004³. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et sa régie interne, des membres du conseil d'administration et du comité d'autoévaluation, la Commission des études, des enseignants de diverses disciplines de la formation ordinaire et de la formation continue, des élèves, des professionnels 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, commissaire, de M. Roger Larose, professeur de philosophie au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, de M. Michel Gélinas, ex-directeur général du Collège André-Grasset, de M^{me} Danièle Thibodeau, directrice générale adjointe au Collège international des Marcellines et de M^{me} Danielle Cossette, agente de recherche de la Commission et secrétaire du comité.
 3. La visite du collège a été retardée en raison de modifications importantes que le Campus a apportées à sa structure légale.

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

L'établissement

Le *Campus Notre-Dame-de-Foy* est un établissement privé subventionné, installé à Saint-Augustin-de-Desmaures, dans la région de Québec, sur une vaste propriété à proximité du fleuve Saint-Laurent. De 1962 à 1974, il offrait la formation classique, ainsi que la formation des maîtres (scholasticat des frères enseignants; école normale). Depuis 1973, il porte son nom actuel et il a diversifié ses activités, notamment en proposant des programmes de formation technique. À l'automne 2003, avec le départ des communautés religieuses, le Campus est devenu une corporation privée à but non lucratif⁴. Cette corporation devait initialement relever d'une entreprise à but lucratif qui, tout en respectant la mission éducative du Campus, devenait propriétaire des terrains et des bâtiments. Ce projet visait à « assurer la pérennité du patrimoine éducatif du Campus par une meilleure capitalisation dans ses budgets »⁵. À la suite d'un conflit avec les nouveaux actionnaires (*Groupe Gestion Campus*), la vente conclue le 8 avril 2003 a été annulée en Cour supérieure le 28 mai 2004. Le Campus a depuis repris possession de son patrimoine et établi d'autres modalités de fonctionnement sur le plan financier.

Le Campus propose sept programmes de DEC techniques, dont plusieurs selon une formule favorisant le prolongement des études au-delà d'un diplôme initial⁶. Les élèves ont aussi accès à cinq programmes de formation préuniversitaire⁷ et à des programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC), ainsi qu'à divers cours de perfectionnement. De plus, l'École de pompiers offre la formation professionnelle (*DEP-Intervention en sécurité incendie*) à des élèves possédant un DES et de la formation *en ligne* pour des pompiers en exercice.

4. Depuis le 18 septembre 2003, le *Campus Notre-Dame-de-Foy* a des lettres patentes en vertu de la Loi sur les compagnies (partie III- L.R.Q. chap. C-38, art. 221). Les lettres patentes antérieures (1^{er} juillet 1993) étaient sous l'autorité de la Loi sur les corporations religieuses (L.R.Q., chap. C-71, a. 15).

5. *Rapport annuel 2002-2003* (p.14).

6. *Techn. policières* (formule ordinaire ou parcours accéléré pour détenteurs d'un DEC); *Sécurité incendie*, prévention; *Techn. d'éducation à l'enfance* (possibilité d'un double DEC –*Techn. éducation spécialisée*– en coll. avec le Collège Mérici); *Techn. professionnelles de musique et chanson*, interprétation–musique populaire (donne accès à la 2^e année en *Jazz et musique populaire* de l'Univ. Laval); *Design de mode*; *Commercialisation de la mode*; *Gestion de commerces* (formule DEC-BAC; collaboration avec l'UQO).

7. *Arts plastiques*, *Arts et Lettres* (option langues et traduction), *Musique* (plusieurs possibilités de doubles DEC), *Sciences humaines* (trois profils : éducation et psychologie; sc. hum. avec mathématiques; police, sécurité et sciences juridiques) et *Sciences de la nature* (trois profils : sciences de la santé; sciences pures et appliquées; environnement et gestion des risques).

Le Campus donne de la formation collégiale technique à Gatineau, dans le cadre de sa participation au sein du *MultiCollège de l'Ouest du Québec*⁸ depuis 1999. Il offre à cet endroit le DEC en *Commercialisation de la mode* avec alternance travail-études et une formation en administration selon une formule accélérée (4 ans) de cheminement DEC-BAC en collaboration avec l'Université du Québec en Outaouais.

À l'automne 2002, le Campus recevait dans ses deux installations 1034 élèves dans les programmes de DEC, soit 843 en formation technique et 191 en formation préuniversitaire. Les programmes de la formation continue créditée (AEC) rejoignaient alors 409 personnes. Au cours de l'année 2002-2003⁹, le corps professoral comptait 87 enseignants au secteur ordinaire et 33 à la formation continue, alors que le personnel administratif regroupait 18 gestionnaires, 10 professionnels et 47 employés de soutien. Le Campus a en outre du personnel affecté aux résidences, au centre sportif et au programme d'animation populaire.

Depuis 2002, le Campus a mis sur pied trois entreprises d'entraînement afin d'enrichir ses activités de formation continue. Deux d'entre elles, *Bâti Teeb inc.* (estimation et évaluation en bâtiment) et *Scriptos, centre d'étude et d'expertise d'écriture inc.* (graphologie), sont à but lucratif. La troisième, *E-COM-IN*, est associée au secteur du commerce international. Par ailleurs, le lien entre le Campus et le *Collège Crack*, qui offre de la formation continue en production multimédia, a pris fin en septembre 2004 et le *Centre d'études sur les métiers* (CEM), dont il sera question plus loin, est fermé depuis juin 2004.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Afin de réaliser l'autoévaluation institutionnelle, le directeur général a établi un plan de travail à partir du *Guide* produit par la Commission. Une coordonnatrice à temps partiel a reçu du directeur, en août 2002, le mandat de compléter l'évaluation de base pour décembre 2002. Vu le court délai fixé par le directeur général, il n'y a pas eu de consultations auprès des diverses instances ou des membres du Campus ni auprès de ses partenaires, à l'exception de quelques rencontres individuelles pour valider ou actualiser des écrits déjà existants. Le directeur des études a apporté son appui à la coordonnatrice pour recueillir et traiter les informations. L'analyse globale, la synthèse finale et l'élaboration de pistes d'action étaient ensuite sous la responsabilité de la Direction générale. Il n'y a eu par la suite aucun retour à la communauté.

8. Les deux autres établissements membres du MultiCollège sont le *Petit Séminaire de Québec* et le *Collège Mérici*.

9. *Rapport annuel 2002-2003*. Les données sont présentées ici en « équivalents temps complet » et non en nombre d'individus. Les formateurs de l'École des pompiers et ceux du MultiCollège ont été inclus avec les enseignants de la formation ordinaire.

Les enseignants n'ont pas participé à l'autoévaluation, estimant que l'opération ne permettrait pas de faire des diagnostics précis ni de rechercher des moyens d'améliorer la situation. L'attitude locale était alors à la confrontation, et le désaccord entre le directeur général et les professeurs était profond, comme ont pu en témoigner plusieurs personnes durant la visite. Cette mésentente s'est d'ailleurs traduite par un lock-out en 2000. La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche d'évaluation a néanmoins privé ces derniers d'exprimer leur point de vue, de faire valoir leur contribution et d'influencer le développement de leur Collège.

Dans l'introduction de son rapport, le Campus précise que son évaluation institutionnelle est essentiellement fondée sur deux documents : *Le projet éducatif*¹⁰, qui représente les valeurs du collège et guide ses décisions, et le plan de travail annuel, qui guide ses actions. La période de référence, qui n'est pas clairement identifiée, couvre en général les années 1998 à 2002. La Commission constate que ce rapport d'autoévaluation, essentiellement descriptif, ne présente ni analyses, ni diagnostics. Il n'est d'ailleurs accompagné d'aucune conclusion ni plan d'action. Les descriptions sont complaisantes et les thèmes proposés font l'objet d'un simple survol.

Au moment de la visite, une nouvelle équipe de direction venait d'être mise en place. Le personnel et les instances syndicales rencontrés ont souligné leur perception favorable du changement d'attitude constaté, et ils ont témoigné de leur appui à la nouvelle direction. Dans ce contexte, les informations nécessaires à l'évaluation par la Commission ont pu être obtenues.

La mission

La clarté et la précision de l'énoncé de mission

La mission du Campus Notre-Dame-de-Foy, énoncée dans le projet éducatif, est de former les élèves par le moyen de l'enseignement et d'un environnement favorable à l'éclosion des personnalités. À cet égard, le Campus s'identifie clairement comme une maison d'éducation, d'enseignement et de formation visant le développement intégral de la personne, la « révélation par l'étude et par la parole », ainsi que l'acquisition d'apprentissages fondamentaux et la qualification professionnelle.

10. *Le projet éducatif du Campus Notre-Dame-de-Foy — Pour une formation à la hauteur de nos ambitions*, 1984; révisé en mars 2003.

Le projet éducatif propose de mettre l'élève au centre de toute l'activité du Campus, en affirmant qu'il n'y a, en quelque sorte, « *qu'une seule matière au programme de notre collège, c'est la personne même de l'élève.* » (p. 9). Cela suppose une pédagogie qui considère l'élève comme le premier responsable de sa formation, qui valorise le lien maître-élève et les relations interpersonnelles fondées sur le respect, la confiance et l'acceptation des personnes, tout en incluant une dimension de spiritualité chrétienne. Ce projet a été défini collectivement en 1984, à partir d'un texte initial adopté par le conseil d'administration dès 1979. Sa mise à jour en 2003 a donné lieu à l'élaboration d'une version simplifiée, qui figure à l'agenda étudiant. Le Campus y met de l'avant un engagement ou *contrat* social, articulé selon quatre grandes valeurs : l'ouverture et l'éthique que cela suppose; la croissance personnelle; la qualité de l'environnement physique et social; l'exigence associée à la réussite. Il y rappelle en outre qu'il « *visé avant tout à faire de ses élèves de bons citoyens* ». La Commission souligne la qualité du projet éducatif du Campus, tant dans sa présentation que dans son contenu.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

La visite a permis de constater que l'adhésion aux valeurs du projet éducatif est forte. Les activités de formation et les services aux élèves en reflètent d'ailleurs l'esprit. Cependant, ce projet ne s'est pas concrétisé clairement dans les mécanismes de gestion. Ainsi, les gestionnaires se donnent des objectifs sous forme de plans de travail (développement des programmes, réussite, plans annuels), mais il est difficile d'y voir une vision intégrée, articulée autour de la mission éducative du Campus. La Commission constate que la rentabilité et la survie financière ont semblé constituer l'objectif essentiel de l'établissement. Bien qu'un tel objectif institutionnel, visant la pérennité du Campus, rallie la plupart des intervenants rencontrés, le Campus gagnerait à se doter d'une vision plus globale, intégrant les divers volets de sa mission et de son projet éducatif.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Au moment de la visite, la structure de gestion du Campus comprenait, comme instance supérieure, une Assemblée générale de 14 personnes. Son rôle est essentiellement de nommer les vérificateurs financiers, d'élire les administrateurs, de recevoir le rapport annuel du Campus et d'approuver les règlements adoptés par le conseil d'administration. Ce dernier, dont la composition est quasi-identique à celle de l'Assemblée générale, est

formé de six membres de l'extérieur de l'établissement et de sept membres du personnel (les quatre directeurs, un enseignant, un professionnel et un employé de soutien). Le conseil nomme les officiers de la corporation¹¹, se prononce sur le renouvellement de leur mandat et adopte les politiques et règlements institutionnels, ainsi que les plans d'action et les budgets annuels. Il s'assure que les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages (PIEA) et d'évaluation des programmes d'études (PIEP) sont mises en œuvre et il approuve les rapports d'évaluation approfondie des programmes d'études.

Durant la période de référence, le conseil d'administration (CA) a, dans une large mesure, délégué ses pouvoirs au directeur général. Il a exercé peu de leadership au sujet des grandes orientations du Campus et de sa planification stratégique. Ainsi, il n'a pas participé à la préparation ou à la révision du rapport d'évaluation institutionnelle. La Commission estime que le conseil n'a pas joué pleinement son rôle et qu'il doit s'intéresser plus étroitement aux grandes orientations de l'établissement, en veillant à développer un plan stratégique et à soutenir la direction. En conséquence, la Commission

recommande au conseil d'administration de se donner les moyens de mieux remplir ses fonctions.

La visite a permis de constater la volonté du Campus d'aller dans cette voie. Le Campus a adopté une structure de gestion par services. Ceux-ci sont structurés de manière à ce que chaque responsable soit imputable de la gestion de ses services, en ce qui a trait tant à l'équilibre budgétaire et aux profits générés qu'au développement de son secteur. La gestion de l'ensemble des services du Campus est confiée au directeur général. Celui-ci assure le lien entre le CA et l'exécutif, et entre les divers cadres de l'établissement. Il préside le Comité de gestion, qui regroupe les quatre directeurs oeuvrant au Campus. Il est en outre appuyé d'un conseil de régie, qui réunit l'ensemble des cadres et des gérants. Le directeur des études est responsable des programmes, des méthodes pédagogiques et des politiques relatives aux études (responsabilité partagée avec un autre directeur, dans le cas de la PIEA). Il répond de l'enseignement régulier, de la formation continue, de l'École de pompiers et des activités du Campus au sein du *MultiCollège de l'Ouest du Québec*. Le directeur des services étudiants et communautaires gère quatre services, qui englobent notamment les activités étudiantes, les colloques, les services alimentaires, les résidences, le *Centre sportif* et tous les projets spéciaux pouvant découler de ces secteurs d'activités. Le directeur des services administratifs est responsable, quant à lui, des services de l'équipement et des services financiers. Certaines responsabilités de gestion des ressources

11. Selon l'article 68 du Règlement numéro 1993-1 - Règlement général et d'administration (version adoptée le 31 octobre 2000), les officiers de la Corporation sont : le président, le vice-président, le secrétaire, le trésorier et le directeur général.

humaines lui sont confiées, de même qu'à plusieurs autres cadres du Campus. Durant la période de référence, les directeurs ont assumé leurs fonctions sous l'autorité immédiate du directeur général.

L'organigramme du Campus a été modifié à plusieurs reprises, parfois même d'une session scolaire à l'autre. Plusieurs personnes rencontrées ont souligné cet aspect, de même que la difficulté de s'y retrouver. Par exemple, la régie générale (sécurité des bâtisses, rénovations et réparations) relève de la Direction générale, alors que le Service de la maintenance et de l'entretien ménager est sous l'autorité de la Direction des services administratifs et que la régie du Service des résidences ainsi que celle des autres pavillons dépendent de la Direction des services étudiants et communautaires. Les partages de responsabilités dans la gestion des ressources humaines, dans les communications et dans l'application de la PIEA sont d'autres exemples de chevauchements ou de confusions possibles dans les mandats confiés aux nombreux cadres oeuvrant au sein du Campus. La Commission constate que les lignes de décision sont confuses et que certaines zones de responsabilités sont mal définies. Par conséquent, elle

recommande au Campus Notre-Dame-de-Foy de clarifier le rôle et les fonctions de ses différentes instances, ainsi que les liens qui existent entre elles.

La Commission note par ailleurs que la nouvelle direction du Campus a commencé à apporter des correctifs à la structure administrative. Elle l'encourage à poursuivre les changements amorcés dans l'esprit d'une gestion plus participative.

La Commission des études a un rôle de conseil auprès de la Direction des études. Son mandat est décrit dans la convention collective des enseignants et elle est formée du directeur des études, de son adjoint, du directeur des services étudiants et communautaires et de tous les coordonnateurs de département. Le Campus prévoit bientôt y intégrer le coordonnateur des services informatiques; celui-ci occupe en effet une place de plus en plus importante auprès des départements. Afin d'encourager la participation étudiante, des représentants des élèves sont invités aux réunions, qui ont lieu huit fois par an. *Le projet éducatif* présente la Commission des études comme un lieu « d'information, de conseil, de discussion, de concertation et de décision » au sein duquel toute question relative à la vie pédagogique – qu'il s'agisse de programmes d'études, de réussite scolaire ou d'activités étudiantes – peut être traitée; elle se veut un relais important dans l'animation du milieu. La Commission constate que ses activités incluent à la fois des préoccupations relevant de la régie pédagogique (coordination interdépartementale, grilles de cours, etc.) et d'autres reliées au maintien et à l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Elle a été consultée

afin de valider certains éléments du plan institutionnel de réussite et elle a participé à la formulation de quelques politiques. Elle n'a cependant pas participé à l'autoévaluation institutionnelle et elle n'est pas consultée au sujet de la formation donnée au MultiCollège ni au sujet de la formation continue. Son mandat réfère directement à la PIEA et à plusieurs autres politiques, mais il est moins explicite quant à la PIEP. Aussi, la Commission invite le Campus à préciser le mandat de sa Commission des études au regard de la qualité de l'enseignement et de l'évolution de ses programmes d'études (DEC et AEC).

Les départements fonctionnent bien et ils remplissent les fonctions de comités de programme. Leurs plans de travail et leurs réalisations sont présentés dans les rapports annuels. La Commission note que le Campus met de l'avant une structure d'écoles qui assument toutes les responsabilités reliées à un domaine de formation. Ainsi, l'École de pompiers gère à la fois les programmes en vue de l'obtention d'un DEC, ceux qui visent un DEP et les activités de formation continue en *Sécurité incendie*. En continuité avec ce modèle, d'autres écoles sont envisagées (*Langues; Mode; Sécurité publique*).

La gestion pédagogique

Le Campus s'est doté des politiques habituelles d'évaluation des apprentissages (PIEA) et d'évaluation des programmes d'études (PIEP). La PIEP s'applique aux programmes d'études menant au DEC ou à l'AEC. Quant à la PIEA, publiée dans l'*Agenda*, son préambule laisse supposer qu'elle vise autant les élèves de la formation ordinaire que ceux de la formation continue, mais cela n'est pas explicite.

Diverses mesures visent à assurer le respect de la PIEA. En ce sens, le Campus a adopté une définition institutionnelle des plans de cours et les départements assument bien leur rôle. Dans le cas du MultiCollège, chaque collège membre utilise sa propre PIEA pour évaluer ses élèves et un coordonnateur du Campus assure un suivi à cet égard. À la formation continue, des mesures administratives particulières sont prévues pour assurer la disponibilité des chargés de cours auprès des élèves. La responsabilité de l'application de la PIEA est partagée entre le directeur des études (premier répondant) et le directeur des services étudiants et communautaires. Ce dernier gère les absences, les statistiques sur la réussite, les demandes de révisions de notes, l'encadrement des élèves réadmis sous condition et la sanction des études. Durant la période de référence, le Campus a évalué l'application de sa politique, puis l'a révisée en conséquence.

À la formation ordinaire, les évaluations de programme prévues selon la PIEP se font correctement. Tous les programmes d'études sont maintenant implantés par compétences¹² et les départements sont tous « porteurs » d'un programme. Les comités de programme regroupent tous les enseignants d'un programme donné, ainsi qu'un professeur de la formation générale. Ils se réunissent une fois par an pour analyser les données statistiques fournies par le système d'information sur les programmes. Ces données servent ensuite lors des évaluations approfondies. En 2002-2003, le programme de double DEC *Techniques d'éducation à l'enfance / Techniques d'éducation spécialisée* a été révisé et, en 2003-2004, le programme *Design de mode* a été évalué. En 2004, le Campus évalue le programme *Commercialisation de la mode*. Ainsi, dans l'ensemble, la gestion des programmes est de qualité. Par ailleurs, le Campus ne s'est pas encore doté de règles institutionnelles spécifiques à l'élaboration de programmes.

À la formation continue, une équipe composée de la direction et de chargés de projets réévalue à chaque année l'offre de programmes d'AEC, en fonction de la clientèle et des besoins du marché, en consultation avec les partenaires d'affaires. Le Campus crée régulièrement de nouveaux programmes et révisé les programmes existants selon l'approche par compétences. Selon les informations obtenues durant la visite, les évaluations de programme sont soumises au directeur des études.

Dans l'optique du projet éducatif, qui valorise la relation maître-élève, l'aide à l'apprentissage relève d'abord de chaque enseignant. À cet égard, les résultats du questionnaire annuel de relance auprès des nouveaux diplômés confirment leur appréciation de la disponibilité des enseignants et de l'enseignement personnalisé (petits groupes). Les élèves rencontrés partagent aussi cet avis. Les mesures de soutien comprennent en outre l'aide pédagogique individuelle (API), le *Centre d'aide en français* et des activités de tutorat par les pairs. De plus, un nouveau programme d'enseignants tuteurs-accompagnateurs a été mis en place pour soutenir les élèves en difficulté. Le Campus souligne l'importance de la concertation et de la coordination des diverses interventions; la Commission l'encourage à poursuivre l'intégration de ses services d'aide à l'apprentissage.

Il y a peu de mesures d'aide à l'enseignement et le Campus n'a plus de conseiller pédagogique depuis quelques années. En 2001, un *Bulletin pédagogique* comprenant des informations pertinentes, des outils de travail et des suggestions de lectures avait été publié à quelques reprises. Ces documents sont maintenant utilisés lors des rencontres d'accueil

12. Le programme *Techniques d'estimation et d'évaluation en bâtiment* (TEEB), temporairement suspendu, sera revu en fonction des nouvelles compétences ministérielles, selon deux voies de sortie.

des nouveaux enseignants. Bien que cette pratique soit pertinente, la Commission invite le Campus à mieux se préoccuper de l'aide à l'enseignement, en particulier auprès des nouveaux enseignants. Par ailleurs, dans le contexte du rattrapage institutionnel en informatique, les enseignants ont eu récemment (mai 2004) accès à une formation de base, fort appréciée. Le Campus est en voie de réorganiser la tâche des techniciens en informatique afin que l'un d'eux soit désormais affecté au soutien à l'enseignement. Il pourrait profiter de cette occasion pour accroître l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TICs) dans l'enseignement, ces technologies étant par ailleurs déjà intégrées dans deux de ses programmes (*Design de mode* et *Arts plastiques*).

L'organisation scolaire est efficace. Ainsi, la grille horaire tient compte des possibilités de transport public et elle inclut une plage hebdomadaire libre. De plus, tous les cours de la formation générale sont concentrés sur quatre jours, afin de laisser place à une journée où peuvent être organisées des activités spécifiques aux programmes d'études, telles des visites d'entreprises. Un cheminement scolaire particulier est en outre offert aux élèves engagés dans l'équipe de football AA.

Les services aux élèves

Les élèves, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, ont accès à des services d'orientation et d'information scolaire et professionnelle. Au besoin, ils peuvent obtenir de l'aide personnelle au Service de pastorale. Un médecin vient chaque semaine au Campus et une infirmière offre des services à temps partiel. Sur le plan financier, des bourses d'études sont disponibles. Par ailleurs, deux résidences du Campus servent au logement étudiant.

Le Campus offre une bonne gamme d'activités socio-culturelles (*Café Sirius*, théâtre, stage de sensibilisation au Pérou) et sportives (football AA; basketball, natation, soccer et rugby intercollégial; équipes *intramuros*). En début d'année scolaire, il convie l'ensemble des élèves à une *Fête du Campus*, qui est fort populaire. Le Campus propose aussi différentes activités complémentaires à l'enseignement, tels des spectacles musicaux, le *Recueil poésie*, l'*Inter-collégial d'Arts* et la *Collation des grades*. Par ailleurs, l'association des élèves organise quelques activités parascolaires.

Les élèves rencontrés apprécient leur bibliothèque, le *Centre des médias*, qui propose un vaste choix de livres, manuels scolaires, cassettes et documents audio-visuels, dans un lieu agréable. Ils indiquent aussi qu'un sondage a été effectué en 2003 au sujet des services de la cafétéria. Le rapport du Campus ne mentionne cependant aucune enquête auprès des

élèves en vue d'identifier leurs besoins, de vérifier leur fréquentation des services offerts ou encore d'évaluer leur niveau de satisfaction à l'égard des activités et des services proposés. Il ne fournit d'ailleurs pas de données permettant d'évaluer l'efficacité des services aux élèves, sinon de manière implicite. Comme la clientèle étudiante du Campus est fort diversifiée, ses besoins le sont vraisemblablement tout autant. En effet, les élèves sont de groupes d'âges différents, il y a une nette prépondérance masculine ou féminine dans certains programmes, quelques groupes sont soumis à un code de conduite particulier, des élèves vivent en résidence sur place, etc. La Commission *suggère* donc au Campus de procéder à l'analyse des besoins de ses élèves et d'adapter en conséquence les services.

La gestion des ressources humaines

Le Campus ne s'est pas encore doté d'une politique encadrant les conditions d'embauche, d'accueil, d'intégration, d'évaluation et de perfectionnement de l'ensemble de son personnel¹³. Diverses pratiques existent toutefois à ce sujet.

De manière générale, les mécanismes de recrutement prévoient un affichage interne des postes disponibles et un recrutement externe. Des comités de sélection sont formés afin de choisir les candidats les mieux qualifiés et, à compétences égales, des règles de priorité d'embauche existent. Les cadres du Campus sont engagés sur une base annuelle, sauf le directeur général et le directeur des études, qui ont des mandats de trois ans à cinq ans.

Le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux enseignants prévoit trois rencontres structurées, dont deux abordent des notions pédagogiques fondamentales. Au sein des départements, les coordonnateurs sont responsables de l'encadrement et du soutien auprès des nouveaux enseignants. Le Campus estime que ce soutien varie d'un département à l'autre et qu'il peut présenter des lacunes. Il ne mentionne par ailleurs aucune mesure d'accueil pour les autres membres du personnel.

Une *Politique d'évaluation de l'enseignement, de la gestion de l'enseignement et des services connexes à l'enseignement* a été adoptée en 1992. Dans la pratique toutefois, seul le volet relatif à l'évaluation de l'enseignement a été mis en œuvre jusqu'à maintenant et le Campus y réfère sous le nom de *Politique institutionnelle d'évaluation de l'enseignement* (PIEE). Celle-ci suppose une évaluation des cours par les élèves, qui a lieu à chaque année pour les enseignants non permanents et une fois par trois ans pour ceux qui sont permanents. Cette évaluation ne peut donner lieu à des mesures disciplinaires.

13. La *Politique de gestion des ressources humaines* existante est strictement une politique relative au temps travaillé, destinée aux gestionnaires qui supervisent des employés devant compléter des feuilles de temps pour le traitement de la paie.

Les diverses conventions collectives du Campus prévoient des fonds dédiés au perfectionnement. Les cadres ont aussi accès à des mesures en ce sens.

De 1996 à 1999, il y a eu une Direction des ressources humaines au Campus. Depuis 1999, les activités reliées aux ressources humaines sont décentralisées, le Campus ayant choisi de confier leur gestion aux principaux cadres. Ainsi, la Direction des études est responsable de la gestion de tout le corps professoral – ce qui inclut les enseignants non syndiqués de la formation continue ou de Gatineau (MultiCollège) et ceux du secondaire à l'*École des pompiers* – et son directeur assure l'application de la convention collective des enseignants, en collaboration avec les divers cadres de son secteur. D'autre part, le directeur général voit à la négociation de cette convention et il règle les griefs. De même, les services professionnels sont sous l'autorité du directeur des études, alors que la gestion des professionnels eux-mêmes relève du directeur général.

L'absence d'une Direction des ressources humaines et la décentralisation des responsabilités peut expliquer que la gestion en ce domaine apparaisse confuse, dispersée et sans orientation précise. Les mesures d'accueil et de soutien du nouveau personnel ne sont pas toujours claires et leur application est variable. Les mécanismes d'évaluation de la gestion et des services connexes à l'enseignement n'ont pas encore été définis. Vu le nombre important d'employés, le taux de roulement élevé du personnel et la structure décentralisée des services, le Campus devrait se donner des règles d'ensemble très claires. Il gagnerait notamment à intégrer la fonction de « gestion des ressources humaines » dans son organigramme et à se doter d'une véritable politique de gestion des ressources humaines. Celle-ci devrait inclure les programmes habituels d'embauche, d'intégration, d'évaluation et de perfectionnement du personnel, et prévoir des mesures relatives à l'équité, au harcèlement, à la valorisation et à l'aide aux employés. Par ailleurs, l'absence de liens explicites entre l'évaluation de l'enseignement et le perfectionnement est observée et il n'y a pas de suivi à cet égard. Par conséquent, et compte tenu de l'ensemble des remarques précédentes, la Commission

recommande au Campus Notre-Dame-de-Foy de se donner un service et une politique appropriée de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, le climat de travail, qui a été fortement perturbé au début des années 2000, en raison notamment du lock-out, paraît en bonne voie d'amélioration. En ce sens, la nouvelle administration a manifesté, au moment de la visite, une attitude d'ouverture et une volonté de rechercher une forme de gestion plus participative. Le maintien d'un climat de travail sain doit demeurer une priorité pour le collège. Aussi, la Commission *suggère* au Campus de poursuivre les efforts entrepris pour assainir les communications, établir un climat de

confiance et canaliser les énergies de tous les membres de sa collectivité vers des objectifs communs.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Les locaux disponibles sont généralement de qualité et bien entretenus. Quant aux équipements informatiques, le Campus est en voie de combler des retards importants pour assurer leur disponibilité. Le plan triennal amorcé à ce sujet en 2003 prévoit, une fois les modules sécurisés et les infrastructures solidifiées, le déploiement des services (*Bleu Manitou*) en 2004-2005 et le développement d'un système *intranet* dédié à l'enseignement. L'année finale du plan sera consacrée au rodage des installations et aux ajustements appropriés.

La bibliothèque du Campus (*Centre des médias*) offre des espaces de qualité pour le travail individuel ou en équipe. Le catalogue de son imposante collection (95 000 volumes) est désormais informatisé à 60 % et des banques de données sur CD-ROM sont disponibles. Par ailleurs, l'accent n'a pas encore été mis sur les technologies de l'information et des communications (TICs). Ainsi, seuls quatre ordinateurs de la bibliothèque donnent accès à *Internet*, ce qui semble peu pour desservir l'ensemble des usagers. De plus, bien que des classes en *Mode* et en *Arts plastiques* soient équipées pour intégrer les TICs à l'enseignement, cela n'est pas le cas dans les autres programmes. Aussi, la Commission *suggère* au Campus d'accélérer l'accès aux TICs, tant à la bibliothèque que dans les classes.

La structure en *Centres autonomes de gestion et de services* adoptée au Campus suppose la participation active de chaque cadre responsable d'un secteur donné dans la gestion financière. Malgré certains déficits sectoriels de fonctionnement, le Campus arrive à maintenir un équilibre budgétaire global. Celui-ci demeure toutefois fragile, en raison notamment des travaux requis de *mise à la norme* de certains bâtiments faisant partie du patrimoine immobilier récemment récupéré par le Campus. De plus, les modalités de récupération financière demandées au personnel en 2000 sous forme de réduction salariale prennent fin en 2004.

Afin de le soutenir dans l'atteinte de ses objectifs, le Campus dispose d'une Fondation et de sources de financement externe appropriées, reliées notamment à la tenue de colloques, à l'hébergement de visiteurs et à la location d'espaces ou d'équipements.

L'atteinte des objectifs

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

Depuis la mise en œuvre du *Plan institutionnel d'aide à la réussite*, la proportion d'élèves réussissant tous leurs cours à la 1^{re} session (réussite *maximale* des cours) s'est grandement accrue au Campus, passant globalement de 65 % à 73 % entre 1999 et 2002. À cet égard, le Campus se compare favorablement à l'ensemble du réseau privé. Les progrès sont particulièrement remarquables au secteur préuniversitaire (taux passant de 67 % à 79 %), où les nouveaux élèves sont en moyenne plus faibles à leur entrée que ceux des autres collèges privés. Par ailleurs, la proportion d'élèves qui réussissent 75 % ou moins de leurs cours à la 1^{re} session est demeurée stable.

La tendance à la hausse du taux global de réinscription au 3^e trimestre, notamment dans le même programme au Collège, est encourageante. Le Campus remarque toutefois que le nombre d'élèves quittant leur programme d'études initial - ou l'établissement - est encore trop élevé et il entend poursuivre la mise en œuvre de mesures pour contrer ce phénomène. Il effectue notamment une relance auprès de ceux qui ne se réinscrivent pas. La Commission l'encourage à exercer un suivi étroit à cet égard et à porter une attention particulière aux indicateurs du secteur préuniversitaire et des programmes ciblés.

La mise en place d'un nouveau système informatique de gestion pédagogique et d'un Service de l'admission a permis de mieux cerner les obstacles à la réussite et de mettre en œuvre des actions concertées pour les surmonter. Le suivi des mesures est adéquat, mais il est nécessaire d'approfondir l'analyse de l'efficacité de celles-ci, et particulièrement leur incidence sur l'état des indicateurs de réussite des cours. La Commission note l'importance accordée à l'encadrement individualisé centré sur la relation maître-élève, et notamment la formule d'enseignants tuteurs-accompagnateurs auprès des élèves en difficulté, dont les résultats sont encourageants. Le Campus prévoit par ailleurs inscrire dans son prochain plan de réussite des activités de perfectionnement pour les enseignants, en particulier les nouveaux.

Au moment de la cérémonie annuelle de remise des diplômes, qui a lieu à l'automne, le Campus effectue une relance auprès des finissants, afin de vérifier leur situation relative à l'emploi et à la poursuite des études. Les résultats du questionnaire de 2002 indiquent de bons taux de satisfaction à l'égard de la formation reçue et de l'emploi. Ainsi, 89 % des répondants mentionnent que l'emploi obtenu est relié à leur formation et, pour plus de la

moitié des nouveaux diplômés (DEC ou AEC) du secteur technique, il s'agit d'un emploi à temps complet.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

En accord avec les objectifs de sa PIEP, le Campus révisé ses programmes d'études et il cherche à les enrichir en définissant de nouveaux profils et en proposant des éléments de « valeur ajoutée ». Ainsi, en *Sciences humaines*, le profil *Police, sécurité et sciences juridiques* a été implanté récemment et, en *Sciences de la nature*, le profil *Environnement et gestion des risques* est introduit en 2004-2005. De plus, des ateliers individuels sont attribués aux élèves d'*Arts plastiques* et des voyages culturels sont offerts en langues, en mode et en arts. De son côté, l'École de pompiers offre des programmes comportant des formations spécialisées inédites (sauvetage sur plan d'eau ou sur glace; fuites de gaz), des stages – dont un en France – et l'accès à une caserne-école. Depuis mars 2001, elle possède l'accréditation internationale *NFPA (National Fire Protection Agency - USA)*, gage de sa qualité.

Le Campus cible à chaque année une thématique éducative. Ainsi, il a retenu en 2003-2004 le thème de l'*Éducation à la citoyenneté*, relié notamment aux objectifs de développement intégral de la personne du projet éducatif. Auparavant, il avait favorisé les thèmes du *Respect de la langue parlée et écrite* et de la *Lecture*. La Commission note ces efforts particuliers de valorisation de la langue, qui s'ajoutent aux modalités prévues à la PIEA, et elle souligne les résultats remarquables des élèves à l'épreuve uniforme de français écrit.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Quelques projets de recherche pédagogique ont été réalisés au Campus depuis 2000. L'un d'eux ciblait l'intégration de compétences de la formation générale dans la formation spécifique en *Techniques d'éducation à l'enfance*. Il a suscité des questionnements et des changements pédagogiques chez les enseignants et, chez les élèves, une vision plus globale de leur programme et de leur cheminement. L'expérience a aussi permis d'intégrer des éléments de français et de philosophie dans l'évaluation des apprentissages techniques. Un autre projet a servi à évaluer les mesures favorisant la persévérance scolaire et la réussite des élèves dans le cadre du programme *Commercialisation de la mode*.

Au secteur de la formation continue, le Campus offrait 18 programmes d'AEC en 2001, et il en a créé quatre nouveaux en 2002-2003. Le Campus propose en outre des programmes de formation non créditée et des formations sur mesure. Selon le *Rapport annuel 2002-2003* (p. 50), ses trois entreprises d'entraînement fonctionnent bien.

La Commission note l'ouverture du Campus à la communauté¹⁴. Son centre sportif et sa bibliothèque sont fréquentés par la population locale et ses résidences sont utilisées pour des colloques et des réunions. Il offre des cours non crédités en langues, en musique, en informatique et en comptabilité; il propose aussi des activités de croissance personnelle et des conférences. Ces activités contribuent de plus à l'équilibre budgétaire du Campus.

Sur le plan de la coopération internationale, quelques démarches ont été effectuées. Le Campus propose à ses élèves des possibilités de stages ou de voyages culturels à l'étranger, dont un projet d'intervention humanitaire au Pérou.

Le respect du volet confessionnel de la mission se traduit notamment par l'inclusion d'un cours de sciences religieuses dans tous les programmes de DEC. Comme le souligne *Le projet éducatif* (p. 14), le but de ce cours n'est pas d'imposer un modèle d'humanité, mais de former des personnalités ouvertes et structurées, capables de faire des choix éclairés.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le *Centre d'étude sur les métiers* (CEM), créé en 1995, représentait le Service de recherche et de développement du Campus. Il est à l'origine du concept des programmes de DEC/BAC et il a développé une structure inédite d'*écoles*, qui propose le regroupement et l'intégration, au sein d'une même unité, des divers programmes de formation d'un secteur donné. Ainsi, l'École de pompiers, implantée en 1998, offre à la fois de la formation préparant à l'obtention de diplômes de niveau secondaire ou de niveau collégial, des activités de formation continue et de la formation en ligne, incluant des programmes autofinancés. De plus, elle propose des événements particuliers, tel le *Colloque franco-québécois en gestion des risques* et offre la possibilité d'obtenir un diplôme du Québec et

14. La ville de Saint-Augustin-de-Desmaures est un partenaire important du Campus dans le domaine des sports et du loisir. Ainsi, la piscine intérieure et le vélodrome Louis-Garneau sont municipalisés et le Campus a consenti des droits de passage permettant à la ville d'implanter des réseaux de pistes de ski de fond et de vélo sur ses terrains. De plus, des camps de jour sont offerts durant la période estivale, etc.

de la France pour une formation complémentaire en *secourisme* ou en *risques chimiques*. À la suite de la fermeture du *Centre d'étude sur les métiers* à l'été 2004, les fonctions de ce centre au sein du Campus ont été temporairement confiées à la Direction des études.

Ainsi, le Campus a fait preuve d'innovation par le passé dans certains domaines et il demeure actif dans sa recherche de nouvelles façons de répondre aux besoins d'une population étudiante et d'un marché du travail en constante évolution. Dans le contexte des transformations en cours au sein de l'établissement, le Campus gagnerait toutefois à maintenir des mécanismes de veille stratégique.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Il n'y a pas de véritable culture d'évaluation au sein du Campus. Ainsi, par exemple, le suivi des recommandations de la Commission, lorsqu'il y en a eu, a souvent été tardif et n'a été pas toujours satisfaisant, notamment à la suite de l'évaluation des programmes de *Sciences humaines* et de *Techniques administratives*. L'évaluation institutionnelle, réalisée en vase clos, en est un autre exemple. Elle ne présente en effet aucune analyse critique et elle ne dégage ni priorités ni pistes d'action destinées à l'amélioration constante du Campus.

Dans le domaine de la planification, les différentes unités du Campus, y compris les départements, présentent leur plan de travail annuel et leurs principales réalisations dans le rapport annuel de l'établissement. Le Campus s'est aussi doté de plans sectoriels, visant notamment l'agrandissement et la rénovation de bâtiments, le développement de programmes, la réussite, l'informatisation et la promotion. Le plus souvent cependant, ces plans servent essentiellement à répondre à une exigence ou à une contrainte externe, telle une baisse de clientèle ou une demande gouvernementale. Il manque au Campus une vision *intégratrice* claire et mobilisatrice, qui serait apte à contrer le morcellement et l'éparpillement constatés. En effet, il n'y a pas, à l'heure actuelle, d'orientations communes explicites à moyen ou à long terme, pas de vision clairement identifiée pour développer l'ensemble des différentes facettes de l'activité du Campus et pour faire face aux besoins émergents.

En plus du récent départ des communautés religieuses et des modifications requises de la structure légale, le contexte dans lequel évolue le Campus a passablement changé au cours de la dernière décennie et des préoccupations relatives à la survie de l'établissement sont apparues. Alors que la majorité des élèves relevaient auparavant du secteur préuniversitaire, ce secteur a connu un déclin considérable (de l'ordre de 50 %) durant cette période, particulièrement en sciences. Les inscriptions en formation technique ont,

quant à elles, évolué de manière très variable selon les programmes. De son côté, le secteur de la formation continue s'est développé et le Campus a élargi l'éventail de ses services à la population.

Compte tenu de l'ensemble des remarques précédentes, les processus de planification relatifs au développement du Campus devraient être formalisés afin d'assurer leur cohérence globale, le tout en accord avec la mission et les objectifs du projet éducatif, et avec les divers constats du présent rapport. Aussi,

la Commission recommande au Campus Notre-Dame-de-Foy de procéder à un exercice de planification de son développement à moyen terme, en lien avec sa mission.

Les pratiques de communication

La *Politique concernant les communications et l'achat des objets promotionnels* balise les activités de communication interne et externe du Campus. Elle rappelle la mission du Collège et souligne l'importance du projet éducatif comme cadre de référence général. Ses objectifs sont clairs et ses principes directeurs expriment un souci d'accessibilité et de transparence.

Comme principaux véhicules de communication interne, le Campus utilise son bulletin *InfoCampus*, son site internet¹⁵ et des babillards conventionnels ou sur téléviseurs en circuit fermé. Ses efforts de promotion incluent entre autres des journées *Portes ouvertes* et des visites de type *Élève d'un jour*. La Commission note que l'information destinée à l'extérieur du Collège pourrait être plus précise et elle invite le Campus à s'en préoccuper. À titre indicatif, des informations ambiguës au sujet de la durée des études ou des coûts à prévoir pour le matériel scolaire ont été soulevées, et le *Prospectus* fournit des graphiques illustrant des taux de diplomation ou d'admission à l'université, mais sans préciser d'année de référence.

Les élèves ont depuis peu accès à un bureau des plaintes au Service de l'admission et un représentant de l'association étudiante est identifié de manière informelle comme agent protecteur de l'élève. L'*Agenda* ne fournit cependant aucune indication à ce sujet : seule la procédure de révision de notes prévue à la PIEA y est incluse. Quelques plaintes relatives au

15. <http://www.cndf.qc.ca>

délai d'attente pour consulter un professionnel en orientation scolaire ont été déposées en 2002-2003 et des correctifs appropriés ont été apportés. Par ailleurs, selon les informations obtenues durant la visite, d'autres types de préoccupations ont été exprimées par certains élèves et il n'y a pas de mécanisme formel pour les traiter. Aussi, la Commission *suggère* au Campus de se doter d'une procédure claire de traitement des plaintes et de la faire connaître des élèves et du personnel.

Les communications au sein du Campus n'ont pas toujours été faciles par le passé. Avec l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction, l'atmosphère est manifestement meilleure et une volonté de dialoguer est perceptible.

Le suivi de l'évaluation

Le Campus n'a pas dégagé de plan d'action à la suite de son autoévaluation, ni de pistes ou de priorités d'intervention. Son rapport ne propose d'ailleurs aucune conclusion générale. Le Campus se doit de traduire rapidement dans un plan d'action les engagements qu'il entend prendre pour corriger les principales lacunes identifiées dans son rapport d'autoévaluation et dans le présent rapport.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Campus Notre-Dame-de-Foy devra poursuivre les efforts en cours pour mieux assumer les responsabilités qui lui sont confiées. La structure administrative doit être précisée, la gestion des ressources humaines présente des lacunes et la planification ne repose pas sur des orientations de développement partagées par l'ensemble de la collectivité. Par contre, le Campus fait preuve d'une bonne gestion pédagogique. Il offre des programmes et un enseignement de qualité. La Commission souligne son projet éducatif, l'importance accordée à la relation maître-élève, la réussite des élèves à l'épreuve uniforme de français, ainsi que l'identification d'un thème éducatif annuel, propice à l'atteinte des objectifs du Campus.

Le Campus prend des moyens pour assurer son développement, particulièrement par l'innovation dans les modes de cheminement et d'organisation scolaires, par l'ajout de caractéristiques distinctives à ses programmes d'études et par son ouverture à la communauté.

Pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Campus doit clarifier le rôle de ses instances et raffermir celui de son conseil d'administration, développer une politique appropriée de gestion des ressources humaines, et se doter d'une planification concertée et d'orientations claires de développement.

Les suites de l'évaluation

Le Campus Notre-Dame-de-Foy a accueilli avec beaucoup d'attention la version préliminaire du rapport d'évaluation institutionnelle et il reçoit favorablement les recommandations et les suggestions de la Commission. Il indique que bon nombre d'entre elles font d'ores et déjà l'objet de travaux au sein du Collège. Par ailleurs, il apporte quelques précisions au texte préliminaire, qui ont été prises en compte.

Le Collège a revu son énoncé de mission et ses valeurs corporatives. Une consultation au sujet des *Orientations stratégiques et plan d'action 2005-2008* est en cours auprès de l'ensemble du personnel. L'adoption finale de ce document est prévue en juin.

La Commission estime que les actions amorcées par le Campus 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