

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Collège de Maisonneuve

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 Collège de Maisonneuve 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 Collège de Maisonneuve a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu en juillet 2004. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 27 et 28 septembre 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration, le comité d'autoévaluation ainsi que des professionnels³.

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. Yves de Belleval, président du conseil d'administration du Collège de Bois-de-Boulogne; de M. J. Terrance Brennan, directeur général par intérim du Collège Dawson; de M. Jean-Pierre Lacasse, conseiller d'orientation au Cégep Limoilou; de M. Jean Perron, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire. M^{me} Karima Wanuz, assistante à la Direction pédagogique de planification et d'évaluation de l'Université catholique pontificale du Pérou, se joignait au comité à titre d'observatrice.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

L'établissement

Le Collège de Maisonneuve est un établissement public créé en 1967. De 1996 à 2003, les programmes conduisant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC) que le Collège offrait étaient trois programmes d'études préuniversitaires (*Sciences de la nature, Sciences humaines, Arts et lettres*) et quatorze programmes techniques dans les secteurs suivants : techniques biologiques (hygiène dentaire, diététique, soins infirmiers); techniques physiques (procédés chimiques, électronique); techniques humaines (intervention en délinquance, techniques policières, documentation); techniques de l'administration (comptabilité et gestion, gestion de commerces, bureautique, informatique); arts et communications graphiques (intégration multimédia). À l'automne 2002, le Collège comptait près de 5 600 élèves inscrits à plein temps à l'enseignement ordinaire.

En formation continue, le Collège indique qu'il offrait, de l'automne 1997 à l'automne 2001, une douzaine de programmes en techniques de procédés biologiques et chimiques, en informatique et en sûreté industrielle et commerciale.

À l'automne 2002, il y avait au Collège 349 enseignants ETC, 32 professionnels, tandis que le personnel de soutien était constitué de 141 personnes et le personnel d'encadrement de 31 personnes.

Le Collège, par son centre collégial de transfert de technologie, le Centre d'études en procédés chimiques du Québec (CEPROCQ), rattaché à l'Institut de chimie et de pétrochimie (ICP), supporte les entreprises dans leur développement par des services d'intervention et de formation.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'évaluation institutionnelle s'est effectuée sous la responsabilité de la directrice générale. Deux comités de travail ont été constitués. Le premier, relevant de la Direction générale, avait pour tâches de recueillir et d'analyser les données, de rédiger le rapport d'autoévaluation, de proposer des actions en vue de l'élaboration du plan d'action; il devait être constitué de sept personnes du Collège et de deux personnes provenant de l'extérieur; ce premier comité ne put mener à terme l'ensemble des travaux qui lui avaient été confiés et ce fut le comité de régie du Collège qui en prit la relève. Le deuxième comité, relevant du conseil d'administration, avait la tâche d'étudier le rapport, d'en proposer des modifications, de valider les pistes d'action et de recommander au conseil d'administration l'adoption du rapport final.

Un devis d'évaluation a été préparé précisant les questions à analyser et décrivant le type de participation aux travaux attendue du personnel d'encadrement et de coordination.

Les enseignants, le personnel de soutien et l'association des élèves ont refusé de participer aux travaux du comité d'évaluation. Ni les enseignants ni les élèves n'ont participé à l'enquête qu'a effectuée le Collège auprès de la centaine de membres de la communauté collégiale; toutefois, 548 diplômés ont répondu au questionnaire d'évaluation que leur a transmis le Collège.

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

La période de référence va de l'automne 1996 au printemps 2003 selon la disponibilité des données. Les travaux d'évaluation ont été réalisés principalement au cours de l'année 2003; le rapport produit à la fin de cette année a été soumis au cours de la session d'hiver 2004 à un examen détaillé. Le Collège a décidé de mener une consultation sur le rapport

d'autoévaluation auprès de la Commission des études, de l'intersyndicale et de l'association des élèves, ce qui, dans certains cas, a donné lieu à des commentaires que la version finale du rapport a pris en compte.

La mission

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

En 1997, le Collège adoptait un projet éducatif qui se présentait comme suit : « *développer, dans une perspective de formation fondamentale, la compétence dont les personnes ont besoin pour exercer leur rôle économique et social*⁴ ». Cette compétence à développer, le Collège la définit dans les objectifs des programmes qu'il offre, dans ses activités de formation et aussi dans les objectifs de formation fondamentale qu'il s'est donnés. Le document présentant le projet éducatif est clair. Le Collège considère lui-même qu'il doit être revu pour être complété et adapté à sa réalité actuelle (mention d'une approche humaniste de la formation et intégration du volet international de la mission, notamment). La Commission encourage le Collège à donner suite à son intention d'actualiser son projet éducatif et de le préciser particulièrement en ce qui concerne les volets complémentaires de sa mission.

Depuis 1997, les plans de développement du Collège précisent des priorités auxquelles se rattachent différents objectifs. Priorités et objectifs sont congruents avec le projet éducatif du Collège : dans le dernier plan, par exemple, les deux premières priorités, les plus déployées, concernent le développement des programmes d'études et l'implantation des technologies de l'information; elles découlent en droite ligne du projet éducatif du Collège puisque c'est par ses programmes qu'il favorise l'acquisition des compétences chez ses élèves et puisqu'une bonne connaissance de l'utilisation des technologies des communications est une compétence obligée dans une forte proportion des métiers et des professions.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le Collège a mené, sur son projet éducatif, et avant son adoption, en avril 1997, une consultation de l'ensemble de son personnel, ce qui a permis à plus de 275 personnes de s'exprimer sur ce projet éducatif ainsi que sur les priorités d'action élaborées à partir du projet. Si, à l'époque, le Collège a su susciter l'adhésion de son personnel au projet

4. COLLÈGE DE MAISONNEUVE, *Projet éducatif* in *Rapport d'autoévaluation institutionnelle*, 2004, s. p.

éducatif, il se rend compte lui-même que, plusieurs années plus tard, la moitié seulement des membres de son personnel connaît le projet éducatif; cette proportion est encore plus faible chez les nouveaux employés. La Commission considère que le Collège aurait pu profiter de plusieurs occasions afin de mieux faire connaître son projet éducatif, par exemple, lors de l'entrée en fonction de son nouveau personnel, lors de la publication ou de la diffusion de documents à caractère pédagogique. Si le projet éducatif – et particulièrement ce qui touche la formation fondamentale – est pris en compte lors de moments importants, comme la révision de programmes, il ne mobilise pas l'ensemble du personnel. La Commission **suggère** au Collège de prendre les moyens de renforcer l'adhésion de son personnel à son projet éducatif.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le rôle et les mandats des principales instances de gestion du Collège sont définis dans le *Règlement n° 1* dont, par ailleurs, la dernière version date de 1994.

Le conseil d'administration (CA) assume ses responsabilités relatives aux affaires pédagogiques, corporatives, administratives et financières; il adopte les règlements et les politiques nécessaires au fonctionnement du Collège. C'est par le suivi du plan de développement que les directions du Collège font rapport au CA de leurs activités. Les membres du CA qui sont des employés syndiqués du Collège se voient accorder, par le *Règlement n° 1*, le « *droit de délibérer sur les propositions qui portent sur les conditions de travail d'une autre catégorie d'employés*⁵ »; sur ce point, le *Règlement n° 1* ne respecte pas l'article 12 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*.

La Commission recommande au Collège d'actualiser son Règlement n° 1 et de le rendre conforme à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.

Le comité exécutif joue le rôle que lui confère le *Règlement n° 1*.

La Commission des études (CE) compte 39 membres. Son fonctionnement, tel que l'établit le *Règlement sur la Commission des études*, est particulier : d'abord, les décisions qui y sont prises ne reposent pas sur des votes individuels mais sur celui de groupes qui

5. COLLÈGE DE MAISONNEUVE, *Règlement n° 1*, annexe G, art. 8.

composent cette instance (étudiants, enseignants, personnel de soutien, professionnels non enseignants et direction); de plus, pour qu'une résolution ou un avis soit adopté par la CE, il faut qu'il y ait consensus de chacun des groupes mentionnés. À défaut de consensus, la CE s'abstient de se prononcer même sur des objets sur lesquels son avis est sollicité. L'absence de consensus à la CE, tout comme l'absence de quorum, oblige le CA à prendre des décisions sans pouvoir recourir à l'avis de sa Commission des études – même s'il a pu être instruit des positions des différents groupes.

Bien que, dans les faits, les travaux de la CE aient, le plus souvent, fait consensus, il n'en demeure pas moins que le Collège, par son *Règlement sur la Commission des études*, accorde aux différents groupes qui le composent le pouvoir de limiter l'efficacité d'une instance aussi importante au sein de l'établissement et à la CE elle-même la possibilité de ne pas jouer le rôle que lui donne la Loi. La règle du consensus de chacun des groupes, d'une part, peut être une cause de la lourdeur du processus décisionnel et, d'autre part, fait bien ressortir que la grande majorité des membres de la CE participent à ses travaux non pas à titre individuel mais comme des représentants de leurs groupes respectifs. Considérant que le règlement du Collège permet de rendre la CE inopérante,

la Commission recommande au Collège de modifier son Règlement sur la Commission des études de manière à ce que celle-ci puisse jouer son rôle de façon efficace.

Par ailleurs, le CA reconnaît la qualité des travaux de la CE et apprécie de pouvoir fonder ses décisions sur des avis étoffés.

Au cours de la période de référence, les travaux de la Commission des études furent boycottés à plusieurs reprises. En se retirant des instances officielles, entre autres de la Commission des études et du conseil d'administration, les personnes appelées à siéger à ces instances font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer.

La Direction générale s'acquitte des fonctions qui lui sont confiées et qui sont définies dans la Loi et dans le *Règlement n° 1* du Collège; elle veille à l'exécution des décisions du conseil d'administration et assume ses responsabilités de principale gestionnaire de l'ensemble des ressources dont dispose le Collège et des activités de celui-ci. Trois comités permanents viennent appuyer la Direction générale dans l'exercice de ses responsabilités et favorisent le partage d'information (le comité de régie, le comité de la formation continue et le comité des aménagements); trois autres comités permanents (comité du budget, comité directeur sur les technologies de l'information et comité des priorités) l'assistent également. Relèvent de l'autorité de la Direction générale sept unités administratives, la

coopération internationale, le Centre collégial de matériel didactique et le Réseau métropolitain pour la formation en bioalimentaire.

La Direction des études regroupe quatre directions adjointes des programmes (entre lesquelles sont répartis les différents programmes d'enseignement, à l'exception de ceux en électronique, informatique et multimédia, et les disciplines de la formation générale; le développement pédagogique et une partie de la formation continue relèvent également de deux de ces directions adjointes) ainsi que la direction adjointe de l'enseignement (aide pédagogique, organisation scolaire et registrariat) et l'Institut des technologies de l'information (formation ordinaire et continue en informatique et disciplines associées); la Direction des services aux étudiants est rattachée, dans l'organigramme, à la Direction des études bien qu'elle relève en fait de la Direction générale.

La Direction générale et la Direction des études chapeautent un organigramme complexe. L'existence d'un grand nombre de comités vient alourdir le fonctionnement administratif; la Commission croit que, sans pour autant renoncer à sa philosophie de gestion participative, le Collège devrait s'interroger sur l'efficacité de l'ensemble de ses instances et sur la raison d'être de tant de comités et qu'il gagnerait à simplifier sa gestion.

Tous les programmes de l'enseignement ordinaire ont un comité de programme qui se réunit de façon régulière; on y retrouve un ou des représentants d'une ou de plusieurs disciplines de la formation générale. Il existe également un comité de la formation générale qui est représenté au sein des comités de programme. Le *Règlement sur la politique de concertation par programme* fournit un cadre de référence pour la gestion des programmes, décrit les responsabilités des différentes instances et oriente l'affectation des ressources en vue de la réalisation des activités des programmes. Le Collège, au moment de la visite de la Commission à l'établissement, actualisait ce règlement datant de 1992 pour qu'il tienne compte des changements instaurés par le renouveau de l'enseignement collégial. Les comités de programme ainsi que les départements fonctionnent bien; le rapport du Collège mentionne, cependant, la nécessité, pour ces derniers, d'arrimer leur plan de travail aux priorités du Collège.

La gestion pédagogique

Dans son évaluation, le Collège englobe la formation continue et la formation ordinaire; plusieurs politiques et règlements s'appliquent à l'une et l'autre formation (l'évaluation des apprentissages, l'évaluation de programmes, la concertation entre les programmes), bien que certaines règles ou certains processus soient spécifiques à chacune.

Le Collège s'assure de l'efficacité de l'application de sa PIEA grâce à un mécanisme de contrôle de l'examen des plans de cours par chaque département avant leur approbation par la Direction des études. En ce qui concerne l'épreuve synthèse de programme (ESP), le Collège a produit un guide de réalisation de cette épreuve à partir duquel chaque comité de programme a élaboré le cadre particulier de son ESP; des mécanismes de vérification de l'élaboration de cette épreuve ont été appliqués.

Dans son évaluation de l'efficacité de l'application de sa PIEP, le Collège note qu'il s'est davantage attaché à l'évaluation de programmes de la formation ordinaire; il a, toutefois, procédé à l'évaluation de deux programmes d'AEC conformément aux dispositions de sa PIEP et entend poursuivre, dans le cadre de son plan stratégique, son travail de systématisation des données sur l'évaluation continue des programmes d'AEC. Quant à l'évaluation des programmes de DEC, le Collège a élaboré un modèle type d'évaluation annuelle des programmes et prévoit que les comités de programme « *seront en mesure très prochainement de produire les bilans périodiques de leurs programmes respectifs*⁶ ». Le système d'information sur les programmes d'étude comprend les données de nature quantitative et qualitative nécessaires au suivi du cheminement des élèves et à l'établissement d'un bilan sur le programme; il est fonctionnel mais il pourrait être davantage connu et utilisé.

Dans son *Règlement sur la politique de concertation par programme*, le Collège a créé un cadre de référence pour la gestion des programmes, comprenant, notamment, le suivi, le développement et l'évaluation continue. Il s'est également donné des outils en vue de l'élaboration de programmes (*Guide pratique à l'intention des comités d'élaboration de programmes*), de leur évaluation (PIEP). En élaboration de programmes, il en a standardisé le processus qu'il trouve lourd en raison des consultations prévues; mais cette consultation favorise, à ses yeux, l'adhésion au programme. En formation continue, le Collège s'est donné un *Cadre d'élaboration des programmes d'établissement*; une concertation est prévue entre la formation continue et le programme correspondant en formation ordinaire.

L'aide pédagogique individuelle assurée par des conseillers et les différents centres d'aide constituent les principaux services d'aide et de soutien à l'apprentissage. Le conseiller en aide pédagogique, qui participe aux travaux des comités de programme, intervient dans le dépistage et le suivi des élèves qui connaissent des difficultés d'apprentissage. Par ailleurs, il existe un Service d'aide à l'apprentissage qui a mis en place diverses mesures d'aide (entraide étudiante, étude assistée, accueil par programme, ateliers sur les méthodes de

6. COLLÈGE DE MAISONNEUVE, *Rapport d'autoévaluation institutionnelle*, 2004, p. 51.

travail); il intervient également de façon individuelle (rencontres avec des élèves en difficulté, établissement d'un diagnostic et proposition d'un plan d'intervention).

L'aide à l'enseignement est principalement offerte, actuellement, aux nouveaux enseignants. Le Collège espère faire bénéficier l'ensemble des enseignants de ce type de soutien lorsque aura diminué la cadence des révisions de programme auxquelles collabore le Service de développement pédagogique en soutenant les équipes d'enseignants dans l'élaboration et l'implantation des programmes. Le même service contribue au développement pédagogique en organisant des journées pédagogiques, des activités de formation et par l'élaboration de guides et de processus de travail.

La Commission considère que le Collège devrait apporter des améliorations à l'organisation scolaire et particulièrement à la confection des horaires : l'horaire a une plage relativement restreinte (qui varie, selon les jours, entre 8 et 10 heures) alors que le Collège relève le fait qu'il manque de locaux d'enseignement. Par ailleurs, les élèves ont, grâce au système *Omnivox*, la possibilité de modifier leurs horaires de cours sans que des contrôles suffisamment stricts soient effectués; certains élèves s'aménagent ainsi des horaires trop chargés afin de disposer de journées ou de demi-journées libres, ce qui ne favorise pas au mieux l'atteinte des objectifs de programme. La Commission *suggère* au Collège d'envisager d'étendre la plage horaire et de resserrer le contrôle des modifications d'horaire des cours.

En ce qui concerne la répartition des tâches d'enseignement, le Collège affirme que, lorsqu'il y a lieu, il n'hésite pas à intervenir afin de préserver la qualité de la formation.

De façon globale, la gestion pédagogique du Collège est efficace.

Les services aux élèves

En plus des différents services d'aide individualisés (aide à l'apprentissage, psychologie, orientation scolaire et professionnelle), le Collège offre à ses élèves différents autres services comme l'information scolaire et professionnelle, le placement (disponible tant aux élèves de la formation continue qu'à ceux de la formation ordinaire), l'aide financière. Le centre des médias, qui est rattaché à la Direction des services aux étudiants, comprend la bibliothèque et met à la disposition des élèves plusieurs laboratoires d'informatique en accès libre et deux laboratoires de langue.

La même direction offre des activités d'animation socioculturelle et sportive variées en privilégiant, pour respecter l'engagement du Collège dans son projet éducatif, « *des activités d'apprentissage parascolaires, complémentaires aux programmes*⁷ » (exemples : ateliers d'apprentissage en vidéographie, holographie et arts; clubs étudiants; stages des élèves de *Sciences humaines*). Le Collège, toutefois, a dû réduire le nombre d'activités et exiger, des élèves, des frais d'inscription. L'enquête menée auprès des diplômés indique que près du quart d'entre eux ont participé aux activités, tant du volet socioculturel que du volet sportif, que dans les deux cas, près des trois quarts considéraient que ces activités ont favorisé leur intégration au Collège et que, pour 50 % des participants aux activités culturelles et 60 % aux activités sportives, elles ont favorisé leur réussite scolaire.

Le Collège, pour connaître les besoins de ses élèves, détermine, à partir des enquêtes de satisfaction qu'il effectue auprès d'eux, les activités et les services à offrir, s'interroge sur ces besoins et ajuste ses actions en conséquence.

Les services sont accessibles, fréquentés et assez appréciés par les élèves. Compte tenu que les élèves de la formation continue n'y ont pas autant accès, la Commission invite le Collège à en améliorer l'accessibilité.

La gestion des ressources humaines

Le Collège a adopté, en avril 1996, une politique de gestion des ressources humaines (PGRH) mais, de son propre avis, l'implantation de cette politique accuse un net retard de sorte que plusieurs de ses programmes n'ont pas été développés ou appliqués (par exemple : le programme d'insertion professionnelle; le programme d'évaluation du rendement; le programme d'aide aux employés – autres que les cadres; le programme d'accès à l'égalité en emploi).

Le Collège dispose d'un programme fonctionnel de recrutement et de sélection du nouveau personnel. Conformément au *Règlement sur la politique institutionnelle de la langue*, des tests de français sont utilisés dans la sélection des candidats à tous les emplois offerts par le Collège. Dans les programmes où le recrutement de nouveaux enseignants est difficile, des mesures d'accompagnement ont été mises en place pour soutenir, dans l'acquisition des compétences linguistiques satisfaisantes, ces enseignants qui auraient échoué le test de français. Le perfectionnement est encadré par les conventions collectives et, dans le cas des enseignants, par une politique de perfectionnement; le personnel d'encadrement a également bénéficié de perfectionnement. La Commission relève que la Direction des

7. COLLÈGE DE MAISONNEUVE, *Projet éducatif* in *Rapport d'autoévaluation institutionnelle*, s. p.

études a offert aux responsables de coordination départementale du perfectionnement spécifiquement adapté à leurs besoins.

À défaut de programme d'insertion professionnelle des nouveaux employés, le Collège a développé des pratiques dont il veut s'inspirer pour élaborer de tels programmes. Une analyse des pratiques départementales d'insertion des enseignants a conduit à la production d'un rapport; le Collège veut offrir aux enseignants de moins de cinq ans d'expérience un programme de formation de deuxième cycle : le MIPEC (module d'insertion professionnelle à l'enseignement collégial).

Il existe une politique d'évaluation du rendement du personnel cadre qui est appliquée depuis 2001. En ce qui concerne les autres catégories de personnel, il n'y a ni politique spécifique ni programme d'évaluation. Le rendement du personnel professionnel et du personnel de soutien n'est évalué que lors de leur période de probation. À la formation continue, l'enseignement est évalué systématiquement à chaque session par les élèves au moyen d'un questionnaire; à la formation ordinaire, ce type d'évaluation se fait sur une base volontaire des enseignants. Le Collège indique que, lorsque des cas problématiques, impliquant un membre du personnel enseignant ou du personnel professionnel ou du personnel de soutien, sont portés à sa connaissance, il examine la situation et, au besoin, procède à l'évaluation du rendement et prend les dispositions nécessaires pour résoudre le problème. La Commission estime que l'évaluation du rendement ne doit pas être considérée comme un moyen exceptionnel devant servir uniquement dans des cas problématiques mais plutôt comme un processus de gestion régulier devant contribuer à l'augmentation de la qualité des services et au développement de la personne. Le Collège veut élaborer des projets de programmes d'évaluation, consulter les syndicats et expérimenter ces projets avant de les appliquer de façon systématique. L'implantation de programmes d'évaluation du rendement figure au plan d'action du Collège.

Un programme d'aide aux employés existe pour le personnel d'encadrement; pour les autres catégories de personnel, le programme existant a été abandonné en 2000. Dans les faits, toutefois, la direction a donné suite, sur une base ponctuelle, aux demandes qui lui ont été adressées. Le plan d'action que s'est donné le Collège comprend la mise en place d'un tel programme.

Le Collège doit poursuivre activement la mise en place de sa Politique de gestion des ressources humaines. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de mettre en place dans les meilleurs délais et d'appliquer tous les programmes prévus à sa Politique de gestion des ressources humaines, particulièrement les programmes d'évaluation du rendement du personnel.

Le Collège n'a pas développé de plan de relève mais le renouvellement de ses effectifs le préoccupe puisqu'il se propose, dans son plan d'action, de « *revoir ses stratégies d'embauche en prenant en compte les enjeux du renouvellement des effectifs*⁸ ».

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Au moment de l'acquisition et du renouvellement des ressources, le Collège consulte les différents services sur leurs besoins. Il répartit les ressources budgétaires selon des critères déterminés. Le Collège a réussi à compenser une perte considérable, causée par une fraude, en diminuant ses dépenses et en augmentant les revenus des différents secteurs de la formation continue. En 2002-2003, il terminait l'année avec un solde positif important. Le préjudice qu'a subi le Collège l'a incité à se donner rapidement des processus de contrôle et de suivis budgétaires plus rigoureux encore. De plus, à la demande du conseil d'administration, un comité du suivi du budget a été institué; il relève de la Direction générale et il est formé de représentants de chaque catégorie de personnel et de l'association étudiante; ce comité se réunit trois fois l'an afin de faire le point sur la situation budgétaire.

En 2000, le Collège adoptait un plan d'action portant sur le développement des technologies de l'information; il considérait qu'elles constituaient des outils d'apprentissage, que ses élèves devaient en acquérir une certaine maîtrise et qu'elles contribuaient à la productivité des employés et à la gestion de l'organisation. C'est ainsi qu'il a modernisé ses systèmes de gestion et proposé des outils pouvant répondre aux besoins des utilisateurs (adoption du système *Omnivox*; mise à la disposition des enseignants – une centaine au moment de l'autoévaluation – du logiciel *WebCT* qui leur permet « *de créer un site Web qui comporte des lectures complémentaires, des exercices interactifs et des examens préparatoires offrant aux étudiants la possibilité d'approfondir leurs apprentissages*⁹ »). Le Collège a également élargi son parc informatique : les élèves de la formation ordinaire et de la formation continue ont accès à plus de 1000 ordinateurs répartis dans 63 laboratoires, dont cinq en accès libre, auxquels s'ajoutent 37 autres laboratoires lorsqu'il n'y est pas donné de cours; les enseignants ont accès à 365

8. COLLÈGE DE MAISONNEUVE, *Rapport d'autoévaluation institutionnelle*, 2004, p. 91.

9. *Ibid.*, p. 96.

ordinateurs. Les diplômés et les membres du personnel qui ont répondu au questionnaire d'appréciation du Collège considéraient, dans une forte proportion, que les équipements étaient adéquats, modernes et performants.

Le personnel et les élèves ont mentionné leur insatisfaction quant à l'entretien des locaux; le Collège se propose de consulter son personnel sur la question et d'adopter des modifications pour que les locaux soient plus convenables.

Les ressources informationnelles, tant en ce qui concerne l'état des collections de la bibliothèque que l'accès aux nouvelles technologies, sont satisfaisantes.

Les dons que le Collège a reçus de sa fondation, depuis 1995, s'élèvent à près d'un demi-million de dollars. Ils ont servi à l'achat d'équipements et de logiciels, à l'attribution de bourses, au financement de stages d'élèves à l'étranger. À cela s'ajoutent des dons d'équipements fournis par des entreprises et totalisant la somme de 500 000 \$. Les logiciels et les équipements ont servi exclusivement à l'enseignement.

Le Collège fait une utilisation efficiente de ses ressources matérielles, informationnelles et financières.

L'atteinte des objectifs

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

Selon les données CHESCO du ministère de l'Éducation, disponibles en automne 2003, le taux global de réussite des cours à la première session, pour les cohortes des nouveaux inscrits de 1998 à 2002, est demeuré stable, à l'exception de la cohorte 2001 qui présente une légère baisse par rapport à la moyenne de 82,6 % pour ces cinq cohortes. Au Collège, l'amélioration de la réussite des cours au premier trimestre visait plus particulièrement 34 cours de sept programmes ciblés et concernait autant les cours de formation spécifique que générale. Les résultats enregistrés par ses élèves sont encourageants pour la plupart des cours de formation spécifique touchés par les mesures, mais ils témoignent également des difficultés qu'ont les élèves des programmes ciblés à réussir leurs cours de formation générale.

De 1998 à 2001, le taux global de réinscription au troisième trimestre est également stable; le taux moyen, pour ces quatre cohortes, est de 87,5 % et demeure en deçà de la cible que s'est fixée le Collège : 92 %.

Quant au taux de diplomation, l'examen des taux dénote une stabilité sur le plan institutionnel. Le Collège connaît, par ailleurs, en diplomation deux ans après la durée prévue des études, une légère hausse de ses taux au secteur technique, hausse qu'il attribue à la relance faite auprès des finissants non diplômés et à une hausse du profil scolaire des dernières cohortes à leur arrivée. Toutefois, le profil scolaire de l'ensemble des nouveaux élèves est, ces dernières années, plus faible que pour les années antérieures; aussi le Collège doit-il s'en préoccuper. Il projette d'implanter une session d'accueil et d'intégration pour agir, dès le début de leurs études collégiales, auprès des élèves à risque; la Commission l'invite à donner suite à son intention.

En 1999 et 2000, la réussite à l'épreuve synthèse de programme affiche des taux habituellement supérieurs à 93 %; la Commission relève les efforts effectués par le Collège pour intégrer les intentions éducatives de la formation générale à l'épreuve synthèse.

De l'automne 2000 à l'hiver 2003, les taux d'admission à l'université des élèves du secteur préuniversitaire sont de 95 %; 89 % des élèves du secteur technique qui ont fait une demande d'admission à l'université ont reçu une réponse favorable. Le taux de placement des diplômés du secteur technique en emploi relié (temps plein ou temps partiel) est de 80 % pour les cohortes de 1998 à 2002.

À la formation continue, le taux de réussite des cours, de l'automne 1997 à l'automne 2001, est supérieur à 90 % dans dix programmes sur quatorze et supérieur à 85 % dans trois autres. La persistance aux études est bonne; quant à la diplomation, le Collège ne fournit des données que sur trois programmes mis en œuvre par son Institut de chimie et de pétrochimie : les taux de diplomation se situent entre 78 et 88 %; dans ces mêmes programmes, le taux de placement des diplômés oscille entre 82 et 91 %.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le Collège atteint les objectifs de ses deux politiques d'évaluation des apprentissages et d'évaluation de programmes; il vient d'élaborer un modèle type d'évaluation annuelle de programmes. Au moment de la révision de ses programmes de DEC ou d'élaboration de ses programmes d'AEC, le Collège s'assure que les plans-cadres intègrent les objectifs de formation fondamentale spécifiés dans son projet éducatif. Par ailleurs, le développement de programmes, particulièrement en formation continue, et la poursuite de l'implantation

des technologies de l'information à des fins éducatives constituent des réalisations par lesquelles le Collège atteint des objectifs prioritaires de son plan de développement.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Dans son projet éducatif, le Collège intègre la formation d'adultes qui ont des projets de perfectionnement ou de recyclage et tient compte des besoins des entreprises voulant développer les connaissances de ses ressources humaines ainsi que des besoins de la société en général. Il veut privilégier *« l'établissement de liens avec des partenaires de tous les milieux où peut s'exercer la compétence acquise au Collège [...] dans le but d'avoir une connaissance directe des besoins de formation, de favoriser la mise à jour des connaissances de son personnel et de rechercher la collaboration des partenaires aux activités d'apprentissage elles-mêmes¹⁰ »*.

Les programmes de formation de DEC et d'AEC qu'a développés son Institut de chimie et de pétrochimie (ICP) témoignent de l'ouverture du Collège sur le monde externe. Le transfert de connaissances et de technologies constitue un volet important. L'ICP a implanté un centre de transfert de technologie appelé CEPROCQ (Centre d'études des procédés chimiques du Québec) avec l'appui des principaux partenaires de l'industrie; les domaines d'intervention dans lesquels le centre détient une expertise reconnue sont : les technologies environnementales, les technologies bio-industrielles, les technologies de surface et l'automatisation des procédés. Dans le domaine de l'informatique, l'Institut des technologies de l'information (ITI) regroupe toutes les activités de formation du Collège relatives à l'informatique, le multimédia, l'infographie, l'Internet, l'électronique, les télécommunications et la bureautique, que ce soit en formation ordinaire ou continue ou en formation sur mesure. Dans le secteur de la santé, afin de répondre à une forte demande, le Collège offre un programme intensif en *Soins infirmiers*; dans ce même secteur, il a également organisé des formations spécialisées (prévention du sida, intervention en toxicomanie, par exemple) conçues pour des clientèles diversifiées, rejoignant ainsi, depuis cinq ans, près de 18 000 personnes.

Quelques chercheurs du Collège ont obtenu, pour cinq projets de recherche, des subventions du regroupement des collèges *Performa* ou du *Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage* (PAREA); à cela s'ajoutent près de trente autres projets de recherche à portée technologique, dont la moitié sont subventionnés par le *Programme d'aide à la recherche technologique* (PART). Plus d'une trentaine de membres du personnel du Collège sont auteurs ou coauteurs de documents ou de logiciels de nature

10. COLLÈGE DE MAISONNEUVE, *Projet éducatif* in *Rapport d'autoévaluation institutionnelle*, s. p.

didactique dans divers domaines. La Commission veut souligner la contribution du Collège dans le domaine de la recherche pédagogique et technologique.

Par l'entremise de son Service de coopération internationale, le Collège offre des services de formation, d'assistance technique et de transfert technologique en privilégiant la participation de son personnel dans des projets de collaboration avec des établissements étrangers. Les stages à l'étranger, dont certains sont crédités, contribuent à enrichir la formation des élèves; à cela s'ajoutent les séjours linguistiques dans d'autres pays. Depuis 1969, le Collège organise des séjours linguistiques dans plusieurs pays dont l'Espagne, le Mexique et l'Angleterre; ces activités s'adressent autant aux jeunes qu'aux adultes et permettent aux participants d'obtenir des équivalences de formation. Le Collège a l'intention de se doter d'une politique d'ouverture sur le monde et d'inclure, dans son projet éducatif, les dimensions internationale et interculturelle de la formation.

Par son Service à la communauté, le Collège s'inscrit dans la vie sociale et culturelle de l'Est de Montréal : offre de formation destinée aux personnes du troisième âge, camps de jour éducatifs, location de locaux. Le Collège veut analyser le développement potentiel de ses services à la communauté en tenant compte des limites que lui impose sa mission première.

Le Collège a développé la formation continue de façon remarquable et dynamique et soutient le développement socioéconomique de la grande région de Montréal. L'une des retombées de ses efforts est la formation de ses élèves qui bénéficient d'un contexte de recherche et de développement et de l'expertise acquise par leurs enseignants; les collaborations du Collège avec le milieu industriel ouvrent à ses élèves des possibilités de stages et favorisent leur placement. La Commission considère que les résultats atteints par le Collège dans les volets complémentaires de sa mission lui ont permis d'accroître son rayonnement et de recueillir, dans le contexte difficile qu'il a vécu, des ressources supplémentaires, nécessaires à la poursuite de sa mission.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Les deux instituts du Collège, l'ICP et l'ITI, ont adopté un modèle intégré de la formation ordinaire et continue, favorisant ainsi la cohérence de la formation, la concertation dans l'élaboration ou la révision des programmes, le transfert d'expertise entre les enseignants permanents et les nouveaux enseignants ou les chargés de cours, le partage du matériel

pédagogique et didactique. Cela permet au Collège de répondre aux besoins de formation signifiés ou détectés en proposant une formation de qualité.

Le Collège, particulièrement dans son engagement dans la formation continue, a développé une approche dynamique dans la détection des besoins de formation : embauche d'enseignants ayant une expérience industrielle ou professionnelle, affectation des enseignants du Collège à la réalisation des contrats de formation sur mesure, veille stratégique, établissement de partenariat avec les entreprises, etc. Outre les disciplines couvertes par les deux instituts, le Collège, en partenariat avec l'Institut de technologie agroalimentaire de Saint-Hyacinthe, a développé de nouveaux créneaux de formation en bioalimentaire. C'est principalement par une stratégie utilisant la formation continue, créditée ou non, que le Collège détecte les besoins de formation et fait preuve d'innovation.

À la formation ordinaire, il y a aussi des projets intéressants et novateurs, par exemple ceux faisant appel à la pédagogie par projet en *Techniques administratives*, en *Techniques de diététique*, en *Techniques de génie électrique*, en *Arts et Lettres*; d'autres comme le programme *Techniques de procédés chimiques* adoptent une approche modulaire intensive; enfin, plusieurs ont développé à l'intérieur du programme des activités mettant en pratique les compétences nouvellement acquises par les étudiants.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

C'est depuis l'automne 1994 que le Collège élabore des plans de développement; celui de 1997-1999 a fait l'objet de la consultation de toute la communauté collégiale et il a été établi à partir de priorités institutionnelles afin de traduire dans des actions concrètes les engagements du projet éducatif. Les plans de développement reposent sur le bilan qui est dressé du plan antérieur, sur une analyse des éléments externes qui ont une incidence sur le développement du Collège et sur la détermination des forces et des faiblesses de l'environnement interne. Depuis 2001, le conseil d'administration est informé annuellement de l'état d'avancement du plan de développement. Cette planification et le rôle qu'a joué le conseil d'administration dans ce domaine constituent un point fort du Collège.

Le Collège assure le suivi des actions entreprises ou à entreprendre suite aux évaluations de programmes qu'il a effectuées à la demande de la Commission. Il tarde toutefois à finaliser ses travaux pour satisfaire aux recommandations que lui a adressées la Commission.

Le Collège utilise les moyens appropriés pour assurer son développement, spécialement en ce qui concerne l'élaboration et le suivi de ses plans d'action et de développement.

Les pratiques de communication

Le Collège utilise des moyens adaptés aux différents groupes de personnes pour diffuser une information diversifiée sur ses programmes ou ses activités de formation, sur les activités et services qu'il offre à la communauté, sur ses réalisations.

Les moyens privilégiés de diffusion de l'information vers l'externe sont le site Web du Collège, son rapport annuel et les communiqués transmis à la presse. L'information qu'il rend disponible par Internet est validée et régulièrement mise à jour. Une analyse du profil des différentes clientèles étudiantes (jeunes en provenance du secondaire, élèves d'autres collèges, jeunes adultes, immigrants, etc.) qui s'adressent à lui l'a amené à développer une stratégie de communication. Pour recruter ses futurs élèves, le Collège utilise d'autres moyens que la diffusion d'information : rencontres dans les écoles secondaires, journées *portes ouvertes*, soirées thématiques.

À l'intention de ses élèves et des membres de son personnel, le Collège utilise un plus grand nombre encore de canaux de communication (journal hebdomadaire, écrans de télévision en circuit fermé, courrier électronique, intranet, déjeuners-rencontres, le système *Omnivox*, etc.). L'information destinée aux élèves est validée par le registrariat et le Service de l'information. Le Collège a réalisé un sondage auprès de son personnel sur l'efficacité des communications internes. Les résultats font ressortir les points sur lesquels le Collège peut apporter des améliorations : l'information sur les priorités institutionnelles, la quantité d'information sur ses clientèles, sur le projet éducatif et sur la formation continue offerte.

Le Collège énonce, dans un guide remis aux élèves en début d'année, diverses procédures de traitement des plaintes selon la nature de la plainte : procédure de révision de notes; procédure de conciliation (lorsque « *la plainte d'un étudiant porte sur des situations qui ne sont pas balisées par des règles claires*¹¹ »); recours aux coordonnateurs de département ou à la Direction des études (lorsque « *la plainte d'un étudiant porte sur le non-respect de règles bien établies et qui ne prêtent pas à interprétation* »). Des plaintes peuvent aussi, de façon plus informelle, être acheminées auprès d'autres personnes ou d'autres instances. La

11. COLLÈGE DE MAISONNEUVE, *Les règles du jeu*, avril 2004, p. 27.

Commission **suggère** au Collège de simplifier son processus de traitement des plaintes de toute nature et de regrouper l'information qui en traite.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a joint à son évaluation un plan d'action ordonné selon la suite des sujets traités dans son rapport; ces actions se subdivisent en actions de consolidation et en actions de développement et d'amélioration. Les actions découlent des constats établis par le Collège dans son rapport. Dans le plan qui fait suite à l'évaluation institutionnelle, les directions responsables de la réalisation de chaque élément du plan sont indiquées et l'échéance est précisée.

Dans son plan d'action, le Collège n'a pas établi de priorités. Certaines actions, par exemple celles qui concernent la gestion des ressources humaines, devraient se retrouver dans le plan stratégique que le Collège se donnera.

La Commission considère que les actions adoptées par le Collège devraient lui permettre de résoudre les problèmes décelés ou d'améliorer certains aspects.

Conclusion

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

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion pédagogique qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier la qualité de ses programmes, la mise en œuvre de la formation continue et le dynamisme de ses instituts qui la dispensent. Le Collège utilise de façon efficiente ses ressources matérielles et informationnelles. Par contre, il doit, pour certains aspects de sa gestion, apporter quelques ajustements, notamment en ce qui concerne l'application de sa politique de gestion des ressources humaines surtout pour ce qui touche l'évaluation du rendement de son personnel; de plus, il doit rendre son *Règlement n° 1* conforme à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et modifier son *Règlement sur la Commission des études* afin que celle-ci puisse jouer son rôle de façon efficace. Il s'agit là d'actions auxquelles il devra accorder la priorité.

Le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement lors de l'élaboration de programmes en vue de satisfaire les besoins en formation de son milieu socioéconomique et dans sa recherche de nouveaux créneaux de formation.

Les suites de l'évaluation

En faisant part à la Commission de ses commentaires sur la version préliminaire du présent rapport, le Collège mentionne que, de façon générale, il adhère aux conclusions de la Commission. Il apporte quelques précisions dont la Commission a tenu compte dans son rapport.

Le Collège informe la Commission que, depuis la visite de celle-ci à son établissement, il a modifié son *Règlement n° 1* pour le rendre conforme à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et qu'il procédera à la modification du règlement régissant sa Commission des études. Il fait part à la Commission des efforts qu'il déploie auprès des comités de programme, en affectant une conseillère pédagogique à cette tâche, pour publiciser son système d'information sur les programmes et en accroître l'utilisation. Quant à la gestion des ressources humaines, le Collège a développé un programme d'insertion des nouveaux enseignants dont il veut s'inspirer pour élaborer les programmes d'insertion des autres catégories de personnel; il procède actuellement à l'élaboration des programmes d'évaluation du rendement de chaque catégorie de personnel et révisé son programme d'aide aux employés.

La Commission 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