

# Rapport d'évaluation

## Évaluation institutionnelle

### du Collège Heritage

*Octobre 2004*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## Introduction

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

La Commission a effectué l'évaluation institutionnelle du Collège Heritage selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000<sup>1</sup>. 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 Heritage a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 27 août 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire<sup>2</sup>, a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 24, 25 et 26 mars 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la Commission des études ainsi que des professeurs<sup>3</sup> des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, 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, président de la Commission, M. Pierre Cadieux, consultant en formation, M. Michel Despland, professeur à l'Université Concordia, M. Graeme Welch, directeur adjoint aux programmes préuniversitaires au Collège Dawson. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Jocelyne Bolduc, agente de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.
  3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

### **L'établissement**

Le Collège Heritage est un établissement d'enseignement collégial public anglophone situé à Gatineau. L'enseignement en anglais fut d'abord offert par le Cégep de Hull, devenu plus tard le Collège de l'Outaouais. La clientèle anglophone s'accroissant de façon régulière, la communauté anglophone de la région a fait des représentations en vue d'obtenir son propre collège. Ces efforts ont mené, en 1988, à la création du Collège Heritage, seul établissement d'enseignement supérieur anglophone de l'Ouest du Québec.

À l'automne 2003, 786 élèves fréquentaient l'établissement à la formation régulière alors que 75 étudiants étaient inscrits à la formation continue. L'établissement recrute sa population majoritairement dans la communauté anglophone de l'Outaouais, particulièrement à l'extérieur de l'agglomération urbaine de Gatineau; environ 15 % des élèves sont francophones et près de 10 % sont autochtones.

Le Collège Heritage dispense 10 programmes menant à l'obtention du Diplôme d'études collégiales, dont 6 à la formation technique. Au secteur préuniversitaire, il offre les programmes *Sciences de la nature*, *Sciences humaines* (trois profils dont *Commerce*), *Arts plastiques*, et *Histoire et Civilisation (Liberal Arts)*. Il donne les programmes techniques *Soins infirmiers*, *Technologie de l'électronique*, *Techniques d'éducation à l'enfance*, *Techniques de comptabilité et de gestion*, *Techniques de bureautique* (voie de spécialisation *Micro-édition et hypermédia*) et *Techniques de l'informatique*. À la formation continue, il offre 10 programmes sanctionnés par une attestation d'études collégiales (AEC); tous sont liés à l'informatique ou à la bureautique. Ces formations sont offertes selon la demande; habituellement, environ 5 programmes d'AEC sont offerts concurremment pendant une session. Le Cégep compte 96 enseignants à la formation ordinaire, dont 66 sont à temps plein. Parmi ceux-ci, 51 ont un statut permanent. Au moment de la visite, la formation continue employait 12 enseignants, tous embauchés sur une base horaire. Neuf cadres, un gérant, 8 professionnels et 39 employés de soutien complètent le personnel du Collège.

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

Pour diverses raisons, dont la disponibilité des ressources à l'interne, le Collège a choisi de confier la réalisation de l'évaluation institutionnelle à une consultante externe. Celle-ci a été embauchée comme cadre pour une durée d'un an. La personne embauchée ne connaissait pas l'établissement et elle avait une connaissance très limitée du système collégial québécois. La consultante a produit un devis à partir du guide produit par la Commission et des indications données par le directeur général et la directrice des études. Elle a tenu des rencontres régulières avec le directeur général de l'établissement. Elle a aussi été intégrée à l'équipe des cadres et elle a assisté à leurs réunions hebdomadaires. Les enseignants ayant choisi de boycotter le processus, le Collège a décidé de ne pas constituer de comité d'autoévaluation et de confier ce rôle au comité de direction, le *Senior Management Committee*.

Le rapport ne décrit que sommairement la démarche d'évaluation. On y indique que pour réaliser son travail, la consultante a procédé à l'analyse des documents jugés pertinents, a observé la vie quotidienne au Collège et a rencontré les responsables des services. Elle a aussi discuté informellement avec d'autres membres de la communauté collégiale et a tenu des groupes de discussion. Il n'y a cependant pas eu de consultation formelle de l'ensemble du personnel ni des élèves. Quant aux groupes de discussion, la Commission n'a pu savoir leur nombre ou leur composition. Les résultats de ces consultations n'ont pas non plus été présentés.

Les membres du Cégep ont été tenus informés des progrès de l'évaluation. Les cadres ont reçu l'information lors de leurs réunions hebdomadaires et les autres personnels ont été informés lors des rencontres préparatoires à la rentrée scolaire. Une fois le rapport terminé, il fut remis au directeur général et il fut présenté à la Commission des études. Le conseil d'administration l'a ensuite adopté.

La démarche adoptée soulève plusieurs problèmes. Le manque de consultation formelle et la méconnaissance de la réalité par la consultante ont contribué à produire un rapport descriptif, sans analyse aucune. Souvent, les constats relèvent de l'anecdote. De plus, le rapport contient un certain nombre d'erreurs factuelles dont certaines importantes, notamment quant à la composition de la Commission des études et aux tâches du directeur général. Les principales activités du Collège y sont présentées superficiellement, notamment la pédagogie et la gestion des programmes. La formation continue est absente du document. Enfin, la documentation pertinente n'était pas annexée au rapport. Celui-ci ne rend donc pas justice au Collège et il ne reflète pas sa réalité. En conséquence, la visite

a consisté autant en la recherche d'informations fiables qu'en analyse de la situation de l'établissement. Que la piètre qualité du rapport ait rendu plus difficile l'évaluation institutionnelle réalisée par la Commission est certes un désavantage; toutefois, ce désagrément, tout de même appréciable, est un problème minime comparé à l'opportunité perdue par le Collège de faire lui-même le point sur sa situation et d'en tirer des enseignements pour son avenir. Les travaux réalisés par la consultante ne peuvent remplacer un effort collectif d'autoévaluation. Il est regrettable que le processus ait résulté en un rapport dénué de sens pour un observateur externe et dans lequel les membres internes ne se reconnaissent pas.

Il est essentiel pour le Collège qu'une telle situation ne se reproduise pas. La direction et le conseil d'administration ont paru en accord avec la Commission à cet égard et ils entendent mieux se préoccuper des prochains dossiers. La préparation du plan stratégique s'est d'ailleurs amorcée avec la coopération de l'ensemble de la communauté.

Le boycott des enseignants s'est traduit par leur absence de la Commission des études lors de la présentation du rapport d'autoévaluation; ils ont maintenu leur participation au conseil d'administration. Ils ont aussi participé aux consultations informelles menées par la consultante. Enfin, les enseignants ont participé aux diverses rencontres tenues lors de la visite. La constitution d'un comité d'autoévaluation incluant les enseignants aurait certainement eu un impact sur la qualité du processus et du rapport; il est dommage que cela n'ait pas été réalisé.

## **La mission**

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

Le Collège a adopté son énoncé de mission en 1990, peu après sa fondation. L'énoncé présente le Collège comme le seul établissement d'enseignement postsecondaire anglophone de l'Ouest du Québec. Le Collège y affirme son engagement envers l'avancement social, culturel et économique de sa communauté et il indique que sa priorité est d'offrir un enseignement de qualité aux individus et aux groupes de cette communauté afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs personnels, scolaires et professionnels. L'énoncé est complété par sept objectifs visant la qualité de l'éducation, l'ouverture de la politique d'admission, le respect de la tradition classique, la gestion consciencieuse des ressources financières et humaines, le leadership culturel et éducatif dans la communauté,

l'innovation dans les approches pédagogiques et la satisfaction des besoins d'apprentissage de la clientèle adulte.

L'énoncé de mission et les objectifs qui le complètent sont plutôt généraux et ils n'ont pas été repris sous une autre forme qui aurait pu engager l'action des divers intervenants. De plus, la formulation de la mission et de ses objectifs n'a pas favorisé la formation d'une vision commune du rôle du Collège. Ainsi, bien que l'ensemble des personnes rencontrées lors de la visite se soient dites d'accord avec les valeurs qui sous-tendent la mission, elles ont souligné le besoin de reformuler l'énoncé afin de le rendre plus explicite. Par exemple, la référence au progrès social, culturel et éducatif de la communauté est interprétée de diverses façons, selon que l'on définit la communauté locale comme la population anglophone de la région ou comme l'ensemble des personnes intéressées par des études collégiales en anglais. C'est là un point que le Collège devra éclaircir afin d'obtenir une vision plus nette de la population qu'il dessert et, ainsi, créer un consensus autour de sa raison d'être. D'autres éléments doivent être mieux déterminés, dont la place du Collège en tant qu'établissement d'enseignement québécois et l'importance de la diplomation dans la définition de la réussite scolaire. Il est donc essentiel que le Collège réfléchisse sur les caractéristiques essentielles qui le définissent afin de déterminer ses orientations et qu'il s'assure que celles-ci soient traduites en une série d'actions mobilisatrices pour l'ensemble des intervenants. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de revoir son énoncé de mission et ses objectifs institutionnels afin de les clarifier, de les adapter aux besoins de la communauté qu'il dessert et de les formuler de façon à ce qu'ils puissent être convertis en projets concrets.*

En 2002, dans le cadre de la réflexion entourant la planification stratégique, le Cégep a entrepris une consultation à l'interne sur ses objectifs. Quatre thèmes ont alors été abordés : la qualité de l'éducation, l'approche holistique, la préparation au marché du travail et l'implantation d'infrastructures favorisant la réussite scolaire. Les discussions et consultations se poursuivaient toujours au moment de la visite. De plus, le Collège a aussi amorcé des consultations avec ses partenaires externes. Il trouvera certainement dans cette démarche l'occasion propice à la révision de son énoncé de mission et de ses objectifs.

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

La mission du Collège n'étant pas univoque, elle ne suscite pas une forte adhésion, plusieurs membres de la communauté collégiale ayant leurs propres objectifs selon leur perception personnelle de la communauté et de ses besoins. L'établissement souligne que

sa petite taille favorise les contacts personnels et l'attachement au milieu de travail. Effectivement, les relations interpersonnelles sont faciles et elles donnent lieu à des échanges ouverts. Le sentiment d'appartenance est démontré par le grand nombre de membres du personnel qui assistent aux activités du Collège, comme la remise des diplômes et les activités à caractère social. Toutefois, la loyauté envers l'établissement reflète plus l'attitude envers l'environnement de travail que l'adhésion à une vision commune de la mission éducative du Collège.

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

### **Les instances de gestion**

Le conseil d'administration assure la gouvernance du Collège; il se concentre sur la vision à long terme et sur la planification stratégique plutôt que sur le fonctionnement quotidien de l'établissement. Il est d'ailleurs présentement très actif dans la préparation du plan stratégique du Collège. Sa composition correspond aux dispositions légales. Il se réunit environ six fois par année. Le conseil compte 4 comités permanents, soit le comité exécutif et 3 comités traitant respectivement de la vérification financière, de l'évaluation du directeur général et de la révision des règlements et politiques du Collège. Ses membres assument généralement bien leurs responsabilités même si, de toute évidence, il y a eu des lacunes dans le suivi du dossier de l'évaluation institutionnelle.

La Commission des études (*Academic Senate*) est présidée par la directrice des études (*Academic Dean*). Elle compte trois autres membres de l'administration du Collège, sept enseignants, deux professionnels non-enseignants et deux élèves. Les statuts requièrent une représentation des enseignants de la formation générale, du secteur technique et du secteur professionnel. Les deux élèves doivent être inscrits à plein temps; un d'eux doit étudier dans un programme technique et l'autre au secteur préuniversitaire. Huit comités permanents préparent les dossiers avant leur étude en commission dont, entre autres, le comité sur les cours complémentaires, le comité sur la réussite scolaire et celui sur les ressources d'apprentissage. La Commission des études fait actuellement l'objet d'un boycott par les enseignants; des réunions ont quand même lieu avec la participation des autres membres. L'absence des enseignants a tout de même retardé l'évolution de certains dossiers dont celui du système d'information sur les programmes. En se retirant de la Commission des études, les personnes appelées à y siéger font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer. Toutefois, tous les membres de cette instance ont participé à l'adoption du programme révisé en *Techniques de gestion et de comptabilité*. De plus, pour préserver le lien entre les enseignants et la Commission des études, les

départements sont habituellement consultés avant que les dossiers des programmes n'y soient étudiés. Les questions relatives à la formation continue sont aussi débattues à la Commission.

Les tâches du directeur général sont de veiller à ce que l'ensemble du Collège fonctionne correctement et de manière à assurer le développement de l'établissement. De plus, le directeur général doit représenter le Collège autant auprès des communautés locale et régionale qu'auprès des autorités gouvernementales et des autres partenaires externes. Il est secondé dans ses tâches par une directrice des études et par quatre autres directeurs de services (finances, bâtiment et informatique, ressources humaines, services aux étudiants). La directrice des études est assistée d'une adjointe et de deux conseillères pédagogiques à la formation ordinaire ainsi que d'un adjoint à la formation continue. La registraire œuvre maintenant sous l'autorité de la Direction des études alors qu'elle relevait auparavant de la Direction des services aux étudiants; cette modification s'est faite suite à l'évaluation institutionnelle.

L'ensemble des cadres de l'établissement ainsi que le gérant à l'informatique appartiennent au comité de gestion, le *Senior Management Committee*. Ce groupe de dix personnes se réunit à chaque semaine afin que tous soient informés des activités respectives de leurs collègues. Malgré ces bonnes communications, le nombre de directions apparaît élevé pour un établissement de cette taille.

L'organigramme du Collège indique les responsabilités de chacun. Toutefois, certaines personnes se rapportent à deux superviseurs différents selon les aspects des dossiers qu'elles traitent, ce qui entraîne de la confusion. Par exemple, le coordonnateur de la formation continue relève à la fois de la directrice des études pour les questions strictement pédagogiques et du directeur général pour les autres aspects de sa gestion. Le directeur du bâtiment agit sous l'autorité directe de deux personnes, le directeur des services financiers et le directeur général. De même, selon l'organigramme, l'adjointe à la directrice des études supervise directement les départements alors que, dans les faits, elle s'occupe surtout de l'allocation des tâches d'enseignement. Le Collège se doit de clarifier sa structure organisationnelle et de préciser les responsabilités et les mandats de chacun.

Les enseignants sont regroupés dans l'un ou l'autre des quinze départements, soit un pour chaque programme, et un pour chacune des disciplines suivantes : Philosophie, Anglais, Éducation Physique, Langues Modernes et Mathématiques. Les départements fonctionnent bien et ils remettent à chaque année un plan de travail et un rapport d'activités.

Les comités de programme sont formés d'enseignants des disciplines de la formation spécifique et de la formation générale, dont la formation générale complémentaire, ainsi que d'un représentant de la Direction des études. Ces comités se rencontrent régulièrement; ils s'occupent plus particulièrement de la cohérence de la formation à l'intérieur du programme ainsi que de la préparation et des modalités d'application de l'épreuve synthèse de programme.

Les lacunes du processus d'autoévaluation institutionnelle, l'imprécision de la mission, la confusion engendrée par l'organigramme et des retards dans un certain nombre de dossiers, notamment l'implantation d'un système d'information et l'application de la PIEP, témoignent d'un certain manque d'efficacité sur le plan de la gestion. Le Collège évoque à cet égard des éléments conjoncturels; toutefois, au-delà de ces considérations, le Collège devrait se demander si tout est mis en œuvre pour assurer le leadership de ses instances et de la direction. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de revoir sa structure organisationnelle et de veiller à ce que le leadership soit mieux assuré.*

### **La gestion pédagogique**

La visite a permis de constater que, à la formation ordinaire, l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages est strictement contrôlée; des directives précises ont été adoptées pour la rédaction des plans de cours et le Collège vérifie qu'elles sont suivies. De plus, les résultats de chacun des cours sont examinés pour déceler des tendances ou des anomalies et apporter des correctifs, le cas échéant. L'adjoint à la formation continue supervise l'application de la politique dans les programmes dont il est responsable. La politique institutionnelle d'évaluation des programmes n'a pas encore été appliquée; ce point sera d'ailleurs abordé plus loin.

Le Collège ne dispose pas encore d'un système d'information fonctionnel sur les programmes. Présentement, le suivi des cohortes s'effectue en grande partie à l'intérieur des départements dont certains ont établi leur propre banque de données. La collection de données est donc déficiente et il est difficile d'accéder à des informations portant sur l'évolution des cohortes à l'intérieur de certains programmes. Toutefois, la situation s'est récemment améliorée avec l'achat de nouvelles ressources informationnelles pour lesquelles le personnel a d'ailleurs été formé. La Commission invite le Collège à accélérer les travaux qui lui permettront d'utiliser efficacement ces nouvelles ressources.

La visite a permis de constater que la gestion des programmes est faite de façon efficace. Les révisions de programmes sont le fruit d'une bonne coopération entre l'ensemble des enseignants concernés et les services pédagogiques. De plus, presque tous les programmes techniques ont créé un comité école-entreprises pour s'assurer de maintenir la pertinence de la formation qu'ils offrent. Dans certains cas, le comité de programme est combiné à ce groupe, ce qui accroît l'intérêt des enseignants des autres disciplines envers le programme. Le soin apporté à la révision des programmes et au maintien de leur pertinence constitue d'ailleurs un point fort du Collège.

Les élèves sont bien soutenus dans leur apprentissage; ils peuvent compter sur les activités du centre d'aide, sur l'assistance offerte à la bibliothèque ainsi que sur l'aide personnalisée fournie par leurs enseignants. Lors de la visite, les élèves ont d'ailleurs souligné leur satisfaction à cet égard.

L'organisation scolaire présente des lacunes, dues principalement à l'emploi d'un système manuel de gestion des horaires et de l'inscription. Le mode de fonctionnement actuel rend plus difficile la réalisation de simulations qui permettraient d'optimiser les horaires des élèves. L'inscription requiert la présence des élèves et ceux-ci doivent parfois attendre un certain nombre d'heures avant de pouvoir compléter le processus, ce qui représente un inconvénient majeur pour les étudiants de l'extérieur. Les élèves ont aussi signalé que le paiement des divers frais est parfois compliqué par l'absence d'un guichet unique. Lors de la visite, la direction du Collège a reconnu la nécessité d'informatiser ces fonctions. La Commission lui *suggère* donc d'améliorer l'efficacité du processus d'inscription et de la confection des horaires.

### **Les services aux élèves**

Les services offerts par le Collège comprennent l'aide pédagogique individuelle, l'orientation scolaire et professionnelle, l'aide financière et l'animation sportive et culturelle. L'aide pédagogique est offerte selon les secteurs de formation, des personnes différentes étant assignées à chacun des secteurs (préuniversitaire et technique); de plus, une personne est affectée exclusivement à l'assistance aux élèves autochtones. La conseillère en orientation participe aussi à l'aide pédagogique, selon un horaire prédéterminé. Il existe cependant une certaine confusion chez les élèves qui ne savent pas toujours à qui s'adresser et qui doivent s'assurer de prendre un rendez-vous avec la bonne personne au moment approprié. Les élèves rencontrés ont aussi signalé qu'il est difficile d'obtenir un rendez-vous pendant certaines périodes. Toutefois, ils se sont dits satisfaits des services reçus, une fois qu'ils ont réussi à obtenir un rendez-vous.

Le rapport du Collège fait état des difficultés de fonctionnement du service, notamment de la qualité inégale de l'accueil des élèves, de l'atmosphère qui y prévaut, ainsi que des fréquents mouvements de personnel dus aux congés de maladie. D'autres personnes rencontrées lors de la visite ont souscrit à cette opinion.

Lors de l'évaluation, le Collège a consulté un nombre restreint d'élèves sur leurs besoins et sur leur satisfaction quant aux services offerts; l'établissement n'a pas développé l'habitude de rechercher systématiquement l'opinion des élèves à ce sujet. Il devrait pourtant s'assurer que ses services correspondent aux besoins de sa population étudiante comme il devrait vérifier qu'ils sont offerts de façon correcte et efficace. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège Heritage d'identifier régulièrement les besoins de ses élèves et d'évaluer l'efficacité des services qu'il leur offre.*

Par ailleurs, les élèves ont souligné l'atmosphère conviviale qui règne au Collège comme un de ses points forts. En évaluant mieux les services qu'il offre, l'établissement pourra renforcer cet avantage. De plus, l'inauguration de son propre gymnase, à l'automne 2003, permet maintenant au Collège de développer des activités sportives nouvelles.

En principe, les étudiants de la formation continue bénéficient des mêmes services que les élèves de la formation ordinaire. Toutefois, ils les connaissent peu et ils semblent peu enclins à les utiliser, le personnel de la formation continue répondant assez bien à leurs besoins.

### **La gestion des ressources humaines**

Le Collège Heritage applique sa politique de gestion des ressources humaines ainsi que les autres politiques s'y rapportant, dont, entre autres, celles sur le perfectionnement, sur l'évaluation du personnel enseignant non permanent et sur l'évaluation du personnel non-enseignant.

Bien que le Collège ait souligné qu'il éprouve parfois des difficultés à recruter du personnel qualifié à cause de la forte compétition des entreprises environnantes, il a réussi à se doter d'un personnel compétent dont les qualifications répondent à ses besoins. Une fois embauché, le nouvel employé est bien intégré au milieu, la petite taille de l'établissement facilitant l'insertion des nouveaux membres. Le processus d'évaluation des nouveaux enseignants, qui inclut une composante formative, est appliqué rigoureusement. Les enseignants permanents ne sont toutefois pas évalués formellement; le Collège a déjà

rédigé un projet de politique à cet effet qu'il compte déposer à la Commission des études aussitôt que les enseignants recommenceront à y participer. La Commission comprend le souci du Cégep d'obtenir leur collaboration dans cette démarche, mais elle considère que la mise en place de mécanismes d'évaluation de tous les enseignants s'impose; elle lui *suggère* donc de mettre en œuvre un mode d'évaluation de l'ensemble du corps professoral et ce, le plus tôt possible. Les enseignants bénéficient d'activités de perfectionnement, notamment lors des journées pédagogiques. L'établissement est membre du consortium des cégeps anglophones qui offre un programme de formation aux nouveaux enseignants dans le cadre des activités Performa.

Les relations de travail se déroulent dans un climat respectueux et les comités de relations de travail des trois corps d'emploi syndiqués fonctionnent bien. En général, le climat est positif, bien que la motivation des employés pourrait être renforcée par une meilleure reconnaissance de leur travail.

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

Le Collège dispose d'installations de qualité, dont un gymnase et de nouveaux locaux destinés à la formation continue inaugurés à l'automne 2003. Les élèves et le personnel ont accès à un équipement informatique bien entretenu et la bibliothèque est adéquate. Généralement, les enseignants obtiennent le soutien financier nécessaire à la mise en œuvre de programmes d'études de qualité, notamment pour les programmes techniques récemment révisés comme *Micro-édition et hypermédia* et *Techniques de comptabilité et de gestion*.

Le processus de planification budgétaire repose sur la consultation des directeurs de services et il fonctionne relativement bien, quoique le manque d'objectifs institutionnels clairs rende l'opération plus difficile et tend à favoriser une vision à court terme. Le Collège enregistre présentement un surplus financier grâce au surplus accumulé antérieurement, car les dernières années ont été plus difficiles. Au plan de la masse salariale, il s'est trouvé en situation de sur-embauche importante du personnel enseignant à l'année scolaire 2003-2004, une situation qu'il prévoit corriger dans la prochaine année.

Dans l'ensemble, le Collège gère bien 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**

Le Collège atteint de bons résultats quant à la réussite des cours au premier trimestre et il se situe au-dessus du réseau collégial public québécois à cet égard. De plus, il a amélioré ses taux de réussite depuis l'application de son plan d'aide à la réussite. Toutefois, l'avance qu'il détient disparaît par la suite alors que ses élèves sont moins nombreux à se réinscrire à la troisième session et à diplômer. L'établissement souligne que sa situation frontalière affecte de façon importante ces deux derniers indicateurs, car plusieurs de ses élèves quittent avant l'obtention du diplôme pour poursuivre leurs études dans les universités ontariennes de la région et même, dans certains cas, dans les collèges techniques ontariens qui n'ont pas les mêmes exigences de formation générale. Il n'a cependant pas été en mesure de fournir les données qui auraient permis d'estimer l'importance de ce facteur. Il serait fort intéressant de connaître la situation et le cheminement des élèves qui ont quitté les études collégiales prématurément; la Commission invite le Collège à mieux documenter ce phénomène. Enfin, les élèves du Collège réussissent en très forte proportion l'épreuve uniforme d'anglais.

L'établissement a mis en œuvre la plupart des mesures qu'il avait inscrites à son plan d'aide à la réussite 2000-2003. En plus de la hausse du taux de réussite des cours de première session, il a aussi constaté une augmentation de la réinscription des élèves de la cohorte 2001 dans certains programmes. Il se propose d'analyser plus en profondeur les facteurs touchant la rétention et la diplomation ainsi que l'impact des diverses stratégies sur ces indicateurs, ce que la Commission l'encourage à faire.

À la formation continue, les taux de diplomation varient de 60 % à 93 % selon les programmes.

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

Le Collège atteint les objectifs de sa politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, car il opère une supervision attentive de l'évaluation des apprentissages. Toutefois, il n'a pas encore utilisé sa politique institutionnelle d'évaluation des programmes de façon autonome. Enfin, le Collège semble atteindre certains des autres objectifs qu'il s'est fixés, comme l'admission ouverte au plus grand nombre et la qualité de l'enseignement. L'imprécision des autres objectifs ne permet pas d'estimer leur atteinte.

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

Le Collège n'a pas déterminé d'objectifs spécifiques au volet complémentaire de sa mission. La visite a cependant permis de constater qu'il a entrepris des actions au niveau régional et dans le secteur de la coopération internationale. Son directeur général préside actuellement la table Éducation-Outaouais, ce qui le met en contact avec les autres établissements d'enseignement supérieur de la région. Le Collège offre quelques cours non-crédités et de la formation en entreprise; mais ce secteur est encore peu développé. Au niveau international, l'établissement a réalisé un premier projet de coopération avec la Chine; il songe à l'élargir pour arriver à des ententes permettant des échanges d'élèves et d'enseignants.

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

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

Afin de bien connaître les besoins du marché du travail, le Collège compte sur l'apport des comités collège-entreprises et sur les liens avec les employeurs qu'il développe dans le cadre de ses deux programmes d'alternance travail-étude. Le coordonnateur de la formation continue maintient aussi des liens avec le marché du travail. À la formation préuniversitaire, le Collège participe avec d'autres cégeps anglophones à l'élaboration de programmes de DEC/BAC. Enfin, il a énoncé à la table Éducation-Outaouais son intention d'explorer la faisabilité d'offrir de nouveaux programmes techniques.

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

Le Collège Heritage n'a pas encore appliqué sa politique institutionnelle d'évaluation des programmes et il n'a pas développé une culture d'évaluation. L'évaluation institutionnelle a d'ailleurs souffert de cette lacune. Le système d'information prévu dans la politique n'est pas disponible et la collecte des données ainsi que leur préservation restent déficientes. Certains enseignants évaluent leurs cours en tenant compte de l'opinion des élèves, mais ces pratiques sont faites à titre individuel et de façon informelle. Le Collège doit appliquer sa politique d'évaluation des programmes et il doit systématiser les pratiques de réflexion sur ses activités ainsi que sur leur qualité.

*La Commission lui recommande donc de prendre les moyens pour développer à l'interne une culture d'évaluation qui lui permettra de s'assurer de façon autonome qu'il remplit bien sa mission, notamment en appliquant sa politique d'évaluation des programmes.*

Lors des évaluations de programmes faites à la demande de la Commission, l'établissement a répondu adéquatement à la plupart des remarques et recommandations de la Commission, bien qu'il ait pris un certain temps pour le faire.

Le Collège a bien amorcé les travaux de préparation de son premier plan stratégique, notamment par la consultation de ses membres internes et de ses partenaires externes. La Commission l'encourage à poursuivre le travail et à y intégrer les activités liées à la révision de sa mission.

## **Les pratiques de communication**

Le Collège accorde beaucoup d'importance à la qualité des communications internes et il a consulté ses membres à ce sujet en mai 2002. Plusieurs moyens de diffuser l'information sont employés de façon à ce que tous soient bien informés des décisions qui sont prises et des activités qui sont organisées. Toutefois, les communications sont moins efficaces avec la communauté locale. Plusieurs participants aux rencontres tenues lors de la visite ont mentionné que le Collège est relativement peu connu dans la région et que l'image qu'il projette ne rend pas justice à ses qualités. Le Cégep est confronté à un défi particulier, soit la méconnaissance du niveau collégial québécois des résidents anglophones de la région qui proviennent souvent des autres provinces canadiennes, où de tels établissements n'existent pas. La Commission *suggère* donc au Collège Heritage de revoir ses pratiques de communication externe afin de présenter une image plus juste de ce qu'il est. Par ailleurs, le nouveau site Internet offre une information très complète et utile autant aux élèves et au personnel qu'aux autres personnes intéressées.

Le Cégep a adopté une procédure de médiation pour les élèves qui auraient des plaintes contre un service ou un employé du Collège, enseignant ou non. Cette procédure est expliquée dans un document disponible au bureau des services aux étudiants. Toutefois, les étudiants ne la connaissent pas et ils ont signalé qu'ils ne savent pas toujours à qui exactement s'adresser dans de tels cas. La Commission invite le Collège à mieux diffuser le document explicatif et à le simplifier au besoin.

## **Le suivi de l'évaluation**

Le rapport d'évaluation du Collège comprenait 36 actions, mais leur application n'était pas documentée. Lors de la visite, l'établissement a déposé un plan qui reprend les 36 actions, détermine un échéancier et identifie les personnes responsables. Certaines actions avaient déjà été entreprises avant la visite, dont la familiarisation avec l'outil *FITS* et la participation d'élèves aux activités de recrutement. Plusieurs des activités prévues seront menées à l'intérieur du projet de planification stratégique, dont la révision de la mission du Collège. Certaines des actions prévues répondent aux préoccupations révélées par l'évaluation institutionnelle. Le Collège devra faire des ajouts à son plan d'action afin qu'il corrige adéquatement tous les problèmes soulevés par la Commission dans le présent rapport.

## **Conclusion**

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège Heritage pourrait mieux assumer les responsabilités qui lui sont confiées.

Le mode d'organisation et de gestion ainsi que le développement à l'interne d'une culture d'évaluation sont des aspects qui doivent être améliorés. Par ailleurs, la gestion des programmes de formation et le travail des enseignants concourent à offrir un enseignement de qualité aux élèves inscrits au Collège. La Commission note également le bon taux de réussite des cours des élèves du Collège et leur satisfaction quant au soutien pédagogique qu'ils reçoivent.

Enfin, pour mieux s'acquitter de ses fonctions, l'établissement doit aussi adopter un énoncé de mission et des objectifs précis qui rallieront l'ensemble de la collectivité pour déboucher sur une vision éducative plus large. Il devra aussi mieux identifier les besoins de ses élèves afin de leur offrir les services appropriés.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège a formulé des commentaires pour préciser des éléments du rapport et pour nuancer certains constats réalisés par la Commission. La Commission en a tenu compte. L'établissement a aussi fait état des actions qu'il a entreprises ou qu'il entend réaliser pour améliorer certains aspects.

Le Collège a fait l'achat d'un logiciel qui lui permettra d'informatiser la confection des horaires et il prévoit développer un système d'information sur les programmes dans la présente année scolaire. Il compte aussi instaurer un guichet unique pour le paiement des frais à l'hiver 2005. Il a l'intention de rechercher des solutions pour faciliter l'accès aux services d'aide pédagogique et d'orientation. Enfin, le Collège prévoit modifier sa structure organisationnelle de façon à la rendre plus claire.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président