

# Rapport d'évaluation

## Évaluation institutionnelle

### du Collège Dawson

*Juin 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 Dawson 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 Dawson a transmis son rapport dûment adopté par son conseil d'administration à la Commission, qui l'a reçu le 16 juin 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 16, 17 et 18 septembre 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des 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, commissaire, de M<sup>me</sup> Jacqueline Giard, directrice des études au Champlain Regional College, de M<sup>me</sup> Diane McGee, directrice adjointe des programmes internationaux au Collège John Abbott, et de M. Alex Potter, ex-directeur général du Champlain Regional College. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Dany Rondeau, agente de recherche à la Commission, qui agissait comme secrétaire. Un observateur chilien participait également à la visite.
  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**

Situé à Westmount sur l'île de Montréal, le Collège Dawson est un établissement d'enseignement collégial public de langue anglaise fondé en 1968. Premier collège à desservir la communauté anglophone exclusivement en anglais, il a accueilli ses premiers élèves en septembre 1969. D'environ 2000 qu'ils étaient au début, le nombre d'élèves à l'enseignement de jour s'est accru rapidement, atteignant même un sommet de 7681 en 1993. La taille du Collège n'est pas sans avoir exercé de multiples pressions sur l'organisation administrative et pédagogique, en particulier quant à l'allocation des espaces. Réparti sur une dizaine de campus, le Collège a entrepris de regrouper ses sites de formation en 1988 en vue d'offrir un environnement éducatif davantage propice à la poursuite d'études collégiales, regroupement qui fut complété en 1997. Le Collège loge aujourd'hui dans les anciens locaux de la congrégation Notre-Dame, qui ont été rénovés pour répondre aux besoins d'un collège dont les défis sont multiples. Le Collège a aujourd'hui complété avec succès la relocalisation de ses différents centres de formation.

À l'automne 2003, il accueillait 7449 élèves à l'enseignement régulier et 1323 élèves en formation continue. Cette même année, le Collège employait 24 cadres, 44 professionnels (36 réguliers et 8 temporaires) et 184 employés de soutien (176 réguliers et 8 occasionnels). Le personnel enseignant comptait, en formation ordinaire, 492 enseignants à temps complet et 95 à temps partiel. Le secteur de la formation continue employait 61 chargés de cours.

Le Collège offre 5 programmes conduisant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC) au secteur préuniversitaire, 19 programmes de formation technique dans le domaine des arts appliqués, des techniques biologiques, des techniques humaines et physiques, ainsi que des techniques de l'administration. Dix programmes conduisant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC) sont également offerts. Plus des deux tiers des élèves inscrits le sont dans un programme préuniversitaire. Enfin, le Collège accueille des étudiants d'origines ethniques et linguistiques diverses : environ 60 % ont l'anglais comme langue maternelle, 15 % le français et 25 % une autre langue que l'anglais ou le français. Plus de la moitié des élèves inscrits à un DEC proviennent d'une famille dont les parents sont nés à l'extérieur du Canada.

Les volets complémentaires développés par le Collège sont la recherche subventionnée, l'implication dans la communauté et la formation continue. Accordant aussi une grande importance à la diversité des clientèles et au développement personnel et social des élèves, il a inscrit en complément de sa mission divers objectifs en ce sens.

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

Initiée par le conseil d'administration, sur recommandation du directeur général, la démarche a été confiée à un comité d'autoévaluation présidé par l'adjoint à la Direction des études. Le comité regroupait quatorze personnes et était composé de représentants du conseil d'administration, de la Direction générale, de la Direction des études, de la Direction des services administratifs, de la Direction des services aux étudiants, de la Direction de l'équipement, de la Commission des études, du personnel de soutien, du personnel enseignant, du personnel professionnel et des étudiants. Un coordonnateur de l'évaluation institutionnelle a été engagé pour assister les membres du comité dans la réalisation de l'évaluation, notamment au regard de l'approche méthodologique, de la collecte et de l'analyse des données, ainsi que pour la rédaction d'un rapport préliminaire. À titre de membre du comité d'autoévaluation, le directeur général a participé à l'ensemble des étapes, et plus particulièrement à la fin du processus en vue d'assurer la réalisation du plan d'action qui a découlé de l'évaluation.

L'autoévaluation s'est déroulée conformément à un devis, préalablement soumis à la Commission, que le Collège a fait connaître à tous ses membres. Un plan de communication a également été développé pour assurer la transparence du processus, favoriser la participation du plus grand nombre de personnes et leur permettre de faire part de leurs opinions et réactions. Des consultations effectuées auprès des comités de programme, de l'association étudiante, des assemblées syndicales (à l'exception de l'assemblée des professeurs), et des services, ont permis d'identifier un ensemble de préoccupations liées à l'allocation des ressources, à l'approche programme, à l'autoévaluation des programmes, à l'application des politiques aux plans du Collège, à l'imputabilité des divers personnels, ainsi qu'aux modes de communication.

En plus des consultations, le comité d'autoévaluation a analysé des données de sources diverses (système d'information du Collège, SRAM, CHESCO, *Relance* du ministère de l'Éducation, CREPUQ, Université Concordia) et des documents internes, a procédé à des entrevues avec des cadres et des professeurs, ainsi qu'à des sondages auprès des élèves, des professeurs et du personnel. Le rapport final a été présenté aux divers groupes du Collège.

Il a fait l'objet de discussions lors d'une rencontre ouverte à tous les membres, et adopté par le conseil d'administration après que la Commission des études ait rendu un avis favorable.

Bien que les instances syndicales des enseignants aient décidé de boycotter la démarche d'évaluation, un nombre important de professeurs a choisi d'exprimer leur point de vue. Les professeurs siégeant au conseil d'administration et à la Commission des études ont participé aux travaux d'évaluation, et 84 professeurs ont répondu à un sondage d'opinion. Plusieurs ont même tenu à rencontrer le comité de visite.

La Commission considère que le Collège a bien assumé les responsabilités de l'encadrement de l'évaluation institutionnelle et que la démarche d'autoévaluation a été minutieuse, rigoureuse et efficace. Elle souligne la qualité et la diversité des sources d'information, la justesse des conclusions, la clarté du rapport, et la qualité de l'analyse et de l'écriture. Elle constate également que le Collège a réussi à susciter une large participation de tous les groupes du Collège.

## **La mission**

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

Le Collège rappelle d'emblée que sa mission découle de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et que l'ensemble des actions qu'il met en œuvre respectent le cadre légal. De façon plus spécifique, la mission du Collège repose sur sept valeurs : l'accessibilité, la diversité, l'excellence, l'innovation pédagogique, la participation et la représentation, le développement personnel et social, et l'implication dans la communauté. Le Collège veille à faire en sorte que sa mission soit connue de l'ensemble de sa communauté. Les grands éléments qui la fondent sont rappelés dans l'annuaire du Collège, l'agenda étudiant, l'offre de cours en formation continue, ainsi que sur son site Internet. Le Collège juge que son énoncé de mission est clair et précis. Il reflète adéquatement les objectifs qu'il entend poursuivre, indique les priorités et les enjeux. Il est également formulé en des termes propices à susciter un sentiment d'appartenance et à orienter les décisions.

Divers documents de planification comprennent par ailleurs des objectifs de portée institutionnelle : le Plan de développement pédagogique, le plan de réussite, les plans annuels de gestion ainsi qu'un document d'orientation qui identifie les enjeux pour la période 2001-2006. Selon le Collège, les objectifs énoncés dans ces plans sont clairs et

tiennent compte des besoins des étudiants, de ceux de la communauté environnante et de la société. Chacun d'eux étant issu d'une ou plusieurs des valeurs de l'énoncé de mission, ils sont congruents avec la mission du Collège.

Les divers documents de planification du Collège comportent des objectifs précis et découlent d'orientations stratégiques définies par la Direction générale. Les sondages réalisés par le Collège indiquent toutefois que ces objectifs ne sont pas clairs pour l'ensemble du personnel, de même que les priorités que le Collège s'est données. Le Collège est conscient de cette lacune et il se propose, dans son plan d'action, de clarifier et renforcer sa planification institutionnelle en veillant à ce que les priorités soient connues et comprises par l'ensemble du personnel, de même qu'à resserrer les liens entre la mission, les objectifs institutionnels et le rôle de chacun dans leur réalisation. La Commission invite le Collège à donner suite à son intention à cet égard.

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

Le Collège suscite par divers moyens l'adhésion à sa mission et aux objectifs institutionnels : les nombreuses consultations, les divers moyens de communication, le rappel de la mission et des objectifs dans les politiques et règlements, des plans de travail qui leur sont arrimés, des rapports annuels qui mesurent le degré de leur réalisation, leur mise en valeur dans les activités de vie étudiante. L'énoncé de mission fait l'objet de nombreuses discussions dans le Collège, notamment lors du développement, de la révision et de l'évaluation des programmes d'études. La Commission y voit là un signe de vitalité et l'assurance d'une adhésion à long terme. Les travaux effectués à la Commission des études, dans les coordinations départementales et dans les comités de programme favorisent par ailleurs l'adhésion des professeurs aux grands objectifs que s'est donnés le Collège.

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

### **Les instances de gestion**

La culture institutionnelle du Collège Dawson a connu de profondes transformations au fil des ans. Initialement institué selon un modèle où l'ensemble des acteurs avaient pour ainsi dire droit de regard sur l'administration du Collège, ce dernier a adopté des structures administratives plus formelles en vue de s'acquitter des responsabilités accrues qui sont aujourd'hui confiées aux administrations des collèges publics.

Les rôles et responsabilités des instances de gestion et de la direction sont définis par les règlements du Collège. Le conseil d'administration veille, entre autres choses, au respect des différents règlements qu'il a adoptés concernant son champ de responsabilités. Il détermine les orientations du Collège ainsi que les objectifs de la Direction générale et de la Direction des études. Un comité exécutif administre les affaires courantes. Le rapport annuel du Collège rend compte de l'atteinte de ces objectifs. Durant les cinq années couvertes par la période de référence, le conseil d'administration a, en moyenne, tenu sept réunions par année. La Commission a remarqué, lors de la visite, l'implication et l'engagement du conseil d'administration dans la réalisation du mandat qui lui est confié. Elle tient à souligner le leadership dont ont fait preuve les instances de gestion au cours de la période de transformation dont il a été question précédemment.

Le directeur général voit à l'administration générale du Collège en veillant à exécuter les décisions prises par le conseil d'administration, autant en ce qui regarde la réalisation de la mission que le respect du cadre financier alloué au Collège. Pour mener à bien les mandats qui lui sont confiés, le directeur général a mis en place une structure de gestion qui favorise l'imputabilité de chacun de ses directeurs. Selon les dossiers à l'étude, trois groupes se rapportent directement à lui : le groupe du directeur général (*DGs Group*), le groupe de gestion (*Management Group*) et le groupe de gestion élargi (*Expanded Management Group*).

Le directeur des études a, pour sa part, la responsabilité de veiller à la qualité de la formation offerte, au respect des politiques pédagogiques ainsi qu'au développement de la vie pédagogique. Six adjoints l'appuient dans ses fonctions, dont trois assument la gestion quotidienne des programmes à la formation préuniversitaire, à la formation technique, ainsi que pour la formation générale. Le directeur des études est également responsable du bureau du registraire, du bureau de développement des programmes, du bureau de l'évaluation des programmes, du bureau de recherche institutionnelle, ainsi que de la Commission des études. Des adjoints l'appuient dans ces différentes fonctions.

La Commission des études est présidée par le directeur des études, mais le déroulement des réunions est confié à un professeur. Le Collège considère que ce modèle permet à la Commission des études de remplir son mandat avec efficacité tout en reconnaissant le rôle central des professeurs au sein de cette instance, dont la participation a toujours été très forte. Sa composition a été plusieurs fois remaniée au cours des dernières années de manière à mieux refléter l'approche programme. Vingt-trois sous-comités, comprenant des personnes non nécessairement membres de la Commission des études se penchent sur des questions particulières. La Commission des études constitue un lieu d'échange, de discussion et de débat privilégié, et son travail facilite l'implantation des politiques, et

donne un poids supplémentaire aux recommandations qu'elle adresse au conseil d'administration. La Commission a été à même de constater que l'efficacité de la Commission des études repose en grande partie sur la maturité des individus qui la composent, sur la place laissée à la discussion et au dialogue, ainsi que sur le respect qui y règne.

Les rôles et responsabilités des départements et comités de programme sont précisés dans la convention collective des enseignants et dans la PIEA. Ces documents font obligation aux départements et aux comités de programme de produire annuellement un rapport d'activités. Lors de l'autoévaluation institutionnelle, le comité d'évaluation n'a toutefois pu retracer qu'un nombre restreint de rapports annuels et de procès-verbaux de réunions. Pour cette raison, le Collège n'est pas en mesure d'affirmer que les mandats des départements et comités de programme sont assumés de manière adéquate.

Dans l'ensemble, les rôles et responsabilités des différentes instances sont clairement définis, mais ceux des départements et des comités de programme ont besoin d'être clarifiés et réaffirmés. Des mécanismes efficaces doivent également être mis en place pour garantir que les départements et comités de programme rendent compte de leurs activités. Au moment de la visite, le Collège avait rédigé un document clarifiant les mandats des départements et comités de programme, et prévoyant des mécanismes de reddition de compte, notamment la production de plans de travail annuels, de rapports annuels et de procès-verbaux. Le Collège devrait s'assurer que les mécanismes prévus dans ce document soient mis en application le plus tôt possible, particulièrement ceux qui concernent les mécanismes de reddition de compte des départements et des comités de programme, et que l'importance des comités de programme soit accrue. La Commission lui *suggère* d'en faire une priorité.

### **La gestion pédagogique**

La structure administrative de la gestion pédagogique est composée de deux groupes qui se rapportent au directeur des études : l'*Academic Administration Group* et le *Dean's group*. Le registraire, le coordonnateur au développement des programmes et l'adjoint au directeur des études participent également à la gestion pédagogique.

Au Collège Dawson, la gestion des activités créditées de la formation continue est, depuis 2000, intégrée sur le plan administratif, mais pas sur le plan pédagogique. Le registraire est responsable de tous les aspects de la formation continue qui sont en lien avec ses responsabilités à l'enseignement ordinaire. Pour sa part, le directeur des services administratifs est responsable de la planification et du contrôle budgétaires de toutes les

activités à la formation continue. Sur le plan pédagogique, l'adjoint aux programmes techniques est responsable de la gestion des programmes techniques offerts à la formation continue et l'adjoint aux programmes préuniversitaires est responsable de la supervision et de la gestion des cours en enseignement préuniversitaire offertes à la formation continue. Une structure de coordination qui se réunit mensuellement permet d'assurer une gestion efficace. Le Collège se dit satisfait de son mode de fonctionnement, l'offre de service a été améliorée et les coûts administratifs diminués.

L'efficacité de l'application de la PIEA et de la politique de la langue est vérifiée par l'analyse que font les départements des plans de cours, par l'analyse statistique des résultats des élèves, par le suivi du traitement des plaintes, des cas de tricherie et de plagiat, et par le suivi des évaluations de professeurs. Le Collège prévoit actualiser sa politique de la langue. Il prévoit également, de manière générale, mieux s'assurer de la conformité de l'application de la PIEA.

La mise en œuvre et l'évaluation des programmes relèvent, selon le cas, de l'adjoint au directeur responsable des programmes préuniversitaires, de l'adjoint responsable des programmes techniques, ou de l'adjointe responsable de la formation générale et de l'évaluation. Le développement des nouveaux programmes relève d'un coordonnateur attiré et un document, *Program Development Plan* (1998), guide le développement et la révision des programmes d'études.

Les comités de programme jouent un rôle important dans la gestion des programmes préuniversitaires, alors que pour les programmes techniques, ce sont davantage les départements porteurs des disciplines principales qui s'en acquittent. Dans tous les cas, cependant, des représentants de la formation générale siègent sur les comités de programme. Les questions communes aux programmes techniques sont discutées au *Council of Career Programs*. Le Collège compte bientôt mettre en place pour la formation technique des comités consultatifs auxquels participeront des employeurs. Les programmes d'AEC sont soumis à des lignes directrices particulières, présentement en cours de révision.

En ce qui concerne la PIEP, elle est actuellement en révision à la suite des résultats de l'évaluation de son application. Un bureau de la recherche institutionnelle surveille, mesure et assure le suivi des indicateurs clés, et fournit les informations requises à la gestion des programmes et au suivi du cheminement des élèves. La Commission note avec intérêt les réalisations du Collège à ce chapitre, notamment le développement d'une politique de gestion des programmes et son intention de développer, au cours de l'année 2004-2005, un Règlement sur la gestion des programmes d'études en vue d'en assurer l'application.

Le Collège a également adopté, en 1989, une politique de valorisation de la langue qui vise notamment à responsabiliser l'ensemble des enseignants à ce chapitre. Dans le même esprit, il a adopté une politique de l'anglais langue seconde à l'intention des élèves dont l'anglais n'est pas la langue maternelle afin de s'assurer qu'ils aient l'aide nécessaire pour réussir leurs cours. Des préoccupations semblables sont énoncées à l'égard de la langue française en vue de favoriser l'intégration des diplômés à la société québécoise.

Les services d'aide et de soutien à l'apprentissage sont placés sous la direction des services aux élèves, à l'exception des services d'aide pédagogique individuelle qui relèvent du registraire. Certains programmes ont mis en place leurs propres services d'aide tels que des périodes de tutorat par les professeurs ou l'accès à des locaux d'études. Des aides pédagogiques individuels (API) sont assignés à un ou plusieurs programmes, suivent les élèves de l'admission à la diplomation, et les assistent dans leur choix de cours et de programme. Chaque élève reçoit de son API un plan de formation individuel qui l'informe sur son cheminement d'études, semestre par semestre, sur les pré-requis nécessaires pour suivre tel ou tel cours, et qui lui indique le progrès réalisé.

Les services d'aide à l'enseignement comprennent l'accueil, l'intégration et la formation des nouveaux professeurs, de même qu'un soutien sur le plan informatique. Depuis 1998, dans la foulée de l'*Academic Development Plan*, les efforts du Collège ont surtout visé le développement des compétences pédagogiques pour le collégial et l'utilisation pédagogique des technologies de l'information et des communications.

La Commission considère que la gestion pédagogique est efficace et que l'organisation scolaire, centrée sur les programmes, favorise l'atteinte des objectifs de formation par les élèves. Elle encourage le Collège à donner suite à son intention d'actualiser sa politique de la langue ainsi qu'à son intention de mettre en place des comités consultatifs pour la formation technique. Elle invite également le Collège, lorsqu'il complètera sa politique de gestion des programmes, à revoir la structure qui supportera cette politique de manière à assurer le caractère fonctionnel et intégré des services de développement et d'évaluation des programmes qui se trouvent actuellement dispersés.

### **Les services aux élèves**

La direction des services aux élèves englobe les services de la bibliothèque, de l'information, de l'ombudsman, des affaires étudiantes, les services pour étudiants handicapés, les activités conjointes, les affaires étudiantes, le sport étudiant, le centre d'emploi, l'aide financière, les services de santé ainsi qu'un service d'aide pour trouver un

logement. Le rapport du Collège décrit brièvement chacun de ces services et accompagne cette description de données indiquant la satisfaction des étudiants.

Le Collège a une bonne connaissance des besoins des élèves, et ce, même s'il n'a recours à aucun mécanisme pour mesurer l'efficacité des services offerts. Le « Plan stratégique de la direction des services aux élèves (2003-2008) » prévoit développer et utiliser des outils d'analyse afin de mieux cerner la nature des besoins des élèves. La visite a toutefois permis de constater que les services d'aide à l'apprentissage sont appréciés des élèves, bien que leur accessibilité soit parfois réduite, notamment l'accès aux services des aides pédagogiques individuels. De plus, le rôle et les responsabilités dévolus aux aides pédagogiques individuels et aux conseillers d'orientation ne semblent pas suffisamment bien définis pour permettre aux étudiants et aux autres membres du personnel de savoir à qui s'adresser. Aussi, la Commission invite le Collège à préciser davantage les responsabilités des professionnels concernés.

Les services aux élèves sont bien déployés et arrimés à la formation des élèves. Par exemple, en *Soins infirmiers*, des sessions de gestion du stress sont offertes à l'intention des étudiantes monoparentales qui effectuent un retour aux études. D'autres activités sont orientées vers la création d'un sentiment d'appartenance aux programmes (clubs, lieux d'appartenance selon les programmes). Le plan stratégique de la direction des services aux élèves entend poursuivre les efforts en ce sens. Les services aux élèves et l'association étudiante<sup>4</sup> gèrent conjointement le budget annuel des activités étudiantes qui finance, entre autres, 38 clubs auxquels participent 1150 élèves. Le Collège offre également une multitude d'activités parascolaires et sportives qui favorisent la réalisation des élèves sur le plan personnel et social. De plus, l'engagement du Collège envers la gouvernance étudiante et le développement personnel et social des élèves se concrétise à travers une représentation étudiante au conseil d'administration, à la Commission des études ainsi qu'à plusieurs autres comités du Collège.

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

Un règlement et 18 politiques encadrent la gestion des ressources humaines. Le Collège considère que ces règlement et politiques lui permettent de remplir ses obligations légales et contractuelles. Ils favorisent le recrutement et la sélection de candidats qualifiés, leur insertion professionnelle, leur évaluation et leur perfectionnement. Il existe également un programme d'aide et de soutien aux employés en difficulté. Le Collège considère

---

4. L'association étudiante du Collège Dawson est une association non accréditée et n'a donc pas de statut légal distinct de celui du Collège.

cependant qu'une vraie politique de gestion des ressources humaines aurait l'avantage d'explicitier ce qui est attendu de chaque catégorie de personnel, d'encadrer de manière concrète la mise en application des règles et procédures, et d'exprimer une philosophie de gestion des ressources humaines ancrée dans la mission et les valeurs du Collège. Pour cette raison, le Collège prévoit, dans son plan d'action, développer et mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines. La Commission *suggère* au Collège de donner suite à cette intention.

Le Collège a développé un programme de perfectionnement des nouveaux professeurs qui répond très bien, selon les professeurs rencontrés, aux besoins liés à l'insertion professionnelle et au développement pédagogique. Pour les autres professeurs, le Collège reconnaît avoir consenti moins d'efforts et ne pas avoir de programme coordonné de perfectionnement.

Bien que les professeurs refusent de se prêter à une autoévaluation de leur enseignement, leur évaluation régulière par les étudiants donne lieu à un suivi par le Collège. Les autres catégories de personnel sont évaluées régulièrement par leurs supérieurs.

Dans l'ensemble, la Commission considère que les pratiques de gestion des ressources humaines favorisent le maintien d'un bon climat de travail et la motivation du personnel, et contribuent à l'atteinte des objectifs du Collège.

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

Le rapport du Collège indique que la répartition des ressources budgétaires s'appuie sur un processus consultatif efficace qui tient compte des besoins des programmes, de ceux des élèves et du personnel. Les trois derniers rapports annuels du Collège indiquent un déficit d'opération planifié compte tenu du surplus dont il dispose. Le Collège présente un solde de fonds positif.

La gestion des locaux et des installations représente un défi de taille pour un établissement qui accueille plus de 7450 élèves. Un comité veille toutefois à ce que l'allocation de locaux bien équipés et bien entretenus réponde aux besoins des programmes, du personnel et des élèves. La formation continue dispose également de locaux et de laboratoires qui lui sont réservés. La visite a permis de constater que le Collège utilise ses installations de manière efficiente et que l'ensemble des personnes apprécie la qualité des installations.

Trois bibliothécaires mettent à jour les collections, reçoivent et répondent aux demandes des départements. Les outils de recherche et le catalogue de la bibliothèque ont été informatisés et les périodiques imprimés sont progressivement remplacés par des

abonnements via l'internet, ce qui en accroît la quantité et l'accessibilité. Le Bureau du perfectionnement (*Professional Development Office*) conserve une collection de périodiques, de logiciels et de projets de recherche accessibles aux professeurs. Dans certains programmes, le personnel de la bibliothèque intervient dans des cours pour enseigner aux élèves l'utilisation des ressources électroniques. Les sondages effectués auprès des élèves indiquent que ceux-ci sont satisfaits de la qualité, de l'accessibilité et de la disponibilité de l'équipement informatique.

La Commission considère que le Collège utilise de manière efficiente ses ressources financières, matérielles et informationnelles, et que celles-ci répondent adéquatement aux besoins des programmes d'études et contribuent à l'atteinte des objectifs éducatifs du Collège.

## **L'atteinte des objectifs**

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

Le bilan de la mise en œuvre du plan de réussite du Collège indique que ce dernier enregistre une progression de ses indicateurs de réussite. Depuis l'application du plan d'aide, le taux global de réussite des cours à la première session a augmenté de façon significative. La proportion d'élèves qui se réinscrivent au troisième trimestre s'est légèrement accrue et le Collège note une augmentation du taux de diplomation en durée prévue. Cette hausse s'observe dans tous les secteurs, aussi bien au secteur préuniversitaire que technique. Enfin, le taux de réussite à l'épreuve ministérielle d'anglais connaît lui aussi une amélioration significative.

Le Collège a mis en œuvre toutes les mesures prévues à son plan, bien que certaines n'aient pas été tout à fait complétées. Parmi les points forts, il souligne l'engagement de l'ensemble de la collectivité envers la réussite des élèves et le développement d'un bon système de suivi des données, entre autres avec l'établissement d'indicateurs de performance. Il compte former son personnel afin que celui-ci devienne plus habile à interpréter les données, ce qui bénéficiera à la mise en œuvre de son prochain plan.

La Commission constate que les efforts soutenus du Collège Dawson envers la réussite ont été accompagnés de progrès. Elle encourage le Collège à poursuivre ses travaux en respectant les orientations qu'il a annoncées dans son bilan, soit : améliorer la réussite dans les programmes les moins performants, élargir l'offre de sessions d'accueil, accroître le

travail auprès des élèves identifiés à risque et améliorer le suivi de la formation et de l'évaluation des enseignants.

Le taux de placement des finissants des programmes de formation technique a oscillé entre 90 % et 93,8 % pour les quatre années de référence. Les programmes où le taux de placement est le plus faible ont été identifiés et le Collège tente d'en déterminer les causes. Le taux d'admission à l'université est passé de 84,6 % en 1994 à 92,7 % en 2001.

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

Dans son rapport, le Collège examine l'atteinte des objectifs de nature éducative inscrits dans sa PIEA, dans sa PIEP, dans son plan de réussite et dans son plan de développement académique (*Academic Development Plan*). Le rapport montre que la plupart des objectifs contenus dans la PIEP, le plan de réussite et le plan de développement académique ont été atteints. Le jugement de qualité rendu par la Commission à la suite de la seconde évaluation du programme *Sciences humaines*, la satisfaction des étudiants et des diplômés, ainsi que l'augmentation du nombre d'étudiants qui optent pour Dawson comme premier choix de collège, sont des signes, selon le Collège, que la PIEP contribue à l'amélioration constante des programmes.

Les objectifs du plan de développement académique portant sur la qualité des programmes, ainsi que ceux visant le support à l'apprentissage, le perfectionnement pédagogique et l'intégration des nouveaux professeurs, l'intégration pédagogique des technologies de l'information et de communication, l'efficacité du système d'admission et d'inscription, et du système d'information sur les programmes ont été atteints. D'autres objectifs demeurent à atteindre, entre autres le développement d'une politique de gestion des programmes et l'augmentation de la proportion des admissions dans les programmes techniques.

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

Parmi les volets complémentaires que le Collège a choisis de développer, la recherche subventionnée et l'offre de formation dans sa communauté occupent une place importante. Les projets de recherche fondamentale et de recherche pédagogique menés au Collège Dawson attirent une part appréciable des fonds de recherche distribués aux cégeps. La formation continue de même que le prêt d'installations aux groupes communautaires, tels que le *Quebec Board of Black Educators*, *Center for Literacy of Quebec*, *Foundation for Children's Diseases*, *Jia Hua School*, contribuent à faire du Collège une ressource de premier plan dans sa communauté ainsi qu'un lieu d'apprentissage et de formation pour les personnes de tous âges. Le Collège s'efforce également de répondre aux besoins de la

clientèle handicapée, d'une clientèle diversifiée sur le plan culturel, ethnique et linguistique, ainsi qu'aux besoins des étudiants à temps partiel, de soir, ou des étudiants effectuant un retour aux études. Les taux de satisfaction exprimés dans les sondages indiquent que le Collège atteint ses objectifs quant aux services offerts aux étudiants handicapés et d'origines culturelles diverses. La satisfaction des clientèles adultes et à temps partiel est toutefois moins élevée. Le Collège prévoit développer des mesures pour améliorer les services s'adressant à ces clientèles.

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

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

L'adoption en 1986 d'un énoncé de mission établissant des valeurs institutionnelles et une vision commune semble avoir été un point tournant. De 1992 à 2002, le Collège a su identifier les enjeux et les défis qui se posaient. Il a mis l'accent sur la pédagogie, a amélioré ses processus de développement et d'évaluation de programmes, s'est imposé comme un leader dans le développement des cours *Language of Instruction and Literature* et *Humanities* lors de la réforme de la formation générale, ainsi que dans le développement et l'implantation du programme ministériel *Liberal Arts*. D'autres aspects démontrent également sa capacité à détecter les nouveaux besoins et à innover : programme de perfectionnement des nouveaux professeurs, stratégies pour gérer le renouvellement de personnel, processus d'évaluation de la gestion, projet conjoint d'échange avec le Collège de Maisonneuve en vue de favoriser la maîtrise de la langue seconde pour les élèves de certains programmes pour lesquels les compétences linguistiques sont particulièrement importantes, harmonisation des programmes techniques avec les programmes universitaires, promotion de l'utilisation pédagogique des technologies de l'information et de la communication, etc.

Sur le plan administratif, le Collège a renforcé le rôle du conseil d'administration, notamment dans la détermination des orientations et l'identification des défis. Il s'est donné des plans de gestion annuels, s'est doté d'indicateurs pour mesurer l'efficacité de ses procédures et de ses programmes d'études, a assaini ses finances et génère maintenant des surplus qui financent des initiatives telles que le plan de développement académique. Il s'est donné des stratégies pour répondre à ses besoins en installations, a stabilisé son nombre d'admissions, a créé un bureau de la recherche institutionnelle apte à lui fournir les données requises pour son développement. De manière générale, le Collège a mis en place des processus de planification qui lui permettent d'assurer son développement.

La Commission considère que le Collège a su être proactif dans l'identification des défis reliés à son développement et des problèmes à surmonter, particulièrement sur le plan de la planification. Le conseil d'administration a participé à l'identification de ces défis et se montre très engagé dans la détermination des orientations.

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

Le rapport indique que le Collège a donné des suites adéquates, dans les délais prescrits, à toutes les évaluations de programmes et de politiques menées sous l'égide de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Ces évaluations ont permis de consolider la mise en place de l'approche programme et de prendre des actions concrètes en vue de mieux assurer l'application de la PIEA dans tous les programmes d'études. L'efficacité des processus d'évaluation est illustrée dans le rapport par deux cas : l'évaluation du programme *Techniques administratives* et *Sciences humaines*. Le Collège y présente le processus et les suites données aux évaluations.

La Commission considère que ces exemples démontrent bien l'efficacité des processus d'évaluation de programmes mis en place par le Collège. L'autoévaluation institutionnelle constitue un exemple supplémentaire de l'expertise du Collège en cette matière et de la culture d'évaluation qui s'y est développée. Plusieurs plans de développement importants montrent déjà sa capacité à bien planifier son développement.

### **Les pratiques de communication**

Le rapport du Collège fait état des divers moyens de communication utilisés à l'externe (lettres, Internet, site web, événements de promotion, Salon de l'éducation, annonces dans les journaux, portes ouvertes, etc.) et à l'interne (Site web, courriel, courrier, affichage, télévision en circuit fermé). L'agenda étudiant de même que les guides de programmes sont des moyens qui s'adressent plus spécifiquement aux élèves. Le bureau des relations publiques s'assure que la documentation du Collège est de qualité et reflète adéquatement son image corporative. L'accès aux documents contenant des informations personnelles respecte les normes d'éthique et de confidentialité.

Le rapport insiste également sur l'importance accordée par le Collège au mode consultatif. Les séances du conseil d'administration, celles de la Commission des études et de ses comités, ainsi que les réunions du *Career Council* sont ouvertes à tous. Les questions importantes et les grands enjeux font l'objet de discussions dans tout le Collège. Plusieurs

canaux de communication permettent à tous ceux qui le désirent de réagir et de faire valoir leur opinion. Les sondages révèlent toutefois que la diffusion pourrait être améliorée.

La Commission considère que les pratiques de communication à l'externe sont efficaces et favorisent la distribution de l'information aux personnes concernées. En ce qui concerne ses pratiques de communication à l'interne, le Collège devra faire plus d'effort pour que l'information soit diffusée à tous les niveaux, et qu'elle rejoigne plus particulièrement la base. Le Collège a déjà identifié ce problème et se propose d'y remédier.

### **Le suivi de l'évaluation**

Le Collège a produit un plan d'action comprenant 22 actions qui devraient apporter des solutions aux problèmes qu'il a identifiés. Le plan d'action détermine les responsabilités dans la réalisation du plan et comprend un échéancier réaliste. Au moment de la visite, le Collège avait déjà produit un document clarifiant les rôles et responsabilités des départements et des comités de programme, ainsi que le plan stratégique de la Direction des services aux élèves.

## **Conclusion**

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège Dawson assume bien les responsabilités qui lui sont confiées, en particulier celle d'assurer la qualité de la formation offerte.

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier l'efficacité de la structure de gestion, le leadership, l'engagement et le rôle important joué par les instances de gestion dans la concrétisation des orientations et la mise en œuvre des politiques, la qualité de la gestion des directions et services, ainsi que la complémentarité entre les services aux élèves et la formation académique.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement. Il identifie les défis qui y sont reliés, les problèmes à surmonter et les intègre dans une planification efficace. Le Collège a également adopté un plan d'action apte à corriger les aspects qui demandent à l'être.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège Dawson se dit en accord avec les conclusions de la Commission et formule des commentaires sur quelques points soulevés par cette dernière pour préciser certains constats et relever quelques inexactitudes.

Le Collège fait également état d'actions réalisées, ou en cours de réalisation, dans le but d'améliorer la qualité tant de la gestion que de la formation offerte. À ce titre, il faut souligner :

- l'adoption d'une Politique de gestion des ressources humaines;
- la révision de sa Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages en vue de clarifier les rôles entre les comités de programme et les départements;
- l'instauration de mécanismes de suivi en vue de rendre compte des activités dévolues aux départements et aux comités de programme;
- la révision de sa Politique institutionnelle d'évaluation des programmes en vue d'assurer la cohérence des évaluations d'un programme à l'autre;
- l'élaboration de comités d'entreprises pour chacun des programmes du secteur technique;
- l'élaboration d'un plan de communication en vue d'accroître l'efficacité des communications internes.

La Commission estime que ces actions sont de nature à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de sa mission éducative.

La Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président