

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Collège LaSalle

Février 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 LaSalle 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 LaSalle a transmis son rapport dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu en avril 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 6, 7 et 8 avril 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, le comité d'autoévaluation ainsi que des enseignants³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des élèves et certains membres du personnel 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. Gilles Levesque, commissaire, de M^{me} Gisèle Huot, coordonnatrice au secteur du cheminement scolaire au Cégep Limoilou, de M. Normand Bernier, directeur général du Cégep de Drummondville et de M. Yves de Belleval, président du conseil d'administration du Collège de Bois-de-Boulogne. Le comité était assisté de M. Jean Perron, agent 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

Composante du Groupe Collège LaSalle, le Collège LaSalle, fondé en 1959, est un établissement privé subventionné dont les langues d'enseignement sont le français et l'anglais. Les programmes qu'il offre sont tous du secteur technique; en 2002-2003, les 16 programmes conduisant à l'obtention du DEC et la plupart des 36 programmes conduisant à l'obtention d'une AEC sont répartis entre quatre écoles distinctes, soit l'École internationale de mode, l'École internationale d'hôtellerie et de tourisme, l'École des techniques informatiques et l'École internationale de gestion. Le Collège LaSalle fait appel aux services d'autres composantes du Groupe Collège LaSalle : Gested pour le recrutement et l'admission des élèves; Zoom Placement pour la recherche de lieux de stage, le placement des élèves et le recrutement du personnel non enseignant; le Centre international de langues de Montréal (CILM), pour l'apprentissage des langues d'enseignement; *ilasalle*, pour l'offre de cours crédités en ligne; le Groupe Collège LaSalle, pour la location des locaux et leur entretien et la location du matériel informatique. Le Groupe Collège LaSalle a une autre filiale qui offre des programmes d'AEC en design, imagerie numérique et beauté; il s'agit du Collège Inter-Dec où enseignent également certains professeurs du Collège LaSalle.

Le Collège accueillait, en automne 2002, dans ses quatre écoles, 2405 élèves à temps complet, dont 15 % provenaient de l'extérieur du Canada; à la session d'hiver 2003, 650 élèves étaient inscrits à un programme d'AEC. À la session d'hiver 2003, les enseignants étaient au nombre de 216, dont 69 avaient le statut d'employés à plein temps; les membres du personnel de soutien étaient au nombre de 20 et ceux du personnel d'encadrement au nombre de 20 également (certaines de ces personnes sont à l'emploi à la fois du Collège LaSalle et du Groupe Collège LaSalle ou de l'une de ses filiales).

Le Collège a mis sur pied en 1983 le Centre Spécialisé de la Mode du Québec devenu, en 2001, le Centre de transfert technologique de la mode (CTTM).

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'encadrement de l'évaluation institutionnelle a été assuré par le directeur général du Collège.

L'évaluation a été menée immédiatement après une période de changements administratifs et après la négociation des deux conventions collectives signées, l'une, avec le personnel enseignant et, l'autre, avec le personnel professionnel et de bureau.

Un devis d'évaluation avait été élaboré au début de 2002 mais, en raison du départ du directeur des études et en raison du choix d'un nouveau responsable de l'évaluation, il a été mis de côté.

L'opération s'est déroulée de septembre 2002 à mars 2003. Le responsable de l'évaluation a reçu du conseil d'administration le mandat de recueillir l'information, de rencontrer les différentes personnes-ressources pouvant apporter leur contribution, particulièrement le comité d'autoévaluation constitué des directeurs de l'établissement qui devaient traiter de leurs sujets propres et de rédiger le rapport. Une version préliminaire du rapport fut produite et transmise à l'équipe de direction du Collège pour commentaires; la version finale du rapport fut adoptée par le conseil d'administration en mars 2003.

Le personnel d'encadrement a participé, surtout à titre individuel, aux travaux. Une consultation d'une cinquantaine d'enseignants, pour la plupart à temps complet, fut menée, notamment au moyen d'un questionnaire. Les membres du personnel de soutien furent consultés de façon informelle, le Collège considérant pouvoir obtenir directement auprès d'eux leur opinion; il jugeait peu utile l'élaboration d'un questionnaire pour un petit nombre de personnes. Aucune consultation ne fut menée auprès des élèves, des diplômés du Collège, des employeurs ni des universités. Le comité d'autoévaluation indique, toutefois, que l'on a tenu compte, d'une certaine façon, de l'opinion des élèves par le biais de l'évaluation qu'ils font de leurs cours ou par des rencontres avec des membres de l'association étudiante.

Le rapport d'autoévaluation, qui porte principalement sur l'année 2002-2003, est sommaire, peu documenté. Les affirmations qu'il avance ne reposent trop souvent que sur l'appréciation de l'équipe de gestion; elles auraient pu être plus soutenues par des consultations tant internes qu'externes.

À défaut de pouvoir trouver dans le rapport d'autoévaluation du Collège toute l'information nécessaire pour mener à bien son évaluation, la Commission, lors de sa visite à l'établissement, a dû, pour en tenir compte dans son analyse, obtenir les informations absentes du rapport auprès de différents groupes de personnes rencontrées.

La Commission considère que le Collège, en effectuant l'exercice comme il l'a fait, s'est privé des bénéfices qu'il aurait pu retirer d'un examen approfondi et critique et d'un moyen efficace de motiver son personnel.

La diffusion du rapport d'autoévaluation a été restreinte à l'équipe de gestion; la Commission des études ne siégeant pas au moment du dépôt du rapport, elle n'en a pas eu copie.

La mission

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

C'est dans ses documents d'orientation et particulièrement dans son plan quinquennal de développement que le Collège définit sa mission, ses valeurs et ses objectifs corporatifs. Le Collège LaSalle se donne comme mission d'offrir une « *éducation technique de première qualité dans des domaines qui répondent aux besoins des étudiants ainsi qu'à ceux du milieu du travail et de l'industrie dans un contexte où le Collège est en mesure d'occuper une position de dominance ou de notoriété, tant au Québec qu'ailleurs dans le monde*⁴. » Le projet éducatif consiste à offrir à l'élève, visant un emploi ou la poursuite de ses études à l'université, la possibilité d'obtenir le diplôme recherché dans les délais fixés ainsi qu'une formation qualifiante lui permettant d'exercer sa profession ou de s'inscrire à l'université. L'énoncé de mission et le projet éducatif sont clairs. Chacune des écoles qui composent le Collège s'est donné une mission spécifique, qui s'harmonise à la mission globale de l'établissement et qui touche autant la formation de l'élève, les besoins de l'industrie que le leadership national et international que veut exercer l'école.

Les objectifs éducatifs du Collège tiennent compte des besoins de l'élève d'acquérir la compétence nécessaire à l'exercice d'une profession ou à la poursuite de ses études (développement d'outils d'autoapprentissage, apprentissage du français et de l'anglais, des nouvelles technologies en usage dans l'industrie, développement d'attitudes et de

4. COLLÈGE LASALLE, *Évaluation institutionnelle, rapport final*, mars 2003, p. 5.

comportements favorisant la mobilité professionnelle, etc.). Ces objectifs sont congruents avec la mission du Collège.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le Collège a pris les moyens pour susciter l'adhésion à sa mission, ainsi qu'aux objectifs institutionnels qu'il s'est donnés : l'énoncé de mission est diffusé auprès des enseignants et des élèves dans des documents comme la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*, le *Guide de l'enseignant*, l'agenda étudiant; le projet éducatif, rédigé en français et en anglais, est affiché bien en vue dans le hall d'entrée du Collège. Au cours de sa visite à l'établissement, la Commission a pu observer que les élèves comme les enseignants adhèrent aux valeurs de la mission du Collège : s'ils n'en connaissent pas le libellé, ils peuvent énoncer les valeurs qui s'attachent à la mission : la qualité de la formation favorisant l'intégration au marché du travail, l'apprentissage du français et de l'anglais, la notoriété de l'établissement, la réponse aux besoins de l'industrie et le développement à l'international. Ces valeurs font la fierté du personnel enseignant et suscitent leur engagement. La mission et les objectifs institutionnels sont repris dans des documents de nature pédagogique tels que la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA), le plan de réussite (2002-2005) et le *Guide de l'enseignant*. Le Collège pourrait, par ailleurs, s'en inspirer plus explicitement dans le développement des programmes et dans l'organisation de la vie étudiante.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le Collège est constitué de quatre écoles. Au cours des dernières années, des changements importants sont survenus dans la structure organisationnelle. Sauf pour ce qui relève du conseil d'administration et de la Direction générale, il y a eu décentralisation de la gestion, particulièrement de la gestion pédagogique, et des responsabilités vers les écoles de sorte que celles-ci, bien que soumises à la Direction générale et, en principe, à la Direction des études, jouissent d'une grande autonomie. Cette structure était encore en évolution au moment de la visite de la Commission à l'établissement.

Le conseil d'administration du Collège définit les orientations stratégiques, approuve les politiques de nature pédagogique, s'occupe du financement de l'établissement, détermine les frais de scolarité, planifie le budget et effectue le suivi financier; il étudie les projets de nouveaux programmes; il dispose d'un système informatisé de suivi des grands dossiers

relevant de ses préoccupations. La distinction entre l'administration du Collège LaSalle et celle du Groupe Collège LaSalle n'est pas nette : deux des trois administrateurs du Collège sont propriétaires du Groupe Collège LaSalle et les intérêts de l'un et de l'autre ne sont pas clairement différenciés, ce qui pourrait causer des problèmes étant donné que c'est le Collège LaSalle et non le Groupe Collège LaSalle qui reçoit les subventions ministérielles. Par ailleurs, au moment de la visite, la Commission a constaté que le conseil d'administration du Collège LaSalle ne s'était pas donné un code d'éthique et de déontologie comme le prescrit la Loi sur le ministère du Conseil exécutif à l'article 3.0.4.

La Commission recommande au conseil d'administration du Collège de clarifier les responsabilités respectives du Collège et du Groupe Collège LaSalle et d'établir un code d'éthique et de déontologie applicable à ses membres.

Quoiqu'elle existât, la Commission des études (CE) a longtemps été non fonctionnelle; elle ne siège réellement que depuis l'automne 2003. Le Collège a défini son rôle et précisé sa composition. La présente Commission des études est un comité consultatif auprès de la Direction des études; outre le coordonnateur aux affaires pédagogiques, les directeurs d'école et de la formation continue, la CE comprend un enseignant par école et un enseignant représentant la formation générale. Elle s'est vu confier la responsabilité de l'évaluation des principales politiques pédagogiques (PIEA, PIEP) et du plan de réussite.

La Direction générale assure la gestion quotidienne du Collège tout en étant responsable du développement de l'établissement; elle approuve les actions de nature pédagogique, confie à la Direction des études le développement et l'implantation de politiques; elle reçoit les avis de comités consultatifs, tels la Commission des études et le comité d'évaluation des programmes, et fait des recommandations au conseil d'administration. Depuis le changement de structure, la Direction générale assume les responsabilités administratives qui relevaient auparavant de la Direction des études.

La Direction des études, ou ce qui en tient lieu, a subi, depuis 2002, des modifications importantes à la suite, notamment, du départ du titulaire du poste. En novembre 2003, le Collège a nommé un coordonnateur aux affaires pédagogiques qui assumait et a continué d'assumer la direction de l'une des écoles. Les fonctions de ce coordonnateur et le rôle qu'il doit jouer au sein de tout le Collège ne sont pas bien connus de l'ensemble des enseignants rencontrés. Le Collège soutient que les responsabilités pédagogiques sont assumées par l'ensemble des directeurs d'école sous la coordination de ce coordonnateur aux affaires pédagogiques.

Selon le Collège, le mandat du coordonnateur aux affaires pédagogiques englobe l'animation pédagogique (de concert avec les directeurs d'école), l'application des politiques de nature pédagogique, l'animation de la Commission des études, la sanction des études. De leur côté, les écoles ont la responsabilité des choix de cours, des attestations de fréquentation scolaire, de la distribution des tâches d'enseignement, de la fabrication de l'horaire, de la validation des notes remises par les enseignants, de la tenue du dossier scolaire de l'élève, de la reconnaissance des acquis scolaires, du transfert du DEC vers l'AEC, du suivi du cheminement de l'élève, de l'application de la PIEA, du perfectionnement des enseignants, etc.; toutefois, cette décentralisation est appliquée différemment d'une école à l'autre. Les écoles sont aussi responsables de la formation continue donnant accès à l'obtention d'une AEC.

Il existe d'autres instances tels les départements, les équipes de programme, dont les définitions, les rôles et les fonctions sont confus pour l'ensemble du personnel; de même, il existe des confusions de mandat entre chefs d'équipe, coordonnateurs de programme, directeurs d'école; les documents produits par le Collège, les politiques et la convention collective des enseignants concourent à cette confusion.

En fait, le modèle d'organisation et de gestion pédagogiques par école, qui constitue l'aboutissement de l'implantation de l'approche programme, doit être amélioré dans sa mise en pratique afin de garantir une application constante et adéquate des politiques de nature pédagogique. En effet, les directeurs d'école ne jouent pas leur rôle de façon semblable et concertée et rien n'indique que leurs activités soient supervisées. L'autorité du coordonnateur aux affaires pédagogiques ne s'est pas encore suffisamment imposée dans tout l'établissement pour assurer la nécessaire coordination des différentes écoles et l'harmonisation des pratiques pédagogiques, y compris celles qui concernent l'évaluation des apprentissages. Le rôle de la Direction des études doit donc être renforcé pour mieux assurer cette coordination et cette supervision. De plus, le Collège LaSalle n'ayant pu fournir de garantie quant à la qualité des services externes fournis par le Groupe Collège LaSalle et ses filiales, et particulièrement de ceux qui touchent la gestion des dossiers scolaires, de l'admission des élèves à la sanction des études, la Commission estime que l'autorité de la Direction des études devrait s'étendre à toutes les questions relatives à l'enseignement et à la sanction des études. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de préciser et de clarifier le rôle et les responsabilités des différentes instances de gestion pédagogique et de renforcer l'autorité de la Direction des études sur toutes les activités de nature scolaire y compris la gestion du dossier de l'élève, depuis son admission jusqu'à la sanction de ses études.

La gestion pédagogique

La responsabilité de l'application de la PIEA relève de la Direction des études qui, avec la direction de chaque école et la Commission des études, doit voir à ce qu'elle soit respectée. Les directions d'école approuvent les activités d'évaluation des apprentissages utilisées dans les cours des programmes de DEC ou d'AEC dont ils sont responsables, et s'assurent de la mise en œuvre de ces activités. Afin d'uniformiser le contenu des cours donnés par des enseignants différents, le Collège a élaboré, pour la plupart de ses cours, des plans-cadres. Il a établi des grilles de vérification des plans de cours à l'intention des enseignants et des chefs d'équipe. Selon l'enquête effectuée auprès des enseignants, lesquels sont responsables de l'application d'une bonne partie de la politique, 36 % des répondants avaient accès à celle-ci; le Collège note lui-même qu'il doit « *s'assurer que tout le personnel enseignant ait accès aux informations institutionnelles et pédagogiques appropriées*⁵ ». Des enseignants interrogés, 38 % seulement estimaient que la direction de leur programme leur fournissait des directives claires quant à l'application de la politique; pour les enseignants qui donnent des cours dans des écoles différentes, ce manque d'harmonie, d'une école à l'autre, dans l'application des politiques et des règlements de nature pédagogique complique leur tâche. Quant à eux, les élèves rencontrés considèrent inéquitable le traitement distinct des mêmes règles. Deux points fréquemment soulevés lors des rencontres que la Commission a tenues avec des membres du personnel et des élèves du Collège concernent le contrôle des absences et l'évaluation de la langue écrite. Les différences constatées font ressortir que le Collège ne s'assure pas de l'application systématique, d'un programme ou d'une école à l'autre, de sa PIEA.

La Commission a évalué récemment l'application que fait le Collège de sa PIEP; d'une part, elle a considéré qu'il s'est partiellement conformé aux dispositions de sa propre politique et d'autre part, elle a jugé que l'application que le Collège en faisait était peu efficace. Le Collège doit procéder à l'autoévaluation de l'application de sa politique révisée lors de sa prochaine évaluation de programme et transmettre son rapport à la Commission.

La Commission recommande au Collège d'harmoniser et de contrôler les pratiques pédagogiques des différentes écoles, y compris l'application des politiques, tant en formation ordinaire qu'en formation continue.

Le Collège a entrepris des travaux qui devraient lui permettre de disposer, à l'automne 2004, d'un système d'information adéquat pouvant produire les rapports annuels souhaités

5. COLLÈGE LASALLE, *Évaluation institutionnelle, rapport final*, p. 11.

sur l'état de chaque programme et intégrer les données nécessaires au suivi rigoureux du cheminement scolaire de ses élèves. La Commission *suggère* au Collège d'implanter rapidement un système fonctionnel d'information sur les programmes.

Dans son rapport, le Collège indique qu'il a élaboré plusieurs de ses programmes selon l'approche par compétences; ce qui le guide dans son développement de programmes, ce sont les prescriptions du ministère de l'Éducation ainsi que les besoins de l'industrie et les transformations qu'elle connaît. Il trouve important de s'associer des représentants du milieu dans la définition de ces programmes. La Commission a pu constater la qualité des profils des diplômés que le Collège a produits.

Les enseignants rencontrés ont manifesté un besoin important de soutien pédagogique dans le processus de mise en œuvre des programmes de formation, particulièrement pour ce qui concerne l'approche par compétences et l'évaluation qui en découle. Selon eux, l'aide à l'enseignement repose pour beaucoup sur l'entraide volontaire entre les enseignants. En effet, le développement et l'implantation des programmes sont de la responsabilité des enseignants réguliers, lesquels ne peuvent compter sur l'appui de conseillers pédagogiques spécialistes de ces questions. Ce travail est rendu plus complexe par le fait que les enseignants réguliers ne forment que le tiers du corps professoral et qu'ils doivent fournir un encadrement adéquat. Le Collège reconnaît qu'il y a bien alourdissement de leur travail et en tient compte dans le calcul de leur tâche. Mais cela ne remplace pas le soutien pédagogique de personnes expérimentées. La Commission *suggère* au Collège de fournir un soutien pédagogique adéquat à ses enseignants.

Le soutien à l'apprentissage est assuré particulièrement par les centres d'aide, le tutorat par les pairs, les ateliers préparatoires à l'épreuve uniforme de français ou d'anglais. Des cours de mise à niveau sont offerts en mathématiques. Les élèves qui connaissent des difficultés dans leurs études sont repérés par les enseignants ou les directeurs de programme et sont dirigés vers le service d'aide approprié. Un bon nombre de mesures d'aide et de soutien, mentionnées dans le rapport d'autoévaluation institutionnelle, n'ont pas été reconduites au-delà de la session d'automne 2002, notamment la session d'accueil et de transition, les activités d'accueil et d'intégration, les ateliers méthodologiques et de développement personnel, la « session de propédeutique » particulièrement pour les étudiants étrangers. Pour ces derniers, l'acclimatation à une autre culture, à d'autres coutumes et l'expérience d'un autre système d'éducation, parfois dans une autre langue que la leur, constituent autant d'obstacles supplémentaires à leur réussite. De l'avis des élèves et du corps professoral, les activités d'accueil et d'intégration qui leur sont destinées sont insuffisantes. Pour favoriser l'apprentissage des élèves allophones, le Collège leur fait suivre un cours de

français (ou d'anglais), au Centre international de langues de Montréal, ce qui ne semble pas suffisant pour bien préparer les élèves à entreprendre leurs études.

La visite a permis à la Commission de constater que la composition des groupes-cours, durant la première année de programme, pouvait poser des problèmes quant à l'apprentissage des élèves maîtrisant bien la langue d'enseignement qui, en raison des retards imposés par les difficultés d'apprentissage de ceux qui la maîtrisent difficilement, sont privés d'une partie de la matière des cours. Le Collège connaît la problématique et trouve la situation préoccupante; il lui faut maintenant trouver des mesures adéquates pour la corriger. C'est pourquoi

la Commission recommande au Collège

- de mettre en place des activités d'accueil et d'intégration répondant aux besoins de ses élèves;*
- de veiller à ce que tous les élèves aient une compréhension de la langue d'enseignement suffisante pour qu'ils puissent réussir leurs cours et ne retardent pas l'apprentissage de ceux qui ont cette compétence linguistique.*

Les services aux élèves

Dans son rapport, le Collège esquisse sommairement les besoins de ses élèves entreprenant des études supérieures ou d'élèves en provenance de régions éloignées ou encore d'élèves allophones venant de pays étrangers et issus de cultures différentes; dans ce contexte, l'accueil et l'intégration des élèves, pris en charge par chacune des écoles, prend une importance particulière. À l'intention des élèves provenant d'autres pays, le Collège a préparé un guide traitant des services offerts au Collège, des services de santé au Québec, des coutumes de la société québécoise, etc.

En plus de l'encadrement par les professeurs et par les coordonnateurs, certains services sont disponibles : des consultations psychologiques ont été données à raison de quatre à huit heures par semaine en 2003-2004; des services d'orientation sont également disponibles, mais semblent peu connus sauf à l'École internationale de mode; un service de placement, apprécié des élèves, est également offert par le Collège et assuré par Zoom Placement.

Le Collège organise peu d'activités parascolaires; il soutient qu'en raison de la situation géographique de l'établissement, les élèves trouvent leur compte dans les activités qui se déroulent dans le quartier. Lorsqu'il y en a, ces activités sont organisées conjointement

avec l'association étudiante. Par ailleurs, et les élèves rencontrés l'ont confirmé, les activités qui les intéressent sont celles qui sont en lien avec leur formation.

La gestion des ressources humaines

La gestion du personnel est encadrée par les deux conventions collectives signées avec le syndicat des employés professionnels et de bureau et avec le syndicat des enseignants. La gestion des ressources humaines – le recrutement, l'évaluation, le perfectionnement – est décentralisée et se fait principalement par école. La Direction des ressources humaines gère les conventions collectives.

Lors du recrutement et de la sélection des enseignants, le Collège recherche des candidats qui ont une expérience technique et professionnelle concrète du domaine d'enseignement et qui ont une bonne maîtrise de leur langue maternelle; les candidats sont également soumis à un test de langue seconde. Le recrutement du personnel non enseignant est réalisé par Zoom Placement. L'insertion professionnelle relève des directeurs d'écoles ou de services et consiste à fournir information et outils nécessaires aux nouveaux membres du personnel. Le Collège relève que ceux-ci ne disposent pas toujours de tous les documents exposant les politiques ou les pratiques qu'ils doivent appliquer. L'instabilité constatée à la Direction des études, aux directions ou aux coordinations de programme ainsi qu'aux autres postes d'encadrement pédagogique est sans doute en partie responsable de ce manque d'encadrement. Ce sont les pairs qui favorisent l'intégration du nouveau personnel.

Les cadres, le personnel professionnel et le personnel de bureau sont évalués annuellement par leur supérieur immédiat, à l'aide d'une grille. Les élèves participent à l'évaluation, par cours, des enseignants en remplissant un questionnaire portant sur la pertinence de l'enseignement, son adéquation au plan de cours et sur la qualité perçue de l'enseignement reçu. Le fait que le corps professoral maintienne des liens étroits avec l'industrie est reconnu comme une force par toutes les personnes rencontrées. Le directeur de programme ou d'école discute de cette évaluation avec l'enseignant dans le but d'améliorer l'enseignement. Les nouveaux enseignants sont évalués dans tous leurs cours; ceux qui donnent un nouveau cours sont également évalués pour ce cours; en principe, tout enseignant devrait être évalué à tous les deux ans, mais cette pratique est inégalement appliquée d'une école à l'autre. Le Collège reconnaît que l'évaluation pourrait jouer un rôle plus efficace s'il lui était « *possible de procéder à l'exercice sur une base régulière en*

*utilisant des outils d'évaluation de la performance plus adéquats*⁶ ». Dans certains cas, cette évaluation peut donner lieu à du perfectionnement.

Le Collège s'est engagé, dans les deux conventions collectives qu'il a signées avec les enseignants, d'une part, et le personnel professionnel et de bureau, d'autre part, à consacrer un pour cent de la masse salariale de ces catégories d'employés au perfectionnement. Dans les deux cas, c'est un comité formé de représentants des employés et de l'employeur qui doit planifier et organiser le perfectionnement : il doit recevoir les besoins exprimés par les écoles et départements, recommander un plan de perfectionnement à la direction et en assurer le suivi. Toutefois, ce comité ne s'est jamais réuni en raison de divergences entre la direction et le syndicat. Dans les faits, les enseignants soumettent d'eux-mêmes des demandes de perfectionnement à la direction ou à la coordination de programme qui les analyse et donne sa réponse. Il y a peu de perfectionnement pédagogique pour les chargés de cours. Les enseignants rencontrés ont dit qu'ils ont pu obtenir du perfectionnement mais qui consistait principalement en des formations d'appoint et en des cours de bureautique. La Commission *suggère* au Collège de voir à ce que les comités de perfectionnement jouent le rôle qui est prévu et de s'assurer que le perfectionnement pédagogique des enseignants corresponde aux besoins que révèle l'évaluation de leur enseignement.

Il n'y a pas de mesures d'aide et de soutien aux employés en difficulté ni de programme de valorisation du personnel.

Il existe un Comité de relations de travail (CRT) par catégorie de personnel syndiqué; ces comités se réunissent environ 25 fois par année. Ils examinent les questions relatives à l'application et à l'interprétation des conventions collectives ou les litiges entre les syndiqués et l'employeur qui ont trait aux conditions de travail. Les procès-verbaux des réunions des CRT ne sont pas adoptés officiellement. La Commission a pu constater un effort important pour réduire, depuis 2003, le nombre de griefs en cours, lequel est passé de 150 environ à 55.

La sélection des nouveaux employés et l'évaluation du rendement du personnel, et particulièrement des enseignants, constituent des pratiques intéressantes de gestion des ressources humaines; par contre, cette gestion pourrait être plus efficace. La Commission *suggère* au Collège d'harmoniser, d'une école à l'autre, ces pratiques, de fournir aux responsables d'écoles qui les appliquent, des instruments favorisant leur uniformisation, de veiller à une meilleure intégration des cadres intermédiaires et de favoriser une plus grande stabilité aux postes de direction et de coordination de programmes.

6. *Ibid.*, p. 28.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

La Direction des finances et des services administratifs, conjointement avec les écoles, établit un budget; l'allocation des budgets relève de la responsabilité des directeurs de programmes et de services et de la Direction des finances. Les ressources humaines et les sommes consacrées aux ressources matérielles sont proportionnelles au nombre d'élèves ainsi qu'à l'importance des besoins.

Le Collège LaSalle loue ses locaux du Groupe Collège LaSalle et lui confie, en sous-traitance, leur gestion et leur entretien; il en va de même des infrastructures informatiques et de communication; les élèves, en classe, ont chacun accès à un ordinateur. Le Collège assure un contrôle des ressources informatiques dont il dispose en veillant à l'intégrité des informations et à la disponibilité du matériel et des logiciels nécessaires aux divers programmes d'études.

Les enseignants partagent, avec leurs collègues du même programme, les mêmes locaux de préparation de cours, ce qui crée des difficultés lors des rencontres individuelles avec les élèves.

D'après les enseignants rencontrés, le développement du centre de documentation a beaucoup diminué depuis quelques années, le Collège prétextant, selon eux, que le recours aux ressources informationnelles disponibles sur Internet pouvait compenser les lacunes du centre. Les élèves ont aussi mentionné des lacunes quant au nombre d'heures d'ouverture du centre, au nombre d'exemplaires et à l'actualité de certains documents. Sans pour autant opter systématiquement pour l'acquisition de la documentation, le Collège doit veiller à ce que ses élèves aient accès aux ressources documentaires nécessaires à leurs études et, au besoin, trouver les moyens de les leur rendre accessibles (par exemple, par des ententes avec d'autres établissements d'enseignement).

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, pour l'ensemble des indicateurs de cheminement scolaire, les cohortes des élèves du Collège LaSalle qui ont pu bénéficier des mesures du plan d'aide à la réussite ont obtenu des résultats inférieurs à ceux des deux cohortes précédentes. Les taux de réussite des cours de la première session, pour les cohortes d'automne 2000 à 2002 sont

moins élevés que ceux des cohortes des deux années antérieures : le pourcentage d'élèves ayant échoué tous leurs cours ou plus de la moitié de leurs cours a augmenté pour les trois cohortes examinées alors que le pourcentage des élèves ayant réussi tous leurs cours, pour ces mêmes cohortes, a diminué. Le taux de réinscription des élèves des cohortes 2000 et 2001 est inférieur à celui qu'ont obtenu les élèves des cohortes des deux années précédentes. Il est encore trop tôt pour apprécier pleinement l'effet du plan d'aide à la réussite sur la diplomation; on note toutefois qu'après une progression du taux de diplomation en durée prévue des élèves des cohortes de 1996 à 1998, les élèves de la cohorte 1999 ont obtenu un taux de près de six points inférieur à celui de la cohorte précédente. Quant au taux de diplomation deux ans après la durée prévue, incluant le diplôme d'études professionnelles (DEP), il est en baisse.

Le Collège doit consacrer les ressources nécessaires à la réussite des cours en première session et à la réinscription à la troisième session de manière à s'assurer, dans tous les programmes, une progression continue des indicateurs de réussite.

Le Collège, dans son rapport, indique que ses finissants des programmes de DEC et d'AEC ont atteint un taux global de placement de 89 % en 2002, et ce, dans un domaine relié à leur programme. Le taux de placement pour les seuls élèves qui visaient l'obtention d'un DEC est généralement entre 60 et 70 % sauf en hôtellerie (87 %), restauration (87 %) et informatique (83 %). Le Collège attribue l'excellence de ces taux à l'efficacité du service de placement auquel il fait appel, aux liens étroits qu'entretiennent ses écoles avec l'industrie ainsi qu'à la qualité et à la pertinence de ses programmes d'AEC.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

L'un des principaux points forts du Collège réside dans sa capacité à développer des liens étroits avec l'industrie. La nature technique de ses programmes, dont quelques-uns sont très spécialisés, a amené le Collège à établir des relations avec les industries auxquelles se destineront ses diplômés et cela afin de favoriser l'apprentissage de ses élèves et leur intégration au marché du travail, de participer activement au développement de ces industries et de leur fournir une main-d'œuvre qualifiée. Les enseignants, dans une forte proportion, sont toujours actifs en industrie dans leur domaine d'enseignement, ce qui contribue au transfert de connaissances pratiques auprès de leurs élèves et ce qui permet, lors du développement des nouveaux programmes, de refléter la réalité des industries dans le contenu du nouveau programme.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Dans le domaine de la mode, le Collège a mis sur pied le Centre de transfert technologique de la mode (CTTM) qui est devenu, par la suite, une filiale du Groupe Collège LaSalle; la mission de ce centre de transfert est « *d'assurer à l'industrie du vêtement l'accès aux procédés les plus novateurs, aux plus récentes technologies et à une gamme de services complets, y compris des programmes de recherche et de développement subventionnés, visant une amélioration concrète de la productivité et de la rentabilité des entreprises*⁷ »; il contribue à l'essor de l'industrie du vêtement dans ses activités de design, de production et de commercialisation. Le CTTM fait appel aux ressources enseignantes du Collège pour réaliser sa mission.

Les relations que le Collège a établies avec l'industrie ont des retombées positives sur la formation qu'il offre : en plus d'orienter cette formation sur la réalité du monde du travail, elles favorisent, par la mise en place de stages et de programmes en alternance travail-études, l'apprentissage des élèves en milieu de travail ainsi que leur insertion dans la vie professionnelle. Les élèves du secteur de la mode bénéficient également du CTTM, puisqu'ils y ont des cours et qu'ils y ont accès aux technologies de pointe.

Ce n'est pas le Collège lui-même qui développe un volet de coopération internationale mais une autre filiale du Groupe Collège LaSalle : *Collège LaSalle International*. Toutefois, le Collège bénéficie de retombées de l'expansion de cet organisme qui lui attire environ 15 % de sa clientèle, contribue à son rayonnement et lui attire des élèves tant canadiens qu'étrangers.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Par les relations qu'il entretient avec les secteurs industriels, le Collège est à même de s'assurer de la pertinence de la formation qu'il offre et de la satisfaction de besoins d'expertise et de main-d'œuvre émanant de l'industrie, et ce, particulièrement dans le domaine du vêtement et de la mode. L'offre des programmes, ceux d'AEC, notamment, est consécutive à des opérations de veille et de développement assurées par la Direction de la formation continue et par l'ensemble du personnel.

7. *Ibid.*, p. 52.

Le Collège suit de très près l'évolution de sa population scolaire et tente par différents moyens, de maintenir cette population au-delà du seuil de viabilité de l'établissement. Aussi recrute-t-il des élèves provenant de l'étranger, développe-t-il une nouvelle clientèle par son offre de nouveaux programmes d'AEC ou par l'offre de programmes de DEC arrimés avec des programmes universitaires tant québécois qu'étrangers.

L'approche que développe le Collège dans la gestion pédagogique en instituant ses quatre écoles est innovatrice : elle concilie la problématique de la double organisation en départements et en équipes de programme dans le prolongement de l'approche programme.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège s'est doté, en 1998, d'un plan quinquennal de développement dans le but de confirmer sa mission, d'établir un diagnostic de sa situation en relevant ses forces et ses faiblesses, de valider les orientations de son développement ainsi que de déterminer les objectifs de développement et d'élaborer un plan stratégique pour y parvenir. Ce plan a été revu et mis à jour en 2003 et est particulièrement axé sur la réussite scolaire, l'augmentation des inscriptions et le financement de l'établissement. Toutefois, ce plan quinquennal ne donne pas lieu à des plans de travail annuels. Une évaluation de son plan 1998-2003 a amené le Collège à développer un plan stratégique de développement 2003-2008.

Le Collège dispose de processus d'évaluation efficaces pour ce qui a des incidences financières, dont l'évolution des clientèles, et ses procédés de planification y sont bien adaptés. Par contre, l'évaluation de programmes d'études et d'application de politiques de nature pédagogique a accusé des retards et le Collège n'a pas démontré sa capacité à donner rapidement des suites adéquates aux évaluations de la Commission, de sorte que les problèmes que cette dernière a pu relever lors de l'évaluation d'un programme ne sont toujours pas résolus lors d'une évaluation ultérieure (par exemple, l'application de la PIEA). De même, il n'assure pas efficacement le suivi des évaluations qu'il entreprend lui-même (évaluation de programmes, évaluation de l'enseignement, etc.), ce que peuvent expliquer, en partie, les départs successifs des personnes responsables de ces évaluations et de leur suivi. C'est pourquoi

la Commission recommande au Collège d'améliorer le suivi de ses planifications et de s'assurer que des suites sont données à ses évaluations dans des délais raisonnables.

Les pratiques de communication

Le Collège considère que, même en l'absence d'une politique, ses pratiques de communication lui permettent de diffuser l'information pertinente auprès de ses élèves, de son personnel, de ses partenaires industriels et du public en général.

Lors de sa visite à l'établissement, la Commission a pu constater que l'information transmise aux élèves par Gested, fournisseur de services de recrutement et d'admission du Collège LaSalle, n'était pas toujours exacte et pouvait entraîner des conséquences fâcheuses pour eux, particulièrement ceux provenant de régions éloignées de Montréal ou de pays étrangers (mauvaise date de début des cours, indications erronées sur la langue d'apprentissage). La Commission *suggère* au Collège de mettre en place des mécanismes lui permettant de contrôler l'exactitude de l'information transmise, en son nom, par un tiers.

Plusieurs documents officiels de gestion pédagogique (le plan institutionnel de réussite, la PIEA, le Guide de l'enseignant, etc.) sont diffusés par Internet. Les informations générales, les directives et règles de gestion sont communiquées généralement par courrier électronique, ce qui permet d'en prendre connaissance très rapidement. Cependant, les directives et règles de fonctionnement ne sont pas colligées dans un seul document; le personnel, et particulièrement le nouveau personnel, n'a donc accès à ces directives qu'au moment où elles sont rediffusées. L'information est également transmise aux membres du personnel lors de rencontres générales. Le Collège, dans son rapport d'autoévaluation, reconnaît que la diffusion de l'information institutionnelle et pédagogique auprès des enseignants n'est que partielle. Aussi doit-il s'assurer que chaque employé (enseignant, employé de soutien, cadre intermédiaire) dispose de l'information appropriée et que celle-ci soit également diffusée auprès des nouveaux employés et demeure accessible.

L'information destinée aux élèves leur est accessible de diverses façons : l'agenda de l'élève fournit, dans les deux langues, des informations générales sur le Collège, ses services, le calendrier scolaire, extraits de règlements ou de politiques; feuillet imprimé, tableaux d'affichage et babillards électroniques fournissent des informations de nature ponctuelle ou font des rappels; le système Omnivox diffuse, par Internet et par téléphone, des informations sur l'horaire, l'annulation de cours, les résultats scolaires. Par contre, à l'exception de la demande de révision de notes qui est prévue à la PIEA, l'information sur les recours que peuvent exercer les élèves contre un acte ou une décision qu'ils trouveraient injustifiés à leur endroit est difficile à trouver et la Commission n'a pu voir qu'il existât un processus formel de gestion des plaintes au Collège.

La Commission recommande au Collège d'adopter et d'implanter un processus efficace de gestion des plaintes que les élèves peuvent avoir à formuler, de le faire connaître et de veiller à son application uniforme dans tout le Collège.

Les échanges entre le personnel et les cadres intermédiaires sont perçus, par le personnel rencontré, comme excellents; mais lors de sa visite à l'établissement, la Commission a pu constater une difficulté de compréhension des messages entre la haute direction et le personnel. Ceci amène une perception que la gestion de l'établissement est trop exclusivement influencée par des considérations financières. Cette situation entraîne chez l'ensemble du personnel une insécurité quant à l'avenir du Collège. Dans un objectif de maintien de la motivation de l'ensemble du personnel et de la consolidation du climat de travail, la Commission *suggère* au Collège de resserrer les liens avec son personnel et de diffuser, de façon régulière, des informations relatives à l'évolution des clientèles, à la gestion des ressources humaines et à l'évolution financière de l'établissement.

Le suivi de l'évaluation

À la suite de son examen de chaque critère, le Collège énonce un certain nombre d'actions qu'il regroupe dans un calendrier d'actions envisagées. Il ne s'agit pas d'un véritable plan d'action établissant des priorités; plus de la moitié des actions inscrites devaient être réalisées avant même la fin des travaux d'évaluation et, à l'exception de quatre actions, dont deux récurrentes, le plan devait être entièrement réalisé trois mois après la fin de l'évaluation. Plusieurs responsabilités incombent au directeur des études. Le rapport ni le calendrier des actions n'ont été diffusés auprès du personnel du Collège; les tâches envisagées ne sont donc pas connues de ceux qui devront normalement les effectuer.

La Commission recommande au Collège d'établir un plan d'action intégrant les recommandations et suggestions qu'elle émet dans le présent rapport d'évaluation et de s'assurer que tout son personnel s'approprie ce plan d'action et les suites à y donner.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège LaSalle devra revoir sa façon d'assumer certaines des responsabilités qui lui sont confiées, particulièrement celles qui touchent la gestion pédagogique, y compris le suivi et le contrôle des politiques et des processus.

La Commission fonde principalement son jugement sur les raisons suivantes : la direction pédagogique de l'ensemble du Collège LaSalle n'est pas suffisamment assurée; la gestion pédagogique et l'application des politiques de nature pédagogique ne sont pas pratiquées de façon satisfaisante et adéquate d'une école à l'autre; l'accueil et l'intégration de ses étudiants étrangers doivent être améliorés; les taux de réussite des cours et de réinscription au troisième trimestre sont en diminution.

La Commission a bien relevé, toutefois, la capacité du Collège à développer des liens étroits avec l'industrie, ce qui a des retombées positives sur la formation de ses élèves et leur intégration au marché du travail. Elle veut également souligner la disponibilité du personnel auprès des élèves, le soutien qu'il leur apporte ainsi que sa compétence.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement : ses relations avec les milieux industriels et ses opérations de veille lui permettent d'être attentif aux besoins du monde du travail et d'offrir des programmes de formation pertinents. La Commission veut mentionner l'approche innovatrice que développe le Collège en regroupant sous des écoles distinctes les différentes familles de programmes qu'il met en œuvre.

Pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Collège doit clarifier les responsabilités des différentes instances et renforcer le rôle de la Direction des études; harmoniser et contrôler les pratiques pédagogiques des différentes écoles; mettre en place des activités d'accueil et d'intégration répondant aux besoins de ses élèves et veiller à ce que tous les élèves aient une compréhension de la langue d'enseignement suffisante; améliorer le suivi de ses planifications et s'assurer que des suites sont données à ses évaluations; adopter et implanter un processus efficace de gestion des plaintes et veiller à son application uniforme dans tout le Collège; établir un plan d'action intégrant les recommandations et suggestions du présent rapport d'évaluation. Le Collège doit également clarifier les responsabilités respectives du Collège et du Groupe Collège LaSalle.

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, depuis la visite de la Commission à son établissement, il a adopté un code d'éthique et de déontologie, qu'il a créé un poste d'adjointe à la Direction des études, que son système de suivi des élèves et d'information sur les programmes est opérationnel depuis octobre 2004, qu'il a élaboré des outils de suivi de ses plans et qu'il a mis en place des mécanismes de contrôle de l'information qu'il diffuse.

De plus, le Collège indique à la Commission certaines autres mesures qu'il envisage d'adopter. Il veut mettre en place de meilleurs outils de contrôle des services qu'il reçoit de certains fournisseurs, améliorer au besoin les procédures et fournir, à son personnel, des éclaircissements sur cette question. Il compte mettre en place des moyens plus structurés pour assurer, auprès de ses enseignants, un soutien pédagogique dans la mise en œuvre des programmes. Pour ses élèves allophones qui peuvent connaître des problèmes d'apprentissage en raison de la langue, il veut approfondir la problématique afin de déterminer des mesures innovatrices, comme le modèle de pairage qu'il expérimente, qui favoriseront leur apprentissage. Il réexamine l'ensemble de ses processus du volet pédagogique pour s'assurer de leur efficacité. Il recherchera des moyens pour resserrer les liens avec son personnel, le tenir informé des orientations et des défis qu'il rencontre et le valoriser. Il s'engage à préciser le processus de traitement des plaintes et à veiller à son application. Pour corriger les faiblesses observées, particulièrement dans la gestion pédagogique, il a entrepris la mise en place de mesures qu'il a intégrées à un plan d'action qu'il fera connaître à son personnel et par lequel il veut le motiver.

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