

# Rapport d'évaluation

## Évaluation institutionnelle du Collège Édouard-Montpetit

*Avril 2005*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## Introduction

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

La Commission a effectué l'évaluation institutionnelle du Collège Édouard-Montpetit 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 Édouard-Montpetit a transmis son rapport dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 22 mars 2004. 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 15, 16 et 17 septembre 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la Commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que 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, M<sup>me</sup> Sylvie Fortin, secrétaire générale du Collège François-Xavier-Garneau, M. Gaston Côté, ex-conseiller en gestion des ressources humaines et M. Jocelyn Vallée, ex-directeur général du Collège de Sherbrooke. M. Stephen Tribble, commissaire, y assistait comme observateur. Le comité était assisté de M. Bruno Fiset, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.

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

### L'établissement

Le Collège Édouard-Montpetit a succédé, en 1967, à l'Externat classique de Longueuil. L'École d'aérotechnique du Québec y a été intégrée en 1968. Elle a été transférée de Dorval au campus de Saint-Hubert à l'ouverture de ce dernier en 1972. À l'automne 2004, le Collège accueille, dans les programmes menant à un diplôme d'études collégiales (DEC), 5795 étudiants à son campus de Longueuil et 770 étudiants à l'École nationale d'aérotechnique (ENA) de Saint-Hubert. À la formation continue, les programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) offerts dans les deux campus reçoivent plus de 260 étudiants à temps complet. Le Collège compte plus de 900 employés dont 238 employés de soutien, 53 professionnels et 32 cadres. Le personnel enseignant comprend 423 professeurs à temps complet, dont 107 à l'ENA, et 122 à temps partiel. Le secteur de la formation continue emploie 57 chargés de cours.

Au campus de Longueuil, le Collège offre 4 programmes préuniversitaires : *Arts et lettres* (4 profils), *Arts plastiques*, *Sciences de la nature* (2 profils) et *Sciences humaines* (4 profils). Le secteur technique comprend 12 programmes dans les familles des techniques biologiques, des techniques humaines, des techniques administratives, des techniques physiques et des techniques artistiques. Trois de ces programmes ne sont dispensés qu'au Collège Édouard-Montpetit : *Techniques dentaires*, *Techniques de denturologie* et *Techniques d'orthèses visuelles*<sup>3</sup>. L'ENA propose trois programmes menant au diplôme d'études collégiales (DEC) qui lui sont exclusifs : *Technique de construction aéronautique*, *Entretien d'aéronefs* et *Avionique*. Au campus de Longueuil, le Service de la formation continue offre des programmes menant à des attestations d'études collégiales (AEC) notamment dans les domaines de l'éducation à l'enfance, les services de garde et les conseils financiers en plus de services de formation sur mesure aux entreprises. Des programmes menant à des AEC sont proposés à l'ENA et touchent, entre autres, l'entretien d'aéronefs et la conception assistée par ordinateur. Des formations sur mesure aux entreprises aéronautiques sont aussi disponibles.

---

3. Le Collège François-Xavier-Garneau offrira le programme *Techniques d'orthèses visuelles* à partir de l'automne 2005.

Le Collège a développé plusieurs volets complémentaires à sa mission. Le Centre technologique en aérospatiale (CTA) est un centre de transfert technologique mettant à profit l'expertise des enseignants de l'ENA auprès de ses clients. Le Conseil international de formation en aérospatiale (CIFA), créé par l'ENA en 1997, regroupe des maisons de formation et des entreprises du domaine de l'aérospatiale. Le Centre international de recherche et d'éducation en denturologie (CIRED) propose des cours, des conférences et des services professionnels aux denturologistes du Québec en plus de mener des activités de recherche. Enfin, le Collège met à la disposition du public de sa région plusieurs installations à des fins sportives et culturelles dont le Théâtre de la Ville, la salle de spectacle Pratt & Whitney, le Centre d'exposition et d'animation en art actuel Plein Sud et le Centre sportif Montpetit qui résulte d'une entente entre la Ville de Longueuil, la Commission scolaire Marie-Victorin et le Collège qui en est le gestionnaire.

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

Le Collège a entrepris tardivement la réalisation de son autoévaluation institutionnelle en raison notamment de certaines difficultés vécues par la Direction générale. Ainsi, la démarche s'est déroulée de novembre 2002 à décembre 2003 et a porté sur les années 1997-1998 à 2001-2002. Le conseil d'administration a confié le mandat de réaliser l'autoévaluation à la directrice des études, qui assumait alors l'intérim à la Direction générale. Elle a constitué un comité d'autoévaluation composé des membres de l'équipe de direction et confié à une firme d'experts-conseils le mandat de recueillir des données et de mener des consultations tant à l'interne qu'à l'externe. Plusieurs rencontres avec des représentants des diverses instances du Collège, avec des membres des équipes de direction et avec les représentants du syndicat du personnel de soutien et du syndicat des professionnels ont été tenues. Quelques partenaires externes, dont la Commission scolaire Marie-Victorin et le Centre local de développement (CLD) de Longueuil, ont aussi été consultés au moyen d'entrevues téléphoniques. Les professeurs et les représentants des étudiants ont pour leur part refusé de participer aux consultations menées dans le cadre de la démarche.

La firme a analysé les données recueillies et rédigé un premier rapport. Tout le personnel du Collège a été invité à le lire et à le commenter. Les commentaires recueillis ont amené le comité d'autoévaluation à retravailler le contenu du rapport pour qu'il reflète mieux la réalité du Collège. Ainsi, un mandat a été confié à une professionnelle du Collège pour qu'elle mène de nouvelles consultations et qu'elle récrive le rapport de façon à corriger les inexactitudes et à détailler certaines idées insuffisamment développées, avec l'aide de

membres de l'équipe de direction. Cette nouvelle version n'a toutefois été soumise qu'à la consultation des cadres. Les autres membres du personnel n'ont pas été consultés sur cette version. Elle a été présentée à la Commission des études qui l'a recommandée au conseil d'administration. La Commission estime que le Collège aurait eu avantage dès le départ à mener lui-même cette évaluation et à en confier la responsabilité à des acteurs de sa communauté de manière à développer une véritable culture d'évaluation.

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

Le rapport est honnête et assez critique. Il aborde tous les éléments retenus par la Commission. Par contre, il présente peu de démonstrations et fournit très peu d'informations sur plusieurs aspects importants de la vie du Collège, notamment les services aux étudiants, l'aide à l'enseignement et le développement de projets novateurs. La visite a permis d'obtenir des éclaircissements et des informations complémentaires. Par ailleurs, les actions envisagées ne sont pas présentées dans un véritable plan d'action comprenant un échéancier et un partage des responsabilités.

## **La mission**

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

Le Collège a mené des consultations auprès de l'ensemble des membres du personnel et des étudiants pour élaborer son *Plan de développement 2001-2006*. Il a profité de ces consultations pour mettre à jour sa mission, dans laquelle s'inscrit celle de l'ENA. Dans la foulée de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, elle inclut, en plus de l'enseignement régulier et la formation continue, le développement du milieu notamment par des activités de recherche, l'accessibilité de ses équipements et l'engagement de son personnel. Le *Plan de développement 2001-2006*, intégrant celui de

l'ENA, présente les objectifs institutionnels énoncés sous la forme de grandes orientations. Ils touchent l'apprentissage et l'enseignement, le milieu de travail, la communication, le développement régional, national et international ainsi que le financement. Les orientations du Collège contenues dans son plan de développement sont congruentes avec l'énoncé de mission.

Intitulé *Un monde d'engagement*, le projet éducatif, adopté en avril 2004 après des travaux qui auront duré deux ans, est lui aussi le résultat d'une large consultation. Il définit les valeurs guidant l'activité éducative du Collège. Le plan de travail de la Direction générale prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action lié au projet éducatif.

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

Le Collège a voulu s'assurer de l'adhésion à sa mission et à ses objectifs en menant des consultations auprès de l'ensemble du personnel et des étudiants pour leur permettre de participer à la mise à jour de l'énoncé de mission et à l'identification des objectifs institutionnels. Le plan de développement a également été distribué à l'ensemble du personnel. Toutefois, de l'avis du Collège, la mission et les orientations sont plus ou moins bien connues de l'ensemble du personnel et des étudiants. Cette situation s'explique en partie du fait qu'il n'y ait pas eu de processus formel de prise en compte des objectifs du *Plan de développement 2001-2006* lors de l'élaboration des plans d'action annuels de chacune des directions sous la Direction générale. Le rapport souligne également la nécessité d'une plus grande cohésion entre les directions et d'une vision claire émanant de la Direction générale pour assurer la prise en compte des orientations. Des besoins de lignes directrices précises et d'échanges réguliers entre les employés et la direction ainsi qu'entre les divers groupes de travail ont été très nettement exprimés. Une animation plus soutenue autour des orientations et des objectifs institutionnels, de façon à les bien faire connaître, est aussi souhaitée. La Commission invite le Collège à poursuivre ses efforts en vue d'amener le personnel et les étudiants à partager ses orientations.

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

#### **Les instances de gestion**

Le rapport présente succinctement les différentes instances du Collège. Les informations qui y sont présentées et celles recueillies lors de la visite permettent d'affirmer que leurs rôles et responsabilités sont clairement définis.

Le conseil d'administration exerce adéquatement ses responsabilités relatives à la détermination des orientations et des objectifs du Cégep, à l'établissement des politiques ou règlements sur la vie du Collège et à l'adoption des budgets. Au nombre de cinq par année, les réunions du conseil sont publiques. Ses membres cherchent à atteindre le consensus dans leur prise de décision. La Commission des études joue le rôle qui lui est dévolu. Elle est consultée par le conseil d'administration sur toute question concernant les programmes d'études et l'évaluation des apprentissages. Sa composition respecte les dispositions de la Loi. Elle dispose de deux sous-comités permanents qui lui font des recommandations touchant pour l'un les programmes d'études et pour l'autre les orientations pédagogiques. En vertu d'une entente entre le Collège et le Syndicat des professeurs, elle a hérité des mandats de la commission pédagogique. Lors de la visite, certains de ses membres ont souligné la longueur des discussions, ce qui est susceptible de nuire à l'efficacité des travaux. Le rapport 2003-2004 de la Commission des études fait d'ailleurs état d'interrogations en ce sens. Le plan de travail 2004-2005 de la Direction des études prévoit une réflexion sur le fonctionnement de cette instance.

Pendant les années couvertes par l'autoévaluation, une certaine instabilité observée à la Direction générale y a entraîné quelques lacunes : faiblesse du leadership, orientations mal définies, direction peu vigoureuse. La nomination d'un nouveau directeur général, au printemps de 2003, après un intérim de sept mois assumé par la directrice des études, devrait être l'occasion de remédier à ces problèmes. Le nouveau directeur général a entrepris des travaux de restructuration importants touchant la formation continue, le développement institutionnel, les ressources financières et informatiques, les liens administratifs entre les deux campus et le développement international.

Sous l'autorité du directeur général du Collège, le directeur de l'ENA est responsable de l'application des politiques, des règlements et des procédures du Collège. Il s'assure aussi de donner suite aux recommandations du comité consultatif de l'ENA. Composé d'une quinzaine de personnes représentant entre autres des entreprises de l'aérospatiale, ce comité conseille la direction de l'École quant à son organisation, son fonctionnement et son développement.

La Direction des études a été l'objet d'une restructuration pendant les années évaluées pour faire en sorte que la gestion de toutes les activités d'enseignement et d'apprentissage, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, relève d'une structure unique. La visite a toutefois permis de constater de façon plus précise les ambiguïtés de la structure de gestion pédagogique soulevées par le Collège, particulièrement en ce qui concerne la gestion des programmes d'études qui relève soit du Service de recherche et développement, soit du

Service de l'enseignement, selon l'étape du cycle d'évolution d'un programme. Le rapport du Collège souligne d'ailleurs que le partage des responsabilités à la Direction des études n'est pas suffisamment clair pour tous et qu'il peut engendrer des insatisfactions. Le Collège relève aussi des difficultés quant à l'arrimage des plans de travail des départements avec les priorités établies par la Direction des études. En outre, la Commission a pu constater des lacunes quant à l'application de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) et de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEPE). Des délais importants dans la mise en œuvre du plan de réussite ont aussi été observés. Il est clair pour la Commission que les difficultés vécues à la Direction générale et le long intérim assumé par la directrice des études ont eu des impacts négatifs sur la gestion pédagogique. Compte tenu de ces éléments,

*la Commission recommande au Collège de revoir, tel qu'il l'envisage, les mandats, les processus et les opérations afin d'améliorer le caractère fonctionnel et intégré des pratiques de gestion pédagogique et de veiller à bien appuyer la Direction des études dans l'exercice de son leadership.*

Les comités de programme remplissent le mandat qui leur est confié par la Direction des études. Ils sont composés d'un adjoint à la Direction des études, agissant à titre de responsable de programmes, de professeurs de disciplines contribuant à la formation spécifique et de la formation générale, d'un conseiller pédagogique et d'un aide pédagogique individuel. Un tel comité est formé pour chaque programme de DEC, sauf à l'ENA où un seul comité est constitué pour les trois programmes qui y sont offerts. Une table de concertation de la formation générale a été mise sur pied en 1996-1997 pour favoriser une plus grande concertation entre les départements de philosophie, de français, d'éducation physique et de langues.

Les assemblées départementales assument les responsabilités prévues à la convention collective des enseignants. Des rencontres régulières ont lieu entre la Direction des études et les coordonnateurs de département. Selon les besoins, des rencontres ponctuelles sont aussi tenues. Par ailleurs, un enseignant de chaque département agit à titre de responsable disciplinaire à la formation continue. Il partage avec un conseiller pédagogique du Service de la formation continue certaines responsabilités de la gestion pédagogique notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des programmes d'AEC.

## **La gestion pédagogique**

Le Collège privilégie une approche intégrée de la gestion pédagogique, de sorte que les mêmes processus et les mêmes politiques s'appliquent à la formation ordinaire et à la formation continue.

Des moyens sont mis en œuvre pour assurer l'application de la PIEA. Les départements s'assurent que les plans de cours respectent les dispositions de la politique et les transmettent à la Direction des études. Cette dernière en vérifie un échantillon et contrôle ainsi l'application de la politique. De l'aveu même du Collège, le suivi n'est toutefois pas systématique. La Commission a d'ailleurs relevé des lacunes en ce sens lors de l'évaluation du programme de Techniques administratives et celle de la composante de formation générale. La visite a permis d'apprendre que le Collège a procédé à la révision de sa politique et qu'il entend la mettre en œuvre à la session d'hiver 2005. Il envisage deux actions touchant notamment l'appropriation de la nouvelle politique par les enseignants et les mécanismes de suivi de sa mise en œuvre. La Commission encourage le Collège à leur donner suite.

La *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études* (PIEPE) est actuellement en révision pour tenir compte notamment des observations de la Commission et de la restructuration de la Direction des études. Parallèlement à ces travaux de révision, le Collège a poursuivi des évaluations de programme, notamment en *Techniques dentaires*, en vertu des dispositions de sa PIEPE. Dans l'optique d'améliorer l'efficacité de l'application de cette politique, le Collège s'est doté d'un système d'information sur les programmes (SIPE) fonctionnel. Il comprend des renseignements sur les programmes (préalables, particularités, grilles de cours, plan-cadre de l'épreuve synthèse, etc.) et des indicateurs sur le cheminement scolaire des étudiants (réussite, diplomation, etc.). La Commission tient à souligner la qualité du système d'information sur les programmes. Elle encourage le Collège à terminer la révision de la PIEPE.

Le Collège a une politique de valorisation de la langue française, adoptée en 1988. Elle vise la maîtrise de la langue tant par les étudiants que par le personnel. Elle n'apparaît toutefois pas être suffisamment mise en valeur ni être l'objet d'une préoccupation constante de la part de tous les intervenants. Les résultats à l'épreuve uniforme de français montrent d'ailleurs que le Collège doit porter une attention particulière à la maîtrise de la langue. Le rapport indique que le Collège envisage d'évaluer sa politique de valorisation de la langue sans toutefois se fixer d'échéance précise. La Commission *suggère* que le Collège se donne les moyens d'assurer l'application de cette politique et ainsi accorder une plus grande importance à la maîtrise de la langue.

Dans la foulée de la restructuration de la Direction des études, le Collège s'est doté d'outils pour assurer le caractère fonctionnel de ses pratiques de développement de programmes. Ils favorisent l'uniformisation des pratiques des divers intervenants sur les deux campus. Parmi ces outils, notons le *Cadre conceptuel et méthodologique pour l'élaboration et la révision de programmes d'études conduisant à l'obtention d'un DEC* ainsi que le *Cadre d'élaboration et de présentation des projets de programmes menant à une attestation d'études collégiales*. D'autres documents traitent notamment de l'application des prescriptions ministérielles, du suivi de la mise en œuvre d'un programme et de l'évaluation des compétences. Tous les programmes ont été révisés et définis en objectifs et standards. L'élaboration, l'évaluation et la révision des programmes sont sous la responsabilité du Service de la recherche et du développement au campus de Longueuil et du Service de l'enseignement à l'ENA. La mise en œuvre et le suivi des programmes relèvent des Services de l'enseignement dans les deux campus.

Les étudiants bénéficient de plusieurs services d'aide et de soutien à l'apprentissage dont les services d'aide pédagogique individuelle, d'orientation et d'information scolaire et professionnelle. Ils peuvent consulter les centres d'aide en français, en comptabilité, en philosophie, en mathématiques et en physique. Les programmes de tutorat par les pairs, d'entraide étudiante et de soutien aux carrières scientifiques sont d'autres mesures d'aide à l'apprentissage mises en œuvre par le Collège. Des mesures préventives sont offertes aux étudiants présentant des risques d'échec à leur entrée au Collège. Un soutien visant à faciliter le passage du secondaire au collégial est également disponible.

Le rapport du Collège est très incomplet en ce qui concerne les services d'aide à l'enseignement. La visite a permis d'apprendre que plusieurs services sont offerts. Ils touchent notamment le perfectionnement des enseignants, le soutien dans la mise en œuvre de projets de recherche et d'innovation pédagogique ainsi que dans l'élaboration des plans de cours. Par contre, mis à part le perfectionnement lié aux technologies de l'information et des communications (TIC), il n'y a pas de priorités clairement définies en matière de soutien à l'enseignement.

L'organisation scolaire favorise l'atteinte des objectifs de programme par les étudiants. Des mesures touchant la confection des horaires visent l'amélioration de la réussite, notamment celle prévoyant une heure avant ou après les cours de concentration de première session ainsi que l'implantation de groupes homogènes pour les cours de français et de philosophie dans certains programmes. La Commission note également que les étudiants bénéficient d'une plage horaire libre à chaque semaine leur permettant de participer à diverses activités.

## **Les services aux élèves**

La Direction des services aux étudiants et à la communauté (DSEC) est responsable des services de consultation professionnelle, incluant l'information scolaire et professionnelle, l'orientation, les services psychologiques, le placement et l'hébergement. Toutefois, les services de santé et de prévention sont peu développés. La DSEC chapeaute aussi les divers volets de la vie étudiante : animation socioculturelle, communautaire et sportive. À l'ENA, un adjoint à la direction est responsable de ces services. Les étudiants de la formation continue ont accès à l'ensemble des services et des activités. Ils sont, au même titre que les étudiants de la formation ordinaire, membres de l'association étudiante.

Les activités et les services sont nombreux. Ils touchent des domaines variés et prennent plusieurs formes. Le volet socioculturel offre la possibilité de participer à divers ateliers notamment en musique, en théâtre, en photographie. La participation à des événements tels *Cégeps en spectacles*, le concours *Science on tourne*, le marathon d'écriture et plusieurs autres est encouragée. Le volet sportif comprend des activités intra-muros ou intercollégiales. Des activités de plein air sont aussi proposées : canot-camping, vélo de montagne, randonnées pédestres, etc. Des groupes d'étudiants aux intérêts variés organisent également des activités dont le club d'échec, la radio étudiante, le comité d'action politique, le ciné-club.

Les activités et les services sont accessibles et fréquentés. Par contre, le Collège n'évalue pas la satisfaction des utilisateurs et des participants, sauf pour les activités du Centre sportif Montpetit où il mène des sondages auprès des usagers. Il n'a pas non plus développé d'outils d'identification des besoins des étudiants. La Commission invite le Collège à se donner les moyens de mieux connaître les besoins de sa clientèle.

## **La gestion des ressources humaines**

La *Politique de gestion des ressources humaines* (PGRH), adoptée en 1996, présente les principes, les valeurs et les objectifs généraux du Collège en matière de gestion des ressources humaines. Elle définit aussi les objectifs particuliers au regard de l'embauche, de l'accueil et l'intégration du personnel, de l'évaluation, du perfectionnement et des communications. Elle décrit les responsabilités des principaux intervenants, notamment le directeur général et la Direction des ressources humaines. La politique prévoit également la création d'un comité consultatif composé de représentants de toutes les catégories de personnel et d'étudiants. Ce comité a notamment comme rôle de participer au

développement et à la mise à jour des programmes et des politiques touchant la gestion des ressources humaines.

Divers programmes et politiques découlant de la PGRH ou la complétant ont été élaborés : *Politique d'accès à l'égalité pour les femmes à l'emploi du Collège Édouard-Montpetit, Politique pour un milieu d'études et de travail exempt de harcèlement et de violence, Programme d'accueil du nouveau personnel, Programme d'aide aux employés.* Il n'existe toutefois aucune politique précise encadrant les pratiques de recrutement et de sélection des candidats ou de perfectionnement. Par ailleurs, le Collège semble s'être peu préoccupé jusqu'à maintenant de la question de la relève et du renouvellement du personnel. Il indique toutefois dans son rapport qu'il entend réfléchir à cette problématique. L'évaluation du personnel de toutes les catégories n'est pas formellement encadrée par un programme ou une politique. Le personnel cadre est soumis à une évaluation annuelle selon le *Programme de gestion du personnel d'encadrement.* Des pratiques assurent l'évaluation des employés non permanents et des nouveaux enseignants de moins de trois ans d'ancienneté. Par contre, il n'existe aucun mécanisme formel d'évaluation pour le personnel permanent. Compte tenu de tous ces éléments,

*la Commission recommande au Collège d'élaborer et de mettre en œuvre tous les programmes prévus par sa Politique de gestion des ressources humaines notamment ceux relatifs à l'évaluation du personnel permanent.*

Le Collège met en œuvre des actions pour favoriser le maintien d'un bon climat de travail. Les comités de relations de travail exercent leur mandat de façon satisfaisante et favorisent la solution des litiges par entente. Les réalisations (publications, prix, mentions, etc.) du personnel sont soulignées au moyen d'événements spéciaux et par l'entremise des journaux internes, du site Web du Collège et des rapports annuels.

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

La Commission a pu constater lors de la visite que le Collège a amélioré ses pratiques en matière de répartition budgétaire et fourni d'importants efforts en matière d'intégration des technologies de l'information et des communications (TIC). Le Collège a révisé son mode de répartition budgétaire qu'il effectuait pendant la période de référence sur la base des revenus générés par chacun des services. Il distribue maintenant les ressources budgétaires à partir de l'analyse de l'ensemble des besoins et des priorités institutionnelles. Une consultation auprès des départements et des services permet de déterminer les besoins à combler. Le comité de coordination est chargé d'évaluer les demandes et de déterminer celles qui seront retenues.

Le Collège a mis en œuvre plusieurs mesures pour améliorer la disponibilité des équipements informatiques et ainsi favoriser l'accès aux TIC. Il a mis sur pied un comité permanent des TIC qui a élaboré un plan d'action relatif entre autres à l'acquisition d'équipements. Le Collège s'est en outre doté d'une direction des ressources informatiques et multimédia et a augmenté de façon significative le nombre d'ordinateurs tant pour les élèves que pour les enseignants. Ces actions ont été accompagnées d'activités de perfectionnement pour l'ensemble du personnel.

Les ressources matérielles sont suffisantes pour répondre aux besoins des programmes et des services. Les locaux sont en nombre suffisant. Les étudiants et les enseignants disposent, dans les deux sites de formation, de laboratoires et d'équipements de qualité et accessibles. Le nombre d'ordinateurs disponibles pour les étudiants atteint maintenant 1200. Le ratio professeurs-ordinateurs est passé de 8 pour 1 pendant la période de référence à 2 pour 1 au moment de la visite.

L'état des collections du Centre des ressources documentaires du Campus de Longueuil et du Centre des ressources didactiques de l'ENA répondent aux besoins des programmes et des usagers. Au campus de Longueuil, le Centre de ressources documentaires regroupe la bibliothèque et l'audiothèque. Il accueille en plus des étudiants, des professeurs et du personnel du Collège, les résidents de Longueuil. Le Centre des ressources didactiques de l'ENA propose les ressources documentaires appropriées à ses programmes. Il dispose notamment d'une importante collection de documents dans le domaine de l'aérospatiale.

Le Collège jouit d'une bonne santé financière et bénéficie de surplus accumulés. Il profite de l'apport du Fonds de développement du Collège Édouard-Montpetit dont le mandat est de participer au développement du Collège et de maintenir son rayonnement et son leadership. La Commission estime que le Collège utilise ses ressources de manière efficiente.

## **L'atteinte des objectifs**

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

Les divers indicateurs de réussite sont demeurés stables depuis la mise en œuvre du plan de réussite. Le taux global de réussite des cours en première session n'a pas changé de façon significative depuis l'an 2000, bien qu'on observe une augmentation du taux d'étudiants réussissant tous leurs cours. Le taux global de réinscription au troisième trimestre est également demeuré stable et se situe sous la cible (89 %) que s'était fixée le Collège. Le taux de diplomation 2 ans après la durée prévue n'a pas varié pour l'ensemble des cohortes de 1996 et de 1997 bien que ce taux pour ces deux cohortes ait progressé de six points au secteur technique pour atteindre 69 %. Il a toutefois baissé d'environ deux points au secteur préuniversitaire à 70 %. Le taux de réussite à l'épreuve uniforme de français est plus faible que le taux moyen du réseau pour toute la période de référence sauf en 2001-2002 où les étudiants du Collège ont obtenu des résultats identiques à ceux de l'ensemble des collèges à 84,4 %.

La stabilité de l'ensemble des indicateurs de réussite peut s'expliquer notamment par le fait que le Collège a éprouvé quelques difficultés à implanter son plan de réussite, ce qui a entraîné un retard dans la mise en œuvre de la grande majorité des mesures. Les deux dernières années du plan ont cependant connu plus de succès : environ 85 % des mesures prévues ont été appliquées. Dans la réalisation de son prochain plan de réussite, le Collège entend s'attarder à la réussite en première session, à la réussite et la persévérance des garçons, à la réussite des cours de langue et de littérature et à la réussite à l'épreuve uniforme de français.

Le Collège fournit des données sur le taux de placement des finissants au secteur technique. Ce taux dépasse 90 % dans la majorité des programmes techniques. Le Collège présente aussi des statistiques concernant l'admission à l'université des diplômés de la session d'automne 1997 à la session d'hiver 2002. Le pourcentage d'admis à l'université varie, pour ces années, de 85 à 91 %.

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

Le suivi de l'application de la PIEA peu systématique et réalisé sur un mode essentiellement réactif ne permet pas d'attester l'atteinte des objectifs de cette politique. Le Collège entend d'ailleurs mettre en œuvre des mécanismes de suivi de sa PIEA plus

systematiques. Quant à la PIEP, l'évaluation de son application par la Commission a révélé qu'elle avait été peu efficace. Le Collège est actuellement en train de réviser sa politique pour tenir compte des recommandations de la Commission. Cette dernière émet, plus loin dans ce présent rapport, un commentaire relatif aux processus de planification, de suivi et d'évaluation qui reprend certains des éléments touchant les politiques de nature éducative.

Par ailleurs, le Collège a mis en œuvre plusieurs des recommandations de la Table de concertation pédagogique sur les TIC formulées dans le document *Propositions d'actions pour un plan stratégique d'intégration dans l'enseignement et l'apprentissage*. L'augmentation déjà évoquée du nombre d'ordinateurs destinés aux étudiants et aux enseignants est un des résultats de ces actions tout comme les activités de perfectionnement offertes à l'ensemble du personnel.

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

Les volets complémentaires développés par le Collège sont nombreux. Créé en 1994, le Centre technologique en aérospatiale (CTA) est un centre de transfert technologique dédié aux applications des technologies dans le domaine aérospatial. Il offre entre autres une aide technique ponctuelle aux PME de ce secteur et poursuit des activités de recherche. L'ENA a aussi mis sur pied, en 1997, le Conseil international de formation aérospatiale (CIFA) regroupant des établissements de formation et des entreprises de l'aérospatiale de différents pays dont la France, la Belgique et les États-Unis. Le Centre CAO/FAO, logé également à l'ENA, répond aux besoins de formation dans les domaines de la conception, du dessin et de la fabrication assistés par ordinateur. Le Campus de Longueuil abrite quant à lui le Centre international de recherche et d'éducation en denturologie (CIRED). Il poursuit des recherches en denturologie et propose des activités de perfectionnement et des services professionnels aux denturologistes du Québec.

Les enseignants et les professionnels participent activement à des programmes de recherche subventionnée tels que le *Programme d'aide à la recherche sur l'enseignement et l'apprentissage* (PAREA) ou à des programmes du *Centre collégial de développement de matériel didactique* (CCDMD) dans le développement de manuels techniques ou de développement de matériel informatisé. Le Collège comprend d'ailleurs un important bassin d'auteurs dans de nombreux domaines de formation notamment en littérature, en philosophie, en sciences humaines, en informatique, en techniques de services de garde, en anglais et en physique.

Sur le plan international, le Collège participe depuis 15 ans, en partenariat avec divers organismes canadiens, à des projets d'échange et de coopération dans les domaines de la formation et de l'administration scolaire. Pour développer davantage ce secteur d'activités, le Collège a adopté en juin 2004 une politique d'internationalisation de la formation qui vise à intégrer de façon accrue la dimension internationale dans les programmes de formation et faire en sorte que les retombées des diverses activités internationales soient plus significatives.

La présence régionale du Collège est importante. Des cliniques d'hygiène dentaire, de denturologie et d'orthèses visuelles sont accessibles au grand public. Le Collège abrite le Théâtre de la Ville qui présente des spectacles accessibles au grand public. La galerie d'art Plein Sud est également sise au Collège et a, comme mandat, de diffuser la production d'artistes professionnels. De plus, elle consacre à chaque année deux expositions à des œuvres d'étudiants du Collège. Le Centre sportif Montpetit offre de multiples activités sportives tant à ses étudiants qu'au public et aux entreprises de la région. Par ailleurs, le Collège entend être davantage présent dans sa région par le biais de son secteur de la formation continue, particulièrement en formation sur mesure. Enfin, la Commission tient à souligner les partenariats avec plusieurs entreprises et institutions développés par l'ENA. Ces partenariats se concrétisent en dons d'équipements ou en échanges de services et ont des retombées très importantes sur le plan des ressources et sur le plan des activités de formation. Elle souligne également l'apport du Fonds de développement qui soutient divers projets touchant entre autres l'acquisition d'équipement de pointe, le soutien aux étudiants par des bourses, la recherche et l'enseignement.

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

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

Le Collège, dans son rapport, présente peu de stratégies ou de moyens qu'il utilise pour détecter les besoins et les contraintes de son environnement interne et externe. À l'interne, le Collège s'est surtout attardé à identifier les besoins liés à l'intégration pédagogique des TIC. Pour y arriver, le Service de recherche et du développement a mis sur pied une table de concertation sur les TIC qui a produit un document présentant diverses recommandations en vue d'assurer l'intégration de ces technologies et leur utilisation pédagogique. La détection des besoins et des contraintes de l'environnement externe repose essentiellement sur des études de perception et des sondages que le Collège a menés ces dernières années pour identifier notamment des enjeux relatifs au recrutement. De plus,

L'implication de plusieurs des directeurs du Collège dans des comités ou des organismes de la région permet à ces derniers d'être mis au fait de besoins de la communauté. Par contre, les pratiques de détection des besoins et des contraintes ne sont pas systématisées ou encadrées. Elles n'ont également que peu de retombées sur le développement du Collège. Ce dernier affirme d'ailleurs que ses actions dans la région doivent dépasser les activités de recrutement et avoir davantage de retombées sur son développement et l'ensemble de ses activités. Dans cette optique, la Commission *suggère* au Collège de créer, tel qu'il l'a lui-même envisagé, un secteur du développement institutionnel.

Le Collège, dans son rapport, n'a pas démontré qu'il s'adapte au changement et qu'il est innovateur. Tout au plus rappelle-t-il, sans élaborer, qu'il est membre fondateur du consortium DecVir et que des discussions ont cours avec diverses universités dans le cadre de projets DEC-BAC. La visite a toutefois permis de constater que plusieurs projets innovateurs résultats d'initiatives individuelles ont été menés à terme, notamment des cédéroms multimédia en physique, en techniques d'hygiène dentaire ou des divers sites Web destinés à l'enseignement, entre autres en Sciences humaines. Ces divers projets ne s'inscrivent cependant pas dans une stratégie institutionnelle voulant favoriser l'innovation. La Commission encourage le Collège à mettre en place des mécanismes pour favoriser le développement de projets novateurs.

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

Le Collège n'a pas encore développé de véritable culture institutionnelle de planification et d'évaluation. Il n'aborde, dans cette section de son rapport, que les évaluations commandées par la Commission et ne démontre pas qu'il a instauré des processus de planification et d'évaluation des activités de toutes ses directions. La Commission note également que le Collège tarde à donner suite à certaines des évaluations qu'elle a commandées, notamment celle de la formation générale et des programmes de *Techniques administratives* (DEC) et de *Gestion financière informatisée* (AEC). Le Collège reconnaît d'ailleurs plusieurs de ces lacunes et envisage une action pour mieux concerter les directions autour de l'amélioration de l'efficacité des processus d'évaluation et de planification. Il affirme également qu'il doit mieux suivre l'application de ses politiques et systématiser le processus d'évaluation de l'atteinte des objectifs.

*La Commission recommande de développer des processus efficaces de planification, de suivi et d'évaluation des résultats.*

## **Les pratiques de communication**

La Direction des communications et secrétariat général supervise l'ensemble des pratiques de communication pour assurer la diffusion de l'information et contribuer au rayonnement du Collège. Elle élabore et met en œuvre, pour des dossiers précis tel le recrutement ou la consultation sur le projet éducatif, des plans de communication décrivant les publics cibles et les stratégies à privilégier pour les rejoindre. Elle s'assure de la validité et de la qualité de l'information transmise et évalue plusieurs de ses activités, entre autres les journées *Portes ouvertes* et *Tout un programme*, notamment en sondant les participants. À l'ENA, un conseiller en communication travaille en collaboration avec l'équipe du campus de Longueuil.

Divers moyens de communication sont utilisés à l'interne selon l'information à transmettre et le public visé, par exemple les journaux (*Le Monde d'Édouard-Montpetit*, *L'Express*), l'agenda étudiant, l'intranet, les réunions. À l'externe, les divers moyens employés comprennent les communiqués, les prospectus des programmes et des cours de l'enseignement régulier et de la formation continue, des dépliants, le site Web. Certains modes de communication internes semblent toutefois manquer d'efficacité, ce qui pourrait expliquer que le personnel connaît mal les orientations du Collège, tel que celui-ci l'affirme dans son rapport. La Commission a pu constater par exemple que la version finale du rapport d'autoévaluation institutionnelle n'a pas été distribuée à tout le personnel. De plus, plusieurs employés, lors de la visite, ont souligné que les liens entre eux et la direction n'étaient pas assez soutenus ou réguliers. Le rapport du Collège indique également que davantage de rencontres ou d'échanges entre les divers services sont souhaités et que le rôle des gestionnaires en matière de communication devrait être renforcé. En outre, le Collège a identifié la communication comme une des orientations de son plan stratégique 2004-2006. Dans le but de favoriser l'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels, de susciter l'engagement des divers intervenants et dans le but d'optimiser les divers moyens de communication, la Commission *suggère* au Collège de se donner un plan de communication efficace.

Le Collège estime que la procédure de traitement des plaintes étudiantes est peu efficace. Le bilan 2003-2004 de la Commission des études souligne que la procédure est peu utilisée par les étudiants et que ceux-ci ne lui font pas confiance. La Commission *suggère* au Collège de revoir, tel qu'il l'envisage, sa procédure de traitement des plaintes étudiantes.

## **Le suivi de l'évaluation**

Le Collège a identifié 38 actions en lien avec les résultats de son autoévaluation. La Commission note que quelques-unes d'entre elles ont été réalisées, notamment la révision de la PIEA et que plusieurs autres ont été entreprises. Elle constate également que chaque direction a inclus plusieurs de ces actions à son plan de travail annuel, mais que celles-ci ne sont pas intégrées à un véritable plan d'action déterminant les responsabilités et fixant les échéances de réalisation.

*La Commission recommande au Collège d'élaborer un véritable plan d'action reprenant les actions envisagées au terme de son autoévaluation institutionnelle et de prendre en compte les résultats de l'évaluation institutionnelle dans son plan stratégique.*

## **Conclusion**

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège pourrait mieux assumer ses responsabilités. Le Collège a bien fait valoir dans son rapport plusieurs des difficultés qu'il a eu à affronter pendant la période examinée. Il a depuis mis en œuvre des mesures de nature à corriger certaines de ces problématiques, notamment en ce qui concerne la gestion pédagogique. Des efforts restent à faire, particulièrement quant à la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines et quant aux pratiques de planification, de suivi et d'évaluation des résultats.

La Commission tient à souligner la qualité du système d'information sur les programmes d'études, la variété des activités et des services offerts aux étudiants, les nombreuses publications des professeurs, les retombées des partenariats avec les entreprises et l'apport du Fonds de développement du Collège Édouard-Montpetit.

Le Collège doit poursuivre ses efforts pour améliorer la gestion pédagogique et mieux appuyer la Direction des études dans l'exercice de son leadership. Actuellement, le Collège n'évalue pas le rendement de son personnel permanent et ne dispose pas de processus efficaces de planification, de suivi et d'évaluation des résultats. Il s'agit de lacunes qu'il doit corriger en priorité.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation, le Collège émet quelques réserves quant à la portée de certains commentaires de la Commission et au jugement énoncé en conclusion. Il a également formulé des commentaires pour préciser ou nuancer des éléments du rapport et fait état d'actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Le Collège a élaboré un plan d'action prenant en compte les résultats de l'évaluation institutionnelle et précisant les responsabilités et les échéances de réalisation. La Direction générale a également préparé un plan annuel définissant notamment les responsabilités de chacune des directions.

Le Collège entend mettre en place une nouvelle structure administrative de la Direction des études dès l'automne 2005 comprenant notamment un élargissement des responsabilités des adjoints des Services à l'enseignement. Des mesures ont été prises pour améliorer l'application de la PIEA dont la rédaction d'un guide d'évaluation des plans de cours. En outre, tous les plans de cours ont fait l'objet d'une analyse de conformité à la session d'hiver 2005. Par ailleurs, les départements doivent maintenant produire leur plan de travail annuel selon un gabarit préparé par la Direction des études.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, le Collège a poursuivi des travaux en lien avec l'évaluation de son personnel permanent. Il a également intégré au plan de travail annuel le dossier de la relève. Enfin, il a renforcé le rôle des gestionnaires à l'égard des communications internes.

La Commission estime que les actions réalisées, entreprises ou prévues par le Cégep contribueront à améliorer la réalisation de sa mission éducative et l'atteinte de ses objectifs institutionnels. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard des recommandations formulées dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président