

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep André-Laurendeau

Juin 2004

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

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

La Commission a effectué l'évaluation institutionnelle du Cégep André-Laurendeau selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000¹. Chaque collègue 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 Cégep André-Laurendeau a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 7 mars 2003. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 21, 22 et 23 mai 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la commission des études, le comité consultatif de l'évaluation institutionnelle ainsi que des élèves, des professionnels³ et des employés de soutien. Les enseignants n'ont pas participé aux travaux liés à l'évaluation institutionnelle, ni à la rencontre avec la Commission lors de la visite.

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^{me} Louise Chené, commissaire, de M. Jacques Bachand, ancien directeur des études de premier cycle de l'Université du Québec, de M. Claude Chayer, ancien directeur général du Collège Lionel-Groulx et de M. Jean Gaétan, ancien directeur des ressources humaines et des relations de travail du Collège de l'Outaouais. 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

Fondé en 1969, le Cégep André-Laurendeau est situé au Sud-Ouest de Montréal; il accueille un peu plus de 2 500 élèves à l'enseignement ordinaire. Le Collège offre onze programmes techniques et cinq programmes préuniversitaires, dont deux mènent à l'obtention du baccalauréat international. Le Collège employait, en janvier 2003, 414 personnes : 221 enseignants (dont 128 permanents) et 56 chargés de cours; 21 professionnels; le personnel de soutien comprenait 103 personnes et le personnel d'encadrement 13. Ses programmes d'AEC (attestation d'études collégiales) dans les domaines de l'immobilier, de la bureautique et de la comptabilité, de la gestion financière, de la photonique, de la logistique et des procédures douanières étaient suivis, en 2002, par huit cents élèves inscrits à temps plein. Le Cégep André-Laurendeau a mis sur pied, en partenariat avec deux autres collèges, le Centre collégial de transfert technologique en optique-photonique.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Bien qu'il ait élaboré un plan de travail et qu'il se soit donné un « outil d'évaluation institutionnelle » par lequel il définissait le rôle de la personne responsable du dossier et celui d'un comité consultatif et dans lequel il déterminait les critères d'évaluation qui se conformaient, globalement, aux critères retenus par la Commission, le Collège n'a pu respecter la façon dont il voulait procéder pour effectuer son évaluation. Le cadre qui devait piloter les travaux a quitté le Collège au début de l'automne 2002. Le comité consultatif devait être composé de représentants de tous les groupes d'acteurs du Collège, mais aucun membre du personnel de soutien n'y fut délégué et les enseignants ne s'y sont pas joints puisqu'ils ont suivi le mot d'ordre syndical de boycotter les travaux d'évaluation institutionnelle. Devant cette situation et pour finaliser ses travaux dans les délais prévus, le Collège a engagé un consultant externe et il a fait appel à la collaboration de groupes restreints (personnel d'encadrement et membres du comité consultatif).

Malgré le boycott des enseignants, le Collège disposait des informations nécessaires à la réalisation de son autoévaluation. La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche d'évaluation a toutefois privé ces derniers de l'occasion 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.

Les travaux d'évaluation se sont échelonnés sur une période de quinze mois, mais, en réalité, ont été effectués en bonne partie durant les quelque quatre derniers mois. Le Collège explique son choix d'une période de référence aussi brève que trois ans (1999-2001) en avançant qu'en raison des changements importants qu'il a connus autour de l'année 2000, cette période permettait une lecture plus juste de la réalité du Collège. Pour les motifs déjà mentionnés, le Collège note lui-même que « *les objectifs de consultation de départ n'ont pas été atteints*⁴ ». La consultation s'est peu étendue au-delà du personnel de direction. Un sondage auprès des élèves a été réalisé à la fin de la session d'hiver 2002 et portait particulièrement sur leur satisfaction à l'égard des services offerts; une enquête plus complète, effectuée auprès d'un échantillon plus représentatif avait été menée en fin de session d'hiver 1999.

Le rapport d'autoévaluation traite des objets d'évaluation de façon peu approfondie; plusieurs sujets ne sont pas ou sont peu abordés comme le volet pédagogique de la formation continue, le perfectionnement, les ressources informationnelles, l'efficacité des processus d'évaluation et de planification. On y trouve peu de traces de l'apport des enseignants, des départements et des comités de programme à la vie pédagogique et à la réalisation principale de la mission du Collège. Le rapport a été déposé à la Commission des études sans qu'une prise de position fût requise, et ce, pour éviter une fin de non-recevoir. Il fut diffusé pour adoption auprès du conseil d'administration après un examen plus approfondi de la part du comité exécutif; les discussions, au conseil d'administration, ont porté davantage sur le plan d'action compris dans le rapport que sur l'évaluation elle-même.

À l'exception de la direction et des membres du conseil d'administration, les personnes rencontrées, lors de la visite de la Commission à l'établissement, ne se reconnaissaient pas dans le rapport d'autoévaluation et manifestaient des doutes quant au plan d'action qui lui est joint.

4. Cégep André-Laurendeau, *Évaluation institutionnelle – Rapport d'autoévaluation*, p. 2.

L'évaluation qu'a effectuée le Collège aurait été plus valable et efficace si les descriptions avaient été plus étoffées et les analyses plus approfondies. Tel que présenté, le rapport ne renseigne pas adéquatement sur la situation du Collège. Cependant, la visite à l'établissement aura permis d'apporter les éclaircissements nécessaires.

La mission

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

Le Collège a mis des efforts importants dans l'élaboration d'un énoncé de mission et la détermination d'objectifs institutionnels.

Après avoir approuvé, en novembre 1999, un cadre de référence intitulé *Structure du plan de développement triennal*, le conseil d'administration adopte, en novembre 2000, à la suite de la consultation de l'ensemble de la communauté collégiale, l'énoncé de mission du Collège intitulé *Pour une formation durable*. De sa mission globale, le Collège dégage trois composantes : la première, fondamentale, concerne la formation et vise à donner un caractère durable à cette formation; la deuxième, complémentaire, a trait aux « *activités relatives à l'enracinement du collège dans son milieu*⁵ »; la troisième se rapporte aux responsabilités institutionnelles de gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Chaque composante de la mission a été développée et a fait l'objet d'engagements de la part du Collège.

En ce qui concerne la formation, le Collège précise, dans son projet éducatif, adopté en avril 2001, « *les comportements, les valeurs, les attitudes que l'élève aura développés au cours de son séjour au collège et qui fera que la formation reçue soit durable tout au long de son existence* », c'est-à-dire le développement de l'élève que le Collège veut favoriser : celui « *d'une personne qui étudie, qui entre en relation avec les autres, qui vit en société et qui est à l'œuvre*⁵ ».

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le Collège mentionne qu'il a procédé à une large consultation auprès des différentes catégories de personnel et des différentes instances afin de rallier la communauté collégiale à la mission qu'il s'est définie ainsi qu'à son projet éducatif. Malgré le fait que, selon le Collège, l'énoncé de mission et le projet éducatif rallient les intervenants à des valeurs

5. *Ibid.*, p. 12.

partagées, il constate lui-même qu'ils « *sont peu utiles quand vient le temps de choisir des actions qui leur reviennent*⁶ ». Cela peut être dû au fait que les documents présentant l'énoncé de mission et le projet éducatif ne sont ni clairs ni univoques et que certains objectifs ou certaines orientations sont d'ordre philosophique alors que d'autres sont d'ordre opérationnel. Dans ces conditions, la Commission considère que les intervenants peuvent difficilement les traduire par des actions concrètes.

La Commission souscrit à la conclusion du Collège qu'il lui faut faire de l'animation autour de son énoncé de mission et de son projet éducatif. Elle considère aussi qu'il aurait avantage à simplifier la présentation de ces documents de manière à en rendre la cohérence plus évidente. C'est pourquoi elle lui *suggère* de revoir l'organisation des éléments de son énoncé de mission et de son projet éducatif de sorte qu'ils soient clairement présentés. De plus,

la Commission recommande au Collège de prendre les moyens de susciter l'adhésion de la communauté à l'énoncé de mission et au projet éducatif et de veiller à ce que cette adhésion se traduise par des actions concrètes.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Au moment d'effectuer son évaluation institutionnelle, le Cégep André-Laurendeau était en phase de transition administrative de sorte que l'on observe un décalage entre les pratiques de gestion antérieures et celles qu'il veut mettre en place.

Le rapport d'autoévaluation décrit les activités de chacune des instances du Collège. Le conseil d'administration et le comité exécutif jouent le rôle qui leur est dévolu par le règlement relatif à l'administration générale du Collège (règlement n° 1). Ils s'attendent à ce que les orientations qu'ils donnent soient traduites par des actions et des résultats dans des délais précis, ce qui est légitime. Mais les objets sur lesquels portent ces actions (comme l'adoption d'un projet éducatif, la révision de politiques, l'atteinte de la réussite scolaire) nécessitent l'adhésion de la communauté collégiale. Or, le conseil d'administration et la direction générale exigent des résultats à court terme pour des actions qui requièrent un approfondissement et, en conséquence, un plus long délai de réalisation; ce qui provoque insatisfaction, résistance et confrontation.

6. *Ibid.*, p. 83.

Il faut que le Collège mesure correctement la complexité des changements qu'il veut amorcer. C'est pourquoi,

la Commission recommande au Collège d'adopter des processus de gestion du changement qui tiennent mieux compte de la complexité du travail à accomplir et visent la plus grande adhésion possible de la communauté collégiale aux orientations retenues.

La Commission des études (CE) est composée des représentants spécifiés par la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*; le règlement interne relatif à la CE précise qu'un représentant du syndicat des enseignants en fait partie et qu'il a droit de parole et de proposition mais non droit de vote. Le mandat de la CE est celui que lui confie la loi. Selon une entente entre le Collège et le syndicat des enseignants, la Commission pédagogique et la Commission des études forment une seule et même entité. Le rapport comme les propos recueillis lors de la visite laissent entendre que les dossiers abordés en CE ne se distinguent pas toujours suffisamment de ceux qui relèvent des comités de relations de travail; ce qui altère la vocation proprement pédagogique de la Commission des études. Par ailleurs, même si le directeur des études est officiellement le président de la CE, ce n'est pas lui qui préside les assemblées. L'efficacité de la CE préoccupant le conseil d'administration, celui-ci a donné le mandat au directeur général de réaliser une démarche d'audit auprès d'elle « *dans le but d'amener une autoévaluation de la commission des études par ses membres*⁷ ». Cette intervention n'a pas eu les effets escomptés et n'a pas conduit à une réflexion et à des échanges sur le rôle et le fonctionnement de la CE. Il ressort, du rapport d'autoévaluation et des rencontres tenues par la CEEC lors de sa visite à l'établissement, que le fonctionnement actuel de la Commission des études compromet son efficacité.

La Commission recommande au Collège de revitaliser sa Commission des études en révisant, au besoin, le règlement qui l'a créée, en l'amenant à se recentrer sur sa fonction première telle qu'elle est définie dans la loi et en revalorisant l'exercice de la présidence de cette Commission.

La gestion pédagogique

Avant le réaménagement de la structure organisationnelle de 2001, la Direction des études était seule responsable de tout le volet de la formation tant continue qu'ordinaire. Depuis, le Service de la formation continue en a été détaché pour former la Direction de la

7. *Ibid.*, p. 27.

formation continue et du développement international qui oriente ses efforts et ses ressources vers le développement et l'offre de programmes d'attestation d'études collégiales (AEC), vers des activités de formation et d'intégration destinées aux immigrants et des activités de formation sur mesure. Les mêmes politiques de nature pédagogique s'appliquent cependant aux deux types de formation. En dehors du développement de programmes – pour lequel le Service de la formation continue collabore avec le service mandaté à cette fin par la Direction des études –, il n'y a pas de mécanisme explicite de collaboration entre les deux directions. Il en va un peu de même avec les services aux élèves : auparavant, le Service de la vie étudiante relevait de la Direction des études; elle est devenue, en 2001, une direction autonome qui s'est vu confier la responsabilité administrative de certaines activités ou de certains services (comme la bibliothèque, l'organisation des stages) dont l'aspect pédagogique relève plutôt de la Direction des études. Malgré la redéfinition structurelle des trois nouvelles entités, leurs responsabilités demeurent enchevêtrées. Certains problèmes de coordination se posent puisque le Collège, sans plus d'explication, inscrit à son plan d'action « *la mise en place de mécanismes formels en vue de confirmer et de systématiser la collaboration actuelle et de prévoir des mécanismes de suivi et de contrôle permanent*⁸ ». La Commission **suggère** au Collège de préciser les liens entre les directions ou services à vocation pédagogique ou éducative et de s'assurer que l'autorité de la Direction des études soit respectée.

Par ailleurs, lors de la réorganisation de la structure administrative de 2001, un Service de la réussite scolaire a été créé et rattaché à la Direction des études; le plan de réussite et son suivi, les centres d'aide, la promotion des programmes d'études, les services à l'élève (aide pédagogique individuelle et conseil en orientation) et l'animation pédagogique en relèvent.

Depuis son adoption, en septembre 1994, la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) n'a pas été révisée alors qu'il est stipulé, dans cette même politique, qu'elle doit faire l'objet d'une révision à tous les trois ans. Le Collège tarde à actualiser cette politique qui devrait prendre en compte, depuis plusieurs années, les exigences de l'approche par compétences. L'application de la PIEA a fait l'objet de recommandations de la part de la CEEC lors de l'évaluation de *Techniques administratives* (programmes de DEC et d'AEC), de la composante de la formation générale et de *Arts et Lettres* dans le cadre de l'application de la PIEP. Considérant cela,

la Commission recommande au Collège de réviser sa PIEA de manière à adapter cette politique à la définition des programmes élaborés par

8. *Ibid.*, p. 32.

objectifs et standards; elle lui recommande également de veiller à l'application de sa PIEA ainsi mise à jour.

La politique institutionnelle d'évaluation des programmes, dont la dernière version date de décembre 2000, est comprise dans la *Politique institutionnelle de gestion et d'évaluation de programmes* (PIGEP) qui porte sur chaque phase du cycle de vie d'un programme et sur son évaluation. La Commission avait jugé, en mai 2001, que cette politique contenait « *la majeure partie des éléments nécessaires à la réalisation de travaux de qualité et à une utilisation efficiente de l'évaluation dans la gestion des programmes d'études* ». À l'expérimentation, le Collège a décidé d'y apporter des ajustements sur le rôle des différents acteurs lors de l'élaboration et de l'implantation des programmes. La Commission veut souligner les efforts faits par le Collège pour appliquer le renouveau pédagogique, notamment la formation de comités de programme qui s'est faite progressivement lors de la révision des programmes. La gestion des programmes d'études (développement, implantation et évaluation) fonctionne bien; c'est au cours de la phase d'application des programmes que le Collège considère lui-même qu'il lui faudra effectuer un suivi systématique, principalement de l'analyse des plans de cours.

Le Collège dispose d'un système d'information sur les programmes mais, compte tenu du volume de données que requièrent l'évaluation de programmes, leur suivi ainsi que le suivi du plan institutionnel de réussite, il veut améliorer ce système de manière à faciliter l'analyse des données et à produire un tableau de bord informatisé sur les programmes. Pour le moment, il lui est difficile de suivre le cheminement de ses élèves : par exemple, il n'était pas en mesure de fournir, dans un bref délai, pour les dernières cohortes, les données sur le taux de placement, le taux d'inscription à l'université, la réussite à l'épreuve synthèse de programme. La Commission *suggère* donc au Collège de parfaire son système d'information sur ses programmes.

Les centres d'aide sont offerts aux élèves de la formation continue comme à ceux de la formation ordinaire. Toutefois, les élèves de la formation continue que la Commission a rencontrés connaissaient bien peu l'existence des services d'aide offerts. Le Collège ne fait aucune analyse de ses services d'aide et de soutien à l'apprentissage. Il a pourtant relevé les mesures d'aide à la réussite qu'il juge les plus efficaces quant à la réussite des cours et quant à la réinscription au troisième trimestre. Le Service de l'organisation scolaire tient compte de mesures associées à la réussite lors de l'établissement des horaires de cours et du calendrier scolaire.

De l'examen qu'il fait du soutien à l'enseignement, le Collège conclut qu'il y a peu d'actions qui touchent l'animation pédagogique en classe. Aussi, la Commission *suggère-*

t-elle au Collège, comme il se propose de le faire, de mettre en place des activités d'animation et de soutien à l'enseignement.

La formation continue, dans sa dimension pédagogique, n'a pas été évaluée par le Collège.

Les services aux élèves

Dans cette partie de son rapport d'autoévaluation, qui en est une des plus développées, le Collège présente un ensemble de services professionnels et techniques spécialisés (dont les services d'orientation, d'information scolaire, de psychologie et de santé) ainsi qu'une gamme d'activités parascolaires qui sont offertes à ses élèves.

En organisant des activités sportives, culturelles et autres (dont le marathon d'écriture intercollégial qui a été créé au Cégep André-Laurendeau), la Direction de la vie étudiante poursuit d'autres objectifs qui s'inscrivent dans la perspective de la mission et du projet éducatif du Collège : le développement physique, culturel et social de la personne. De même, elle favorise les échanges avec son milieu par son service de placement et en partageant avec lui ses installations sportives et culturelles.

Le Collège a mené deux sondages auprès de ses élèves, au cours des sessions d'hiver 1999 et 2002, afin de connaître leur satisfaction autant à l'égard des activités parascolaires, qu'à l'égard des services professionnels, de l'enseignement reçu, des centres d'aide, etc. Les sondages indiquent une bonne satisfaction de la part des élèves. Les résultats que le Collège présente concernent plus particulièrement les activités sportives et culturelles et l'information diffusée auprès des élèves.

La gestion des ressources humaines

Le Collège dispose d'une politique de gestion des ressources humaines qui remonte à 1996 et qui n'a pas été mise à jour en fonction de la mission que le Collège a récemment adoptée. De plus, elle est peu développée et ne peut encadrer efficacement la gestion de ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'évaluation du personnel enseignant, du personnel professionnel et du personnel de soutien. Le Collège se propose, dans son plan d'action, d'élaborer une politique de recrutement de l'ensemble des catégories de son personnel de même qu'une politique d'évaluation formative de tout son personnel, dont les enseignants.

La Direction des ressources humaines a connu beaucoup de changements à la tête de l'unité administrative, ce qui a limité, selon le Collège, le nombre de ses réalisations concrètes. Pour être efficace dans sa gestion des ressources humaines, le Collège doit

réaliser son plan d'action particulièrement portant sur les points relatifs à l'insertion professionnelle, à l'évaluation et au perfectionnement du personnel.

La Commission recommande au Collège d'intégrer l'insertion professionnelle et l'évaluation du personnel à une politique consolidée de gestion des ressources humaines regroupant toutes les politiques relatives à cette question et d'appliquer cette politique.

Le Collège, dans son rapport, traite peu du perfectionnement de son personnel bien qu'il ait adopté des politiques et procédures de perfectionnement pour la plupart des catégories de son personnel : il ne fait pas l'analyse des besoins en perfectionnement, ni des activités de perfectionnement offertes, ni du taux de satisfaction des personnes qui en ont bénéficié. Signalons, toutefois, que, pour ce qui concerne les enseignants, la PIGEP prévoit qu'un plan de perfectionnement doit être produit, lors de la révision des programmes, pour déterminer les besoins de formation que peut nécessiter ce nouveau programme. De plus, la Direction des études effectuait, au moment de la production du rapport d'autoévaluation, une analyse des besoins de perfectionnement autres que ceux qui sont associés aux révisions de programmes.

Le fonctionnement des comités de relations de travail satisfait le Collège. Ce dernier se préoccupe de maintenir, pour l'ensemble de la communauté collégiale, un environnement sain et sécuritaire. C'est dans ce but qu'il a procédé à des études sur la qualité de l'air et sur la qualité des sols. Il a mis sur pied un comité paritaire chargé d'une activité de veille portant sur cet environnement.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

La planification budgétaire, au Cégep André-Laurendeau, se fait en fonction de priorités déterminées par la mission, le plan de développement et les objectifs institutionnels du Collège. Elle est établie après consultation des représentants des divers syndicats. Les budgets de fonctionnement et d'immobilisation sont attribués en tenant compte également des besoins des départements et des services. Le Collège exerce une bonne gestion des ressources financières qui lui permet, depuis plusieurs années, d'enregistrer des surplus.

La Direction des ressources matérielles gère les immeubles et les équipements, s'occupe des achats et de la sécurité et est responsable de l'informatique. Depuis dix ans, le Collège a pu effectuer, souvent grâce à un partenariat qu'il a su développer, des aménagements à son parc immobilier particulièrement en tenant compte des besoins consécutifs à l'implantation d'un nouveau programme (en *Technologie physique*, par exemple) ou à la

révision de programme (*Soins infirmiers*). En rénovant sa salle de spectacle et en construisant des installations sportives, le Collège optimisait la réalisation d'activités sportives et culturelles à l'intention non seulement de la communauté collégiale mais également de son milieu. Des résidences, situées sur l'emplacement du Collège et administrées par l'entreprise privée, sont mises à la disposition des élèves. Selon les sondages annuels effectués auprès de son personnel, le Collège considère que la satisfaction quant aux services offerts et la qualité des locaux est élevée. Le rapport d'autoévaluation ne fournit pas d'indication sur l'utilisation et l'affectation des locaux mais le Collège se propose, dans son plan d'action, d'élaborer une politique à ce sujet.

En 1999, le Collège s'est doté d'un plan directeur de développement de l'informatique visant l'intégration des nouvelles technologies de l'information dans la réalisation de sa mission, l'accès aux ressources informatiques pour sa clientèle et la mise en place d'un mécanisme permanent de renouvellement de son parc informatique et d'actualisation des logiciels. Au cours de sa visite à l'établissement, la Commission a pu constater que le parc informatique du Collège était approprié aux besoins de ses utilisateurs.

Le rapport d'autoévaluation n'évalue pas les ressources informationnelles (livres, revues, banques de données, etc.) mises à la disposition des élèves et des enseignants. S'appuyant sur le sondage effectué auprès des élèves en 2002, le Collège mentionne que les élèves « *retiennent une très bonne satisfaction des services*⁹ » que fournit la bibliothèque.

L'atteinte des objectifs

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

De 1995 à 2001, la moyenne générale au secondaire de l'ensemble des nouveaux inscrits du Cégep André-Laurendeau se situait entre 69,9 % et 74,8 % et était inférieure de 1 % à 2,5 %, environ, à celle de l'ensemble des nouveaux inscrits du réseau public.

Le taux global de réussite des cours au premier trimestre des nouveaux inscrits du Collège, dans les mêmes années, a eu tendance à augmenter tout en demeurant inférieur, de 4 à 10 %, au taux observé chez les élèves du réseau.

9. *Ibid.*, p. 117.

Le taux de réinscription à la troisième session des nouveaux inscrits des cohortes 1995 à 2000, dans le même programme et au même collège, a atteint, au Cégep André-Laurendeau, celui du réseau un an sur deux. Si l'on considère la réinscription dans tout programme et quel que soit le collège, le taux que le Collège a obtenu pour ses élèves des mêmes cohortes était toujours inférieur à celui des élèves du réseau de 4 à 9 points, environ, mais avait tendance à augmenter.

Le taux de diplomation selon la durée prévue des élèves des cohortes 1995 à 1998, inscrits dans le même programme et au même collège, était inférieur de 7 à 11 points au taux correspondant des élèves du réseau mais a augmenté au cours des années plus rapidement que celui des élèves du réseau.

De l'automne 1999 à l'hiver 2003, sur 1708 élèves du Cégep André-Laurendeau qui ont fait une demande d'admission à une université québécoise, 1540 furent admis. Le taux d'admission des élèves du Collège est de 90,2 % alors que celui des élèves de l'ensemble des collèges s'élève à 93,9 %.

Quant au plan de réussite que le Collège a élaboré, la Commission estime que, dans l'ensemble, sa mise en œuvre paraît en bonne voie de réalisation. La plupart des mesures prévues ont effectivement été mises en place. Le Collège juge particulièrement efficaces les mesures suivantes : l'encadrement des élèves à la 1^{re} session au sein des programmes, la mise en place d'une session d'accueil et d'intégration, la coordination des diverses interventions des aides pédagogiques et des enseignants au sein d'un même programme (pour hausser le taux de réussite); la détermination des cours constituant des obstacles à la réussite (pour hausser le taux de réinscription en 3^e session).

Par ailleurs, la Commission note que le Collège a procédé à des ajouts à son plan pour en améliorer la performance, notamment la formation d'intervenants pour établir un diagnostic préliminaire, l'ajustement des politiques pédagogiques pour tenir compte des mesures permettant de soutenir les élèves ayant des troubles d'apprentissage, l'animation d'un centre d'études en philosophie, la rencontre de concertation, à la 5^e semaine, des enseignants avec les aides pédagogiques pour discuter du rendement et du comportement des élèves.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le Collège fait l'examen de l'atteinte des objectifs de nature éducative qu'il s'est donnés dans sa PIGEP et dans sa PIEA.

Les objectifs de la PIGEP gravitent autour de la pertinence des programmes, de leur cohérence, de leur efficacité et de leur gestion pédagogique; leur crédibilité et leur adaptation à l'évolution du marché du travail complètent ces objectifs. Lors de l'évaluation de l'application de la politique, en octobre 2002, la Commission l'avait jugée efficace.

Quant à la PIEA, elle doit être révisée, comme il a été mentionné, et mise en cohérence avec la PIGEP; les modalités départementales d'évaluation des apprentissages doivent être harmonisées avec la PIEA.

La Commission considère que le Collège atteint les objectifs de sa PIGEP mais non ceux de sa PIEA. Par ailleurs, elle note que le rapport n'aborde pas l'atteinte des objectifs de l'énoncé de mission. Elle comprend que, ce document étant récent, le Collège ne peut avoir d'indicateurs. Il devra, toutefois, s'en donner afin de pouvoir vérifier l'atteinte de ses objectifs.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le Collège a mis sur pied, avec deux autres collèges (La Pocatière et John Abbott), un Centre collégial de transfert technologique en optique-photonique (OPTECH) qui lui permet de desservir des entreprises tout en optimisant l'utilisation de ses ressources et en favorisant la formation dans ce domaine. Il accueille sur ses terrains le CIMME qui est un centre intégré de formation professionnelle et technique de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys; le partenariat qu'il a conclu avec celle-ci lui donne accès aux bâtiments et à l'équipement du CIMME qu'il peut utiliser à des fins de formation. Par une autre entente de partenariat, avec le Centre hospitalier Anna-Laberge, cette fois, visant à créer un centre intégré de formation en santé, le Collège pourra offrir de la formation en soins infirmiers et en inhalothérapie tout en profitant de « *l'expertise et de la synergie directe avec le milieu de travail* »; le Collège ajoute que « *plusieurs projets d'innovation pédagogique sont en préparation pour l'ouverture du centre en septembre 2003*¹⁰ ».

Dans son énoncé de mission, le Collège entendait participer activement à la vie communautaire. Outre le volet de la formation par lequel il s'est implanté dans sa région, mentionnons le développement des équipements culturels et sportifs (salle de spectacle, centre sportif, complexe aquatique) qui ont été réalisés et qui sont gérés en partenariat avec la ville et auxquels a accès la population. En rendant disponibles ses équipements et son expertise, il entend « *être un partenaire majeur au rehaussement de la qualité de vie*

10. *Ibid.*, p. 74.

*culturelle et sportive de la région*¹¹ ». La Commission a pu mieux apprécier, au cours de la visite, l'incidence bénéfique, sur le plan des ressources et des activités pédagogiques, des partenariats que le Collège a développés.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Pour détecter des besoins nouveaux et répondre à ces besoins tout en assurant son développement, le Collège s'appuie principalement sur l'écoute du milieu.

Par son Service de la formation continue et son Service de la vie étudiante, il développe un contact direct et continu avec son milieu (gestion des stages en milieu de travail et service de placement; contribution à la mise en place du Carrefour jeunesse-emploi de Verdun, puis de LaSalle; liens établis avec des chambres de commerce, des associations de gens d'affaires, des comités sectoriels actifs dans des domaines touchés par ses programmes d'études, des comités ou des organismes de planification de main-d'œuvre et de développement économique, des associations de collèges, etc.). Cette participation permet au Collège de mettre à jour ses connaissances, d'améliorer ses programmes d'études, de détecter les besoins de sa communauté et de lui proposer des solutions de formation adaptées. Les interventions et les réalisations du Collège et de son personnel contribuent au développement de l'expertise pédagogique par des initiatives novatrices (centre intégré de formation en santé, centre de technologie physique et de photonique, dont il a été question précédemment).

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège n'a pas évalué l'efficacité de ses processus d'évaluation et de planification et n'a donc pu en apprécier les retombées sur sa gestion. Un examen des évaluations que la Commission a menées sur la mise en œuvre de la composante de la formation générale et de certains programmes offerts par le Collège fait ressortir qu'il tarde à donner suite à ces évaluations et donc à en tirer rapidement profit dans la gestion de ses programmes. La visite a permis de constater que la planification à moyen et à long terme est reléguée au second plan au profit d'une planification à trop brève échéance. Le rapport d'autoévaluation et le plan de travail qui en découle confirment la propension du Collège à apporter des solutions ad hoc aux problèmes qu'il rencontre. Aussi, la Commission

11. *Ibid.*, p. 15.

suggère-t-elle au Collège d'accorder une importance accrue à l'élaboration, au contrôle et au suivi de sa planification et de développer, pour ce faire, une expertise de gestion à moyen et à long terme.

Les pratiques de communication

L'ensemble des instruments d'information qu'utilise le Collège et les différents groupes auxquels ils sont destinés favorise, pour toute personne de la communauté collégiale et de l'extérieur, l'accès à l'information qu'elle est en droit d'obtenir. Ces instruments consistent autant en documents qu'en rencontres (rencontres du personnel en début de session, journées d'orientation, forums d'échanges, etc.). Le Collège fonde sa stratégie de communication sur des principes de diffusion d'une information exacte, complète, objective et qui appuie sa mission et ses engagements.

Toutefois, comme en témoigne le rapport, ce n'est pas l'information qui manque mais la communication entre la direction et le personnel, particulièrement le personnel enseignant. Il y a une lassitude provoquée par des boycotts successifs entraînant méfiance, chez certains, ou repli ou abdication, chez les autres. C'est le climat organisationnel – et non pas la formation elle-même, ni les relations enseignants-élèves, il faut le souligner – dans un contexte de réorientation, qui est privé de vitalité et ne favorise pas l'écoute et la collaboration. C'est pourquoi,

la Commission recommande au Collège de prendre tous les moyens à sa disposition pour rétablir, avec la collaboration des membres de son personnel, un climat organisationnel propice à la réalisation de sa mission et de son projet éducatif.

Le suivi de l'évaluation

Le rapport d'autoévaluation du Collège se termine par un plan d'action (comportant des indicateurs de succès, un partage des responsabilités et un échéancier) dont vingt des vingt-deux actions doivent être terminées au plus tard en décembre 2004. Le Collège a ordonné les actions qu'il veut entreprendre sans pour autant les avoir priorisées. Si certaines actions découlent directement des constats établis par le Collège dans son rapport, certaines autres n'ont pas de lien avec l'évaluation institutionnelle effectuée par le Collège mais plutôt avec la gestion courante. Le plan d'action est ambitieux si l'on considère le peu de temps accordé à autant d'actions et la faible adhésion des personnels chargés de les réaliser.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep André-Laurendeau devra mieux assumer les responsabilités qui lui sont confiées.

Le climat organisationnel qui prévaut au Cégep André-Laurendeau nuit à la réalisation de sa mission. La Commission veut toutefois souligner que le Collège a su, en ce qui concerne les programmes d'études, se donner une politique de gestion et d'évaluation qui en assure l'élaboration, l'implantation et l'évaluation. Il atteint les résultats escomptés dans l'organisation de la vie étudiante et dans la gestion des ressources matérielles et financières.

De plus, elle constate que le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne la détection des besoins de formation nouveaux et le développement des projets novateurs.

Pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Collège doit susciter une meilleure adhésion à sa mission et à son projet éducatif; adopter des mécanismes de gestion du changement qui favorisent la plus grande adhésion possible de la communauté collégiale; revitaliser sa Commission des études; réviser sa PIEA; consolider dans une PGRH l'ensemble de ses politiques relatives à la gestion des ressources humaines; et rétablir, avec la collaboration de son personnel, un climat organisationnel propice à la réalisation de sa mission et de son projet éducatif.

Les Suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation, le Cégep André-Laurendeau indique qu'il accueille favorablement plusieurs des recommandations et des suggestions formulées dans le rapport, mais émet des réserves à l'égard de certaines autres. Il estime que le rapport de la Commission a pu être marqué par un climat organisationnel perturbé au moment de la visite et par un contexte particulier lié au changement en cours dans les processus de gestion du Cégep. La Commission s'est efforcée de tenir compte de ces remarques et d'apporter les précisions nécessaires.

De façon particulière, le Cégep indique qu'il prévoit :

- réviser son règlement relatif à la Commission des études;
- réviser sa politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages;
- élaborer et appliquer une politique de gestion des ressources humaines;
- mettre en place des mécanismes de concertation des services à vocation pédagogique ou éducative;
- mettre en place un système d'évaluation du suivi des programmes;
- développer un plan d'animation et de soutien des activités sur la pédagogie en classe.

La Commission estime que ces mesures sont de nature à améliorer la qualité de la réalisation de la mission éducative. 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