

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle **du Collège de Rosemont**

Décembre 2003

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 procédé à l'évaluation institutionnelle du Collège de Rosemont selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000¹. Chaque collège était invité à procéder à un examen de sa mission et de 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 apprécier la qualité de ses pratiques de communication.

Le Collège de Rosemont a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 17 février 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 25, 26 et 27 mars 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, le comité d'autoévaluation ainsi que des élèves. De plus, une table ronde a réuni quelques professeurs³ engagés à la leçon, des professionnels et des employés de soutien. Pour des raisons circonstancielles, la réunion prévue avec des membres du conseil d'administration n'a pu se tenir. De leur côté, les professeurs à l'enseignement ordinaire ont boycotté cette évaluation de même que, au moment de la visite, les travaux de la commission des études. Ainsi, les rencontres prévues avec la commission des études et avec les professeurs des différentes disciplines de la formation spécifique et générale n'ont pu avoir lieu.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission qui a 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. Louis Roy, commissaire, M. Pierre L'Heureux, directeur des études, Collège Mérici, M. André Mathieu, adjoint au directeur des études, Cégep de Sainte-Foy et M. Jacques Nepveu, conseiller en gestion. Le comité était assisté de M. Bengt Lindfelt, 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

Le Collège d'enseignement général et professionnel de Rosemont, situé à Montréal, a été fondé en mai 1968 prenant la relève du Collège des Eudistes et de l'Institut Cardinal-Léger. En 1968-1969, le Collège offrait exclusivement des programmes d'études préuniversitaires, mais à compter de l'année suivante, d'autres programmes se sont ajoutés, dont plusieurs dans le domaine des techniques biologiques. Aujourd'hui, le Collège offre trois programmes préuniversitaires et onze programmes techniques conduisant au DEC, dont trois programmes donnés en exclusivité : *Techniques de thanatologie*, *Audioprothèse* et *Acupuncture*. S'y ajoutent l'Accueil et l'intégration et la Session de transition. En formation continue, le Collège offre treize programmes menant à une AEC ainsi que certains programmes menant au DEC.

Pour l'année 2001-2002, le Collège recevait quelque 2400 élèves à temps complet, répartis à peu près également entre le secteur préuniversitaire et le secteur technique. La formation continue desservait quelque 800 élèves. Le personnel comptait, à temps complet, 326 personnes dont 20 membres de la direction, 178 professeurs, 30 professionnels et 98 membres du personnel de soutien.

En avril 1991, le Collège recevait du ministère de l'Éducation le mandat d'offrir de la formation collégiale à distance à l'ensemble de la population québécoise. L'offre de cours au [Cégep@distance](#) (auparavant le Centre collégial de formation à distance – CCFD) s'est développée progressivement pour atteindre près de 250 cours en 2001. Huit programmes complets d'AEC et trois programmes de DEC (Sciences de la nature, Sciences humaines et Techniques administratives) y sont également offerts. Le Cégep@distance totalisait un peu plus de 25 500 inscriptions-cours en 2001-2002 – soit 2400 ETC⁴ – et comptait un personnel d'une soixantaine de personnes en plus des 130 tuteurs.

Le Collège a développé des activités complémentaires à la formation, souvent en lien avec les programmes d'études offerts, notamment dans le domaine de l'environnement, des liens avec des organismes communautaires et les autres ordres d'enseignement ainsi que la coopération internationale.

4. Équivalents temps complet.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche d'autoévaluation a été pilotée par un *comité directeur* présidé par le directeur général. Ce comité a été assisté d'une *équipe opérationnelle* qui a veillé au bon déroulement de l'opération avec également le souci de favoriser la consultation du milieu.

Tous les thèmes proposés par la Commission ont été traités; pour chacun, un devis a été élaboré détaillant, selon le cas, les éléments à décrire, les questions d'analyse, les documents d'appui, les consultations et les personnes responsables du traitement du thème. Certains enjeux d'ordre général ou motifs d'évaluation ont été établis. Ainsi, cette évaluation était l'occasion de valider le projet éducatif et d'apprécier sa prise en compte dans les diverses activités. C'était aussi l'occasion de faire le bilan du plan de développement en vigueur et de jeter la base du nouveau plan stratégique. Enfin, l'évaluation devait permettre de témoigner de la dynamique et de la qualité de l'établissement et de corriger certaines perceptions véhiculées sur la place publique.

Les différents groupes de personnel ainsi que les élèves ont été invités à participer à l'évaluation par les directions ou services responsables de tel ou tel thème; c'est aussi dans ce cadre que s'est faite la validation des différentes sections du rapport. Par la suite, tous les membres du personnel ont été invités à se procurer une copie écrite du rapport ou d'en prendre connaissance sur le site web du Collège; les quelques commentaires reçus ont pu être intégrés.

Pour la collecte d'information, le Collège a eu recours aux données et à la documentation déjà disponibles. Un groupe restreint d'élèves a été réuni pour recueillir leur point de vue; à part ce fait, il n'y a pas eu de démarche, par sondage ou autrement, pour obtenir de l'information nouvelle.

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 l'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.

Il convient enfin de signaler que le Collège a fait le choix de traiter la formation à distance dans le même rapport que l'enseignement ordinaire et continu; ce n'est que sous deux thèmes que la formation à distance est présentée séparément. Ce choix se comprend dans l'optique du Collège, d'autant plus que le Cégep@distance a déjà fait l'objet d'une évaluation commandée par le ministère de l'Éducation, dont le résultat a été publié en 1998, et par la suite, en 1999, d'une analyse effectuée dans le cadre de la définition d'un plan stratégique de développement. Le centre a toutefois connu un développement important au cours des dernières années – déjà, il compte pour quelque 10 % du budget du Collège – et le Collège prévoit que son volume d'activités continuera d'augmenter. Étant donné l'importance grandissante de ces activités, la Commission considère que le Collège aurait avantage à procéder périodiquement à une évaluation du centre de formation à distance.

La mission

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

La mission du Collège trouve son fondement dans la Loi sur les cégeps⁵ et, pour ce qui est de la formation à distance, dans une entente conclue en 1991 entre le ministère de l'Éducation et le Collège. À la fin de l'année 1994, le Collège s'est donné un projet éducatif fixant les intentions éducatives qu'il poursuit et reflétant les valeurs fondamentales qu'il préconise. L'adoption du projet éducatif a été suivie, au printemps 1995, de l'élaboration d'un plan de développement quinquennal 1995-2000. Ce sont là les documents sur lesquels le Collège s'appuie pour démontrer la clarté et la précision de sa mission et ses objectifs institutionnels.

Le projet éducatif comporte quatre cibles articulées dans une série d'engagements, seize au total. Les deux premières cibles concernent les compétences et capacités à développer chez les élèves et les engagements portent sur l'acquisition de la maîtrise du français, de la culture générale et des compétences propres aux programmes d'études, le développement de l'autonomie des élèves, de leur capacité d'intégrer les apprentissages et du respect de soi, d'autrui et de l'environnement. Le soutien du cheminement des élèves constitue la troisième cible; sous cette rubrique, on trouve des engagements concernant l'accueil, l'encadrement et l'orientation des élèves, le milieu de vie et d'études et aussi l'évaluation des apprentissages. La quatrième cible touche plus largement la gestion du Collège : la mise en œuvre de programmes, de politiques et de plans d'action, la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, les interrelations avec le milieu social, les autres

5. *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.*

ordres d'enseignement et le milieu du travail, enfin, la recherche en soutien de la formation et du développement du Collège.

Ce projet éducatif constitue une référence explicite dans la plupart des politiques et documents d'orientation du Collège, que ce soit la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA), la politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP), le projet de politique institutionnelle de gestion des programmes (PIGP), la politique d'intégration scolaire et interculturelle ou le plan de développement.

Les orientations et les objectifs tracés dans le plan de développement 1995-2000 guident toujours les actions du Collège en attendant l'élaboration d'un nouveau plan stratégique. Ces orientations, qui se fondent sur une analyse antérieure, sont de : 1) mettre en œuvre des mesures variées et efficaces permettant à chaque étudiante et étudiant de réussir sa formation dans toutes ses dimensions; 2) assurer l'amélioration, le développement et la promotion des programmes d'études et des services de formation. À leur tour, ces orientations sont traduites dans neuf objectifs stratégiques.

La mission exprimée dans le projet éducatif et dans le plan de développement est claire et univoque. Cela constitue un point fort du Collège.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Pour l'élaboration des documents institutionnels précédemment mentionnés, le Collège a mis sur pied un comité d'orientation représentatif de tous les groupes du Collège, organisé des rencontres de groupes restreints, tenu des réunions générales d'information et réalisé une large consultation. Dans le cas du projet éducatif et du plan de développement, pour ne mentionner que ces deux documents, les efforts de consultation ont été reconnus par la commission des études qui a aussi signifié son adhésion aux textes.

Le Collège cherche par divers moyens à assurer, d'une manière continue, l'adhésion de toute la communauté collégiale au projet éducatif. Les nouveaux professeurs en reçoivent un exemplaire et, lors d'une rencontre, le directeur général leur en explique le sens et la portée. Le texte intégral est disponible sur le site Internet du Collège. Un résumé est reproduit annuellement dans les documents qui s'adressent aux élèves et aux membres du personnel et il est affiché à divers endroits stratégiques du Collège. Les élèves rencontrés ont exprimé à leur façon leur adhésion à certaines intentions du projet éducatif, et ont témoigné, tout comme les membres du personnel rencontrés, de la mise en application de valeurs découlant du projet éducatif, comme l'accueil, l'ouverture et le respect de la personne.

Enfin, le bilan quinquennal du plan de développement fait état d'activités nombreuses de l'ensemble des directions du Collège, des services et des départements en lien avec les objectifs stratégiques, ce qui témoigne par des actions concrètes de l'adhésion du personnel aux divers éléments du plan. La mission inscrite dans le projet éducatif et dans le plan de développement inspire de diverses manières l'organisation pédagogique par exemple dans la définition des profils de sortie des programmes – comme récemment en *Sciences humaines* – ainsi que dans les activités de la vie étudiante.

Le Collège prend donc des mesures appropriées pour favoriser l'adhésion de l'ensemble de la communauté collégiale à sa mission éducative; aussi la Commission a-t-elle noté que les personnes rencontrées, tant le personnel que les élèves, dans leur discours et leurs attitudes, partagent les valeurs préconisées.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Dans l'analyse de son mode de gestion, le Collège présente d'abord le conseil d'administration et son comité exécutif, la commission des études et la direction générale. Le conseil d'administration permet à des observateurs désignés par des instances syndicales et associatives d'assister aux réunions avec droit de parole. Les fonctions du conseil d'administration et de la commission des études sont celles définies par la Loi sur les cégeps. Le directeur général préside trois instances qui sont des lieux de coordination : le comité de régie composé des directeurs et directrices du Collège, le comité de coordination et de gestion qui est formé de l'ensemble des cadres et le comité de coordination de la formation à distance qui réunit la direction générale, la direction des études et la direction du Cégep@distance.

Dans l'ensemble, la répartition des responsabilités est claire et les différentes instances jouent adéquatement leur rôle dans la gestion du Collège. Le conseil d'administration tient cinq assemblées ordinaires par année et le taux des présences est bon (près de 75 %). Le conseil a apporté au cours des dernières années plusieurs modifications à l'organigramme du Collège, notamment en raison des compressions budgétaires, saisissant pour ce faire les possibilités que lui laissaient les départs de personnel.

La commission des études fournit au conseil d'administration des avis éclairants et bien étoffés, généralement préparés en plusieurs étapes; jusqu'à maintenant, ils ont toujours été adoptés à l'unanimité. De l'automne 1994 à l'automne 2000, elle a tenu 75 réunions.

Toutefois, elle a été paralysée par des boycotts d'avril à septembre 1998 et, de nouveau, de décembre 1998 à mars 2000. La Commission fait remarquer à ce propos qu'en se retirant périodiquement des instances officielles, dont la commission des études, les personnes appelées à y siéger font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer.

La gestion pédagogique

Sous le critère de la gestion pédagogique, le Collège a traité séparément la formation ordinaire et continue, d'une part, et la formation à distance, d'autre part.

La formation ordinaire et continue

La direction des études comprenait cinq secteurs au 30 juin 2001 : le secteur de la gestion et du développement des programmes, le secteur du cheminement scolaire et du registrariat, le secteur de la formation continue, le secteur des moyens didactiques, le secteur de la vie étudiante. L'organigramme a été modifié à plusieurs reprises au cours des cinq dernières années pour répondre à des exigences liées, par exemple, à l'implantation du renouveau de l'enseignement collégial, aux compressions budgétaires et à des mouvements de personnel. Une régie pédagogique a été créée composée des adjoints et des conseillères pédagogiques rattachées au développement des programmes à l'enseignement ordinaire.

Les comités de programme incluent des représentants de toutes les disciplines concernées, un conseiller pédagogique, un aide pédagogique individuel, un adjoint de la direction des études et des élèves. Ces comités sont particulièrement actifs lors de l'élaboration, l'implantation et l'évaluation de programmes. En dehors de ces périodes, ils se réunissent environ deux fois par année. Selon le rapport d'autoévaluation, la mise en place des comités de programme a permis de renforcer l'approche programme et le Collège se propose de poursuivre la consolidation des comités de programme tout comme celle de la table de concertation de la formation générale. Le Collège n'a pas traité dans son rapport de la contribution des assemblées départementales à la gestion pédagogique.

La direction des études réunit au moins deux fois par année l'assemblée des responsables des comités de programme et des coordonnateurs de département, pour des questions comme les inscriptions et le cheminement des élèves, les résultats obtenus à l'épreuve uniforme de français, les taux de réussite par programme, le rendement des finissants à l'université, l'application de la PIEA ainsi que la promotion, le développement et l'évaluation des programmes d'études.

La direction des études s'est dotée d'un plan de gestion des programmes qui établit le calendrier des travaux selon l'étape de développement de chaque programme. Un projet de politique institutionnelle de gestion des programmes (PIGP) a été élaboré. Cette politique visera à définir un cadre et des orientations devant guider l'élaboration des programmes – définition d'un profil de sortie, établissement d'un ordre chronologique des compétences, détermination des activités d'apprentissage et leur arrimage au projet éducatif –, à présenter une vision intégrée de la gestion des programmes en lien avec les autres règlements et politiques et à clarifier les rôles et les responsabilités selon les étapes de gestion des programmes. Son adoption est prévue en 2003.

Depuis 1997, le Collège a réalisé l'élaboration locale et l'implantation de cinq programmes techniques et de deux programmes préuniversitaires, révisés selon l'approche par compétences, ainsi que de programmes menant à l'AEC en bureautique et en informatique. Le processus prévu dans le projet de PIGP a déjà été utilisé par exemple pour l'élaboration du nouveau programme de *Sciences humaines* (300.A0). Dans plusieurs programmes, afin d'asseoir leur pertinence et d'assurer une compréhension adéquate des compétences à développer, le Collège a mis sur pied un comité consultatif comptant des membres externes; cela est le cas notamment de plusieurs programmes du domaine de la santé mais aussi de *Techniques de recherche sociale* et de *Histoire et civilisation* (dont le Collège a reçu l'autorisation). Pour *Sciences humaines*, ce rôle consultatif est joué par un consortium créé avec d'autres collèges et l'UQAM. La Commission note avec intérêt ces initiatives.

Des moyens sont aussi mis en œuvre pour assurer l'application des politiques institutionnelles existantes dans le domaine de la gestion pédagogique. La politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) a été appliquée avec succès pour l'évaluation du programme *Techniques de recherche, enquête et sondage* en 1998-1999⁶. L'année suivante, un programme menant à l'AEC a été évalué⁷ et deux autres évaluations de programmes sont menées actuellement⁸, toujours à l'aide de cette politique. Le Collège a implanté en 2001 un système d'information développé par le SRIC⁹ permettant d'exploiter les données du système de gestion pédagogique, d'intégrer d'autres sources de données et d'automatiser la production de certains rapports. Le Collège envisage néanmoins de se procurer le système *SPR* développé par le Collège François-Xavier-Garneau.

6. Programme révisé depuis sous le nom de *Techniques de recherche sociale*.

7. *Performance environnementale des organisations*.

8. *Techniques de thanatologie* et *Session d'accueil et d'intégration*.

9. Société des réseaux informatiques des collèges (SRIC) inc.

L'application de la PIEA est assurée par la direction des études principalement par l'examen des plans d'études (plans de cours) ou par l'aide à l'élaboration de ces plans fournie par les conseillers pédagogiques. Cette politique a été révisée à deux reprises depuis 1997. La dernière fois, en avril 2002, une revue générale a amené une cohésion renforcée autour de thèmes comme la justesse, l'équité et la cohérence des évaluations des apprentissages et un changement du mode d'évaluation de l'application de la politique¹⁰.

La politique de valorisation de la langue française, adoptée en 1993, est mise en œuvre par divers moyens, comme les cours de mise à niveau, le centre d'aide en français et l'évaluation de la qualité de la langue dans tous les cours conformément à la PIEA.

Le Collège fait état de plusieurs mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage, comme les centres d'aide en français, en mathématiques, en philosophie et en informatique ou la création de lieux d'appartenance en lien avec certains programmes, ainsi que les diverses formes de soutien fournies par le Service de l'aide pédagogique individuelle. D'autres mesures d'aide à l'apprentissage sont présentées dans le cadre du plan institutionnel de réussite et de diplomation, comme les groupes d'élèves restreints et le soutien pédagogique aux professeurs.

Le rapport du Collège n'aborde pas les moyens d'aide à l'enseignement mais la visite a permis d'obtenir certaines informations à ce sujet. Ainsi, un soutien est fourni par les conseillers pédagogiques, entre autres au sein des comités de programme, et un programme de perfectionnement des nouveaux enseignants, appelé MIPEC, a rejoint jusqu'ici 17 professeurs qui étaient jumelés à autant de collègues agissant comme tuteurs.

Le Collège établit un calendrier scolaire en tenant compte des besoins des étudiants et des exigences pédagogiques. Il vise, par exemple, à respecter la continuité de la séquence des jours de semaine et à éviter les interruptions répétées. De plus, le Collège s'est donné des règles prévoyant, par exemple, la durée maximale d'un cours théorique ou d'un laboratoire, le nombre d'heures consécutives et maximales données par un enseignant ou suivies par un étudiant dans une même journée.

Afin de faciliter le cheminement des élèves, le Collège peut proposer un cheminement adapté aux élèves admis en session d'hiver qui n'ont pas toujours accès à tous les cours prévus à leur grille de cours, cela moyennant, par exemple, des cours du soir ou des cours donnés en formation à distance. À ce propos, avec l'intégration des élèves inscrits aux

10. Cette PIEA révisée a été évaluée par la Commission mais le fait n'a pas été soulevé dans le rapport du Collège ni au moment de la visite.

cours des programmes de DEC offerts en formation continue à ceux de l'enseignement ordinaire, le Collège définit une offre de cours s'étalant sur une plage horaire de 8 h à 23 h.

La formation à distance

Au Cégep@distance, les élèves suivent les cours à leur rythme. Les cours sont développés par des auteurs et validés par des réviseurs de contenu, engagés à contrat et encadrés par un responsable de projet. Les élèves inscrits reçoivent toute la documentation nécessaire pour les études et doivent retourner dans des délais prescrits un certain nombre de devoirs. Ils sont assignés à un tuteur qui corrige les devoirs et avec lequel ils peuvent communiquer pour obtenir de l'assistance dans leur cheminement. Quand tous les devoirs sont complétés, l'élève se présente à l'examen final, fait sous surveillance et portant sur l'ensemble du cours; cet examen est également corrigé par le tuteur.

En vertu du protocole d'entente entre le ministère de l'Éducation et le Collège de Rosemont, un comité a été créé, chargé d'aviser le Ministre sur les orientations et les priorités de développement du centre de formation à distance. Ce comité est formé de huit membres nommés par le Ministre et de trois membres nommés par le Collège : le directeur général, le directeur du Cégep@distance et la directrice des études.

Le Cégep@distance applique les politiques institutionnelles du Collège de Rosemont, comme la PIEA et la PIEP. Pour l'application de ces politiques, certaines règles ou des politiques particulières sont établies afin de tenir compte de la spécificité de la formation à distance, dont le processus de correction des cours, la gestion des équivalences, des substitutions et des dispenses, la tenue des examens sous surveillance, l'évaluation de la maîtrise de la langue française et la révision des notes. L'équité et l'équivalence de l'évaluation des apprentissages sont assurées par le fait que tout le matériel des cours, y compris les devoirs et examens, est standardisé. Le Cégep@distance a réalisé récemment l'évaluation d'un programme menant à l'AEC¹¹ en appliquant la PIEP du Collège; auparavant, la formation générale avait été évaluée selon les paramètres proposés par la Commission.

Des modifications ont été apportées à l'organigramme au rythme du développement du Cégep@distance. Au moment de l'autoévaluation, celui-ci comprenait trois services : le service de la production (ce service a depuis été scindé en deux : l'un s'occupant de la conception, l'autre de la production du matériel), le service à la clientèle (responsable entre

11. Administration-comptabilité (LCA 24).

autres choses du tutorat et de l'aide pédagogique) et le service de recherche et de développement.

Le Cégep@distance se développe à partir d'objectifs stratégiques définis pour des horizons de trois à cinq ans. Le plan actuel, élaboré en 1999, retient trois objectifs stratégiques : renforcer le positionnement du centre par rapport à son mandat; consolider et développer la programmation des cours et les clientèles du Cégep@distance; préciser les voies de développement dans l'utilisation des TIC.

De 1996 à 2001, le Cégep@distance a mis en place un ensemble de règles, de politiques et de procédures visant à encadrer la préparation, la supervision, la correction, l'édition, la médiatisation, la révision et le suivi des cours. Les auteurs des cours sont recrutés et sélectionnés à la suite d'appels d'offre, faits auprès de l'ensemble du réseau collégial, et d'une procédure de sélection. Ils sont soumis à des règles, des consignes et des supervisions qui visent à assurer la qualité du cours, depuis sa conception jusqu'à sa diffusion. Dans la plupart des cas, surtout pour la préparation des cours d'une AEC, le Cégep@distance conclut des ententes avec d'autres collèges.

La Commission considère que par son centre de formation à distance, le Collège met en œuvre des moyens favorisant l'atteinte de ses objectifs et la réalisation de sa mission particulière en ce domaine. Elle note, entre autres choses, les efforts du centre de formation à distance d'offrir, par exemple en *Sciences humaines*, des cours universels pouvant convenir à des élèves dont le cheminement antérieur n'est pas toujours identique et de développer, dans le même esprit, la reconnaissance des équivalences. Elle encourage le Collège à poursuivre la réalisation du plan stratégique de 1999 du Cégep@distance.

Les services aux élèves

Dans le sens de l'engagement contenu dans le projet éducatif, l'offre de services aux élèves vise à « créer un milieu d'études et de vie qui stimule le goût d'apprendre, qui valorise l'effort et l'engagement personnels ». Plus particulièrement, le Collège souhaite assurer la contribution de la vie étudiante à la réussite scolaire. Les services offerts comprennent l'animation, l'information scolaire et professionnelle, l'aide financière et le placement étudiant. La Commission remarque l'engagement d'un « travailleur de corridor » avec mandat, entre autres choses, d'implanter un programme de jumelage interculturel et la mise sur pied, sur l'initiative d'élèves, du projet GERÉ (Groupe d'entraide pour la réussite des étudiants).

Les services offerts aux élèves contribuent d'une manière générale aux objectifs institutionnels – plusieurs, comme les journées de sciences humaines, l'atelier en arts et lettres, se situent en support à l'enseignement. Les élèves rencontrés se sont montrés satisfaits des services parascolaires et de leur accessibilité. À leur avis, ces services contribuent à leur intégration au Collège.

Dans l'ensemble –, la dimension interculturelle mise à part –, cette offre de services ne résulte pas d'une étude poussée des besoins. Certaines données sont compilées, par exemple sur la fréquentation des activités sportives ou du service d'aide financière, mais des études sont à compléter afin de permettre une évaluation globale de leur efficacité, et le Collège s'en dit conscient. Il se propose de mettre en place des mécanismes de collecte de données permettant d'évaluer et de planifier les activités de vie étudiante et de se donner une politique institutionnelle des services aux étudiants. La Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre ces actions, notamment de mieux documenter les besoins et la fréquentation des activités de vie étudiante ainsi que la satisfaction des élèves.

La gestion des ressources humaines

Le Collège s'est donné une politique de gestion des ressources humaines (PGRH) dont la version actuelle a été adoptée en avril 1995. Les objectifs de cette politique sont de maintenir un milieu de travail favorisant la productivité et la satisfaction des employés tout en faisant appel à leur sens des responsabilités; d'élaborer et mettre à leur disposition des programmes nécessaires à la réalisation des attentes précitées et de faire connaître aux employés les attentes et les besoins du Collège pour la réalisation de sa mission et les moyens mis à leur disposition pour soutenir leur contribution. L'élaboration de la politique a été l'occasion d'ordonner sous forme de programmes un ensemble de procédures, de directives, de guides et d'outils de gestion.

Cinq programmes sont élaborés et appliqués; ils concernent le recrutement, la sélection et l'engagement du personnel, le perfectionnement, l'aide personnelle, la gestion du temps (horaires flexibles) et, enfin, la reconnaissance; un sixième programme touchant l'évaluation du rendement est opérationnel sauf en ce qui concerne les enseignants pour lesquels une procédure spécifique attend d'être validée et expérimentée.

La Commission recommande au Collège de mettre en œuvre dans les meilleurs délais l'ensemble des volets de son programme d'évaluation du rendement.

En outre, un programme d'accueil et d'intégration est en voie d'élaboration et la PGRH prévoit l'élaboration et la mise en application d'autres programmes, concernant notamment la santé et la sécurité au travail, la gestion de la rémunération et des avantages sociaux et la gestion des relations de travail.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Les orientations et priorités budgétaires sont préparées en comité de régie chaque année et adoptées par le conseil d'administration; elles sont mises en œuvre après consultation de chaque responsable budgétaire. Le processus comprend une étape de consultation formelle des instances syndicales au sujet des effectifs. Selon les personnes rencontrées, ce fonctionnement est transparent.

Les années 1996 à 1999 ont été marquées à la fois par des compressions budgétaires et par une baisse de clientèle. Le Collège, se centrant sur sa mission de formation, conformément à sa politique de gestion des ressources matérielles, a évité d'appliquer des compressions paramétriques qui auraient réduit l'ensemble des services de façon uniforme.

Pour illustrer l'efficacité de sa gestion des ressources matérielles, le Collège souligne que les plaintes à ce sujet sont rares, que la propreté générale ainsi que l'état des lieux font l'objet de bons commentaires et que le niveau des arrêts de service est faible.

Un comité d'utilisation des locaux se réunit annuellement. Divers réaménagements des locaux ont été faits pour répondre aux besoins des programmes d'études, y compris l'installation de laboratoires et le fonds de bibliothèque. Le Cégep@distance est logé dans des espaces loués en attendant une nouvelle construction.

Les principales réductions des dépenses ont porté sur l'énergie, l'imprimerie, le temps supplémentaire et l'engagement de surnuméraires. D'un autre côté, le Collège a recherché de nouvelles sources de revenus, que ce soit par l'autofinancement d'activités, la vente de biens et de services, la location de locaux, les droits afférents et d'inscription, le stationnement ou, plus récemment, des cours de francisation. De cette manière, l'équilibre budgétaire a pu être maintenu au cours des années de compressions tout en respectant les valeurs de son projet éducatif; il a même pu dégager des surplus qui pourront être investis par exemple dans l'amélioration des services de la bibliothèque et dans l'équipement des laboratoires de sciences.

Les élèves disposent de 450 appareils informatiques placés dans seize laboratoires et dans quelques autres locaux, ce qui, selon le Collège, situerait Rosemont dans la bonne

moyenne du réseau. Les laboratoires sont rajeunis régulièrement dans le cadre du programme de renouvellement du Collège ou grâce à des budgets spéciaux. Les élèves rencontrés affirment toutefois que l'équipement informatique n'est pas suffisamment disponible.

Le personnel administratif et enseignant bénéficie d'un parc informatique de plus de 200 appareils relativement récents. Chaque poste de travail, autant administratif que pédagogique, est doté d'une suite d'outils bureautiques et d'un lien avec le réseau Internet.

Pour la préparation de son plan d'implantation des nouvelles technologies de l'information et des communications, le Collège a procédé à une enquête auprès des usagers afin d'identifier leurs besoins et les équipements informatiques dont ils disposent à la maison. Le Cégep@distance exerce d'ailleurs un leadership au Collège dans le développement et l'utilisation des TIC.

La Commission reconnaît les efforts qui ont été faits par le Collège pour maintenir saine sa situation financière, tout en assurant que les ressources matérielles soient adéquates.

L'atteinte des objectifs

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

Formation ordinaire

En plus du rapport d'autoévaluation et des renseignements obtenus lors de la visite, l'analyse de la Commission sur ce point repose sur l'information contenue dans le plan institutionnel de réussite et de diplomation et du bilan de l'application de ce plan que le Collège dressait à l'automne 2002.

Le rapport d'autoévaluation présente, par programme, les taux de réussite des cours, la persévérance, les taux de diplomation, et, selon le cas, le placement, la satisfaction d'employeurs, la réussite d'examens pour l'octroi de certificat professionnel ou l'admission et les résultats obtenus à l'université. On y trouve également de l'information sur la réussite à l'épreuve uniforme de français et à l'épreuve de synthèse des programmes.

Dans l'ensemble, ces données indiquent que le niveau de réussite des études (taux de réussite des cours et de diplomation) varie d'un programme à l'autre : il est satisfaisant

dans plusieurs techniques biologiques, mais préoccupant dans certains autres programmes. Au total, les taux de réussite, de persévérance et de diplomation sont plus faibles que pour la moyenne du réseau des cégeps. Le Collège explique cette situation par la composition de sa population scolaire qui compte une proportion significative – et croissante – d’élèves moins bien préparés et une proportion significative d’élèves d’immigration récente, dont certains maîtrisent mal le français. En tenant compte de telles variables, le Collège considère qu’il réussit relativement bien à atteindre ses objectifs de formation.

Diverses mesures d’aide à l’apprentissage contribuent au maintien d’un niveau de réussite que le Collège juge acceptable; certaines sont en place depuis plusieurs années, d’autres sont plus récentes. Elles s’inscrivent maintenant dans le plan institutionnel de réussite et de diplomation. La Commission estime que, dans l’ensemble, ce plan paraît en bonne voie de réalisation. La plupart des mesures qui y sont prévues ont effectivement été mises en place. Le Collège juge particulièrement efficaces certaines d’entre elles, dont la session d’accueil et d’intégration, les cours de mise à niveau en français, la réduction du nombre d’élèves dans certains cours, le report pour certains élèves du premier cours de philosophie, les centres d’aide dans certains programmes ou disciplines et les diverses mesures d’animation et de perfectionnement pédagogiques offertes aux professeurs.

Les diplômés qui se présentent aux portes de l’université sont bien préparés : de 1995 à 2000, 90 % en moyenne des candidats ont été admis et ont un rendement à l’université supérieur à celui qu’ils ont connu au Collège. Le taux de réussite aux examens professionnels ou encore le taux de placement et la satisfaction des employeurs témoignent également d’une préparation adéquate dans plusieurs programmes techniques.

Formation continue

En formation continue, le Collège offre des programmes conduisant à l’AEC et certains cours faisant partie de programmes menant au DEC. Pour le DEC, les taux de réussite des cours, globalement d’environ 70 %, sont généralement un peu plus faibles qu’en enseignement ordinaire. Dans les programmes d’AEC, les cours sont réussis dans une proportion d’environ 85 %. Le taux de diplomation à l’AEC varie selon les années et même selon les cohortes; globalement, en hausse depuis quelques années, il se situait à 57 % en 2000. Ce taux de diplomation assez faible peut s’expliquer par le fait que des élèves ne recherchent pas le diplôme en premier lieu mais plutôt un emploi ou alors quelques cours qui répondent à leurs besoins immédiats – et ils quittent les études une fois le but premier atteint. Pour ceux qui obtiennent le diplôme, les données du Collège indiquent un taux de placement de 56 %, dans un domaine relié ou non à la formation.

Le Collège affirme posséder les outils permettant de prendre connaissance des problématiques des différents programmes et de documenter les évaluations. Cependant, son analyse des résultats obtenus en formation continue est peu fouillée. C'est pourquoi la Commission invite le Collège à analyser plus en profondeur ses données afin de bien identifier les obstacles à la réussite et à la diplomation en formation continue.

Formation à distance

En formation à distance, le taux de persévérance est de 64 %, ce qui est peut être considéré comme un bon résultat étant donné le défi que posent les études autonomes, en l'absence d'un professeur et de camarades de classe. Le taux d'échec est relativement faible : les élèves qui poursuivent leur démarche de formation, en retournant leurs devoirs et en se présentant à l'examen réussissent en très grande majorité.

Dans son plan de réussite, le Collège vise à augmenter progressivement le taux de persévérance à 75 %, puis à 80 %.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le projet éducatif comporte une série d'objectifs de nature éducative qui, pour plusieurs, consistent à mettre en place des mesures permettant, par exemple, d'acquérir une culture générale riche et diversifiée, d'acquérir les compétences propres à un programme et de développer sa capacité d'intégrer des apprentissages. La mise en œuvre de ces objectifs est inscrite dans le plan de développement qui prévoit, entre autres choses, le développement des programmes d'études.

Dans cette optique, le rapport du Collège s'arrête d'abord aux activités liées à la diversification et l'adaptation des programmes et à l'amélioration de leurs contenus et, notamment, à l'implantation du renouveau de l'enseignement collégial, l'élaboration d'épreuves synthèses dans tous les programmes et l'implantation de plusieurs programmes révisés. Des évaluations de programmes ont été effectuées sous l'égide de la Commission d'évaluation et les correctifs, le cas échéant, ont été apportés¹². Le Collège utilise sa Politique d'évaluation des programmes pour les évaluer et les améliorer. Cette politique a récemment fait l'objet d'une analyse et d'une révision. Toujours dans le but d'améliorer les programmes, des travaux ont été effectués pour organiser ou pour mieux encadrer les stages dans certains programmes ou pour aménager un programme selon la formule d'alternance travail-études.

12. Dans le cas du programme *Sciences humaines*, des modifications se font dans le cadre du programme révisé qui est en voie d'implantation.

En outre, l'élaboration d'une politique de valorisation du français qui exige que soit prise en compte la qualité de la langue dans tous les cours et l'instauration d'un centre d'aide en français répondent à l'un des objectifs inscrits au projet éducatif. On peut noter à ce sujet une augmentation entre 1996 et 1999 du taux de réussite à l'épreuve uniforme, même si le niveau atteint (83 %) n'est pas encore satisfaisant aux yeux du Collège.

Des mesures ont été adoptées par plusieurs départements – contrats d'engagement, contrôle des présences – dans le but de favoriser le développement de l'autonomie de l'élève, autre objectif énoncé dans le projet éducatif.

Enfin, l'un des objectifs institutionnels du Collège de Rosemont est de « développer le respect de soi, le respect d'autrui dans sa diversité et le respect de l'environnement ». Plusieurs activités s'inscrivent dans cette optique, comme les diverses mesures – dont la récupération – favorisant la conscientisation des élèves à l'égard de l'environnement et les efforts d'ouverture et d'intégration interculturelle au sein de l'établissement. D'ailleurs, le programme *Sciences de la nature*, depuis sa révision en 1999, s'inscrit dans une perspective mondiale et citoyenne.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Des lignes d'action suivies à l'interne ont des prolongements dans les activités menées à l'extérieur du Collège. Ainsi, en matière d'environnement, le Collège a développé une expertise et a créé des partenariats avec des groupes ou organismes externes, ce qui correspond aussi aux objectifs institutionnels de développement régional et de liaison avec des organismes communautaires. L'interculturalisme trouve son prolongement dans des projets de coopération internationale en rapport avec différents programmes de formation (acupuncture, thanatologie, techniques administratives, environnement). En retour, ses activités qui impliquent notamment des professeurs mais aussi à l'occasion des élèves, ont des retombées sur l'enseignement.

Le Collège a également fourni une contribution au développement du milieu en offrant une formation de courte durée en entrepreneuriat. Des difficultés de financement intervenues dernièrement obligent cependant le Collège de revoir son approche en cette matière : l'orientation retenue est d'intégrer cette dimension dans les programmes d'études. La Commission note l'intérêt de cette orientation, particulièrement pour des programmes de techniques biologiques qui mènent souvent à un travail autonome.

En ce qui concerne la recherche, certains projets réalisés dans les cinq dernières années ont porté sur la réussite des études qui constitue une préoccupation majeure du Collège. Elles ont donné lieu à la production de guides et autres types de matériel visant à aider l'élève à réussir.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège développe diverses stratégies pour détecter des besoins nouveaux et pour y adapter son action. Des activités sont menées régulièrement au sein du comité de coordination et de gestion (réunissant les cadres du Collège) dans le but de stimuler la créativité et d'apporter des solutions novatrices aux problèmes détectés. De nouveaux programmes courts ont été développés, par exemple dans le domaine du téléservice et du télémarketing tout comme en gestion de réseaux. Un nouveau programme menant au DEC est en gestation ainsi qu'un cheminement DEP-DEC en informatique établissant une passerelle avec le secondaire. Afin d'assurer une clientèle suffisante, notamment dans certains de ses programmes à site unique, le Collège recrute des candidats à l'extérieur du Québec. Dans la même optique, des résidences sont en construction afin de pouvoir mieux accueillir des élèves provenant de l'ensemble du Québec ou de l'extérieur.

En outre, comme cela a déjà été évoqué, le Collège développe des stratégies et des moyens pour s'ouvrir sur une réalité de plus en plus multiculturelle : politique d'intégration scolaire et d'éducation interculturelle, programme de jumelage interculturel, cours de francisation et coopération internationale.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège s'est donné de bons outils de planification : projet éducatif, plan de développement, plans, politiques et procédures couvrant pratiquement tous les secteurs d'activité. Les plans de travail des différents centres de responsabilité sont suivis par des rapports annuels d'activité et le Collège a dressé un bilan du plan de développement 1995-2000. Le Collège est engagé dans la préparation de son prochain plan stratégique et l'actuelle évaluation institutionnelle fait partie des démarches à cet effet.

Les évaluations des activités sont menées avec rigueur et, le cas échéant, les correctifs sont apportés. C'est le cas par exemple des évaluations de programmes.

Les pratiques de communication

Le Collège manifeste un souci de transparence et d'exactitude dans le traitement de l'information destinée à ses clientèles interne et externe. L'un des principaux moyens de diffusion de l'information est le site Internet du Collège qui a été créé en 1996. La majorité des documents qui s'y trouvent portent une date.

Deux bulletins maison sont publiés : *Perspectives Rosemont* avec trois ou quatre numéros par année portant généralement sur un thème (environnement, coopération internationale, développement des TIC) ou présentant le rapport annuel du Collège, et *Ici Rosemont*, bulletin hebdomadaire s'adressant au personnel et aux élèves. Dans tous les cas, l'exactitude de l'information est vérifiée.

Pour apprécier l'efficacité de l'information interne, le Collège a effectué un sondage concernant *Ici Rosemont* – 70 % des lecteurs le lisent très souvent, 21 % souvent – et la messagerie vocale. La Commission note toutefois que l'information, même lorsqu'elle est disponible, ne rejoint pas toujours les destinataires visés; c'est du moins ce qui ressort des propos des élèves rencontrés.

Les doléances des élèves sont canalisées de diverses façons. La PIEA prévoit des mécanismes de révision des notes. D'autres types de plaintes peuvent être reçus et traités par le travailleur social (« travailleur de corridor »); plusieurs sont acheminées à l'association étudiante. Dans le dernier cas, selon ce qui a été mentionné lors de la visite, les plaintes des élèves trouvent peu d'écho auprès des responsables du Collège.

Ce dernier fait mis à part – et qu'il conviendrait d'examiner au moment d'une évaluation des services aux élèves –, la Commission considère que les pratiques de communication internes constituent un point fort du Collège de Rosemont. Elles contribuent à maintenir un bon climat de travail et de vie. En effet, les personnes rencontrées se disent satisfaites du climat d'ouverture, d'accueil et de valorisation de la personne qui règne au Collège.

Pour l'information externe, le Collège a également recours à des communiqués aux médias et à divers moyens d'information scolaire. La Commission rappelle que l'un des enjeux concernait la perception du Collège dans le public et note que celui-ci ne s'est pas donné jusqu'ici de politique de communication. Un tel plan est toutefois en élaboration.

Le suivi de l'évaluation

Le rapport d'autoévaluation est accompagné d'un plan d'action qui reprend les actions à entreprendre ou à poursuivre, inscrites sous les critères et thèmes traités dans les différentes sections du rapport. Ce plan d'action est réaliste, en lien avec les résultats de l'autoévaluation et de nature à apporter les améliorations souhaitables à la gestion du Collège. Pour les nouvelles actions, la direction ou le service responsable est indiqué ainsi que l'échéance. Certaines sont déjà complétées – comme l'adoption d'une politique institutionnelle d'intégration scolaire et d'éducation interculturelle – ou en voie de réalisation, alors que d'autres accusent un certain retard par rapport à l'échéancier, comme c'est le cas de l'expérimentation du programme d'évaluation des enseignants. La Commission invite le Collège à suivre attentivement la réalisation du plan d'action.

La Commission note entre autres choses l'intention du Collège de se donner un plan de communications et considère, à ce propos, que le Collège aurait intérêt à mieux faire connaître publiquement ses engagements et ses réalisations. En ce sens, elle constate avec intérêt que le Collège souhaite se positionner comme un cégep urbain à dimension humaine.

Conclusion

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

Le partage des valeurs consignées dans le projet éducatif et les communications internes favorisant l'intégration du personnel et des élèves, le climat de travail et de vie et l'ouverture et la valorisation des personnes constituent des forces du Collège. D'une manière générale, la gestion pédagogique centrée sur la réussite des élèves et la gestion des ressources financières sont également dignes de mention.

Le Collège atteint les principaux objectifs de nature éducative inscrits dans ses diverses politiques et dans les activités complémentaires à la formation. Pour assurer son développement, il fait appel à des processus d'évaluation et de planification rigoureux et à des stratégies de développement appropriées comme celles misant sur l'environnement, le multiculturalisme et le recrutement de clientèles nouvelles.

La Commission considère que pour s'acquitter encore mieux de ses fonctions, le Collège doit mettre en œuvre dans les meilleurs délais le volet de sa politique de gestion des ressources humaines qui porte sur le rendement de son personnel enseignant.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège fait quelques remarques d'ordre technique dont la Commission a tenu compte pour y apporter certaines précisions. Au-delà de ces remarques, le Collège accueille favorablement l'analyse et l'ensemble des observations de la Commission et il note que les actions proposées sont en grande partie inscrites dans son plan d'action.

Il en est ainsi de la mise en œuvre de l'ensemble des volets du programme d'évaluation du rendement du personnel tout comme de l'analyse de la fréquentation des activités de vie étudiante et de la satisfaction des élèves. Le travail d'élaboration et de mise en œuvre d'une politique institutionnelle de gestion des programmes d'études est très avancé. Des mesures sont prévues pour favoriser la persévérance et la réussite des élèves inscrits en formation continue et en formation à distance.

La Commission estime que les actions prévues par le Collège contribueront à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de la mission éducative. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard de la recommandation contenue dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Jacques L'Écuyer, président