

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Collège Laflèche

Octobre 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 Laflèche 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 Laflèche a transmis, dans les délais prévus, son rapport à la Commission qui l'a reçu le 29 août 2002. Ce rapport, dûment adopté par le conseil d'administration du Collège, prend en compte les années 1995 à 2000. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 20, 21 et 22 novembre 2002. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des élèves, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission, après que celle-ci ait analysé le rapport d'autoévaluation et recueilli de l'information additionnelle lors de la visite.

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M. Louis Roy, commissaire, M^{me} Ninon St-Pierre, co-directrice des études, Le Collège dans la Cité de la Villa Ste-Marcelline, M^{me} Nicole Tremblay, ex-conseillère pédagogique et M. Bernard Demers, directeur général, Cégep de Granby Haute-Yamaska. Le comité était assisté de M^{me} Mariane Gazaille, agente 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 sous l'égide des Ursulines et sis à Trois-Rivières, le Collège Laflèche est une institution privée subventionnée composée de deux sites de formation : l'un pour l'enseignement régulier, l'autre pour la formation continue. Il s'agit du seul établissement privé en Mauricie à offrir à la fois des programmes préuniversitaires et techniques, et le Baccalauréat international.

Le Collège offrait, à l'automne 2002, 5 programmes menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) préuniversitaires, 8 programmes de DEC techniques, dont 2 à la formation continue, et 3 programmes d'attestation d'études collégiales (AEC). Il accueillait 1324 élèves dont 1125 à la formation ordinaire et 199 à la formation continue. Le Collège compte 8 cadres, 16 professionnels, 46 employés de soutien et 159 enseignants (60 enseignants à temps complet et 14 enseignants à temps partiel, 14 enseignants à l'éducation aux adultes et 71 chargés de cours).

La démarche institutionnelle d'évaluation

Un comité d'évaluation institutionnelle, présidé par le directeur général, a coordonné les travaux de l'opération. L'autoévaluation s'est déroulée suivant un devis détaillé. Les différents personnels ont été consultés à l'aide de questionnaires et dans le cadre de rencontres de type *focus group* avec des représentants des élèves et du personnel enseignant et non enseignant. Les analyses furent principalement réalisées par les directeurs et responsables de services et partagées ensuite avec les membres du comité jusqu'à l'obtention d'un consensus. La rédaction du rapport s'est effectuée sous la gouverne du directeur général de l'époque. Une nouvelle direction générale au Collège a assumé les responsabilités relatives à la visite et au suivi de l'autoévaluation.

Le Collège a bien soutenu les travaux du comité d'autoévaluation. Cependant, certaines actions proposées ne découlent pas d'une analyse approfondie. Par ailleurs, le Collège n'a pas procédé comme tel à une évaluation en profondeur de son Centre de formation continue (CFC) lors de la présente opération. Par conséquent, le rapport d'évaluation de la CEEC portera, sauf lorsque explicitement mentionné, sur la formation ordinaire.

La mission

La clarté et la précision de l'énoncé de mission

Le Collège dit axer sa mission sur le développement global de la personne, la solidarité avec le milieu et les valeurs de l'humanisme chrétien, en particulier l'engagement personnel, le respect de soi et d'autrui, le dépassement de soi, la rigueur et la persévérance, et l'adaptation au changement. Pour sa part, le projet éducatif ajoute à ses valeurs l'indépendance de la pensée et l'acquisition de l'autonomie, le développement des aptitudes de l'étudiant ainsi que l'engagement social et les saines habitudes de vie.

Le Collège reconnaît que son projet éducatif et son énoncé de mission résultent de deux dynamiques distinctes, l'une issue de son passé de collège religieux et l'autre des besoins plus immédiats de l'enseignement technique et de la formation continue. Ces deux dynamiques sont plus ou moins intégrées, ce qui crée une certaine confusion dans les documents présentés. La Commission encourage le Collège à pousser plus loin sa réflexion et à ajuster au besoin sa mission, son projet éducatif et ses documents au regard de ses nouvelles réalités.

La clarté des objectifs institutionnels

Depuis son plan de développement de juin 1987, le Collège a adopté un mode de gestion par objectifs et élabore des plans stratégiques triennaux qu'il met à jour annuellement. Ces plans stratégiques comportent des objectifs et des moyens visant à optimiser le recrutement et la persévérance des étudiants ainsi qu'à consolider la situation financière du Collège. Le développement récent de l'établissement a influencé la production du plan 2000-2003 qui comprend 6 orientations et 24 objectifs, lesquels prennent en compte les besoins des étudiants et de la société. Centré sur les préoccupations de survie du Collège, ce plan se révèle cependant mal arrimé avec l'énoncé de mission. Bien que ces deux documents ne soient pas contradictoires en soi, les liens entre les objectifs du plan (hausse de clientèle, développement rapide des AEC, inquiétude de survie) et la mission de formation du Collège paraissent souvent ténus. Le Collège aurait intérêt à intégrer à son plan des éléments de sa mission afin de présenter une vision plus claire de ses orientations et un meilleur arrimage de sa mission, de son projet éducatif et de son plan stratégique. À cet effet, la Commission lui *suggère* de s'assurer que son plan stratégique reflète plus explicitement sa mission et ses valeurs.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le Collège ayant concentré ses efforts sur l'élaboration de son plan stratégique, les moyens utilisés pour susciter l'adhésion varient selon qu'il s'agit de la mission, du projet éducatif ou du plan stratégique. L'énoncé de mission constitue l'élément le moins largement diffusé, car le Collège prend pour acquise l'adhésion de ses membres à celle-ci. Plus largement diffusé, le projet éducatif fait l'objet d'une présentation spéciale lors de la rencontre des nouveaux étudiants ainsi que d'une sensibilisation particulière lors de l'embauche de nouveaux employés. Le processus d'élaboration et d'adoption du plan stratégique fait appel à une large participation du personnel constituant ainsi le moyen le plus important mis en œuvre par le Collège pour assurer l'adhésion de ses membres. La visite a permis de constater que tous s'entendent quant aux objectifs de nature pédagogique et quant à leur rôle auprès de l'élève.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

En général, les instances sont efficaces et jouent le rôle qui leur est dévolu. La structure de gestion suit un modèle classique avec un Conseil d'administration qui adopte les politiques et règlements institutionnels, les plans d'action triennaux, les objectifs opérationnels annuels et les budgets. Il reçoit et adopte les différents rapports d'activités et d'évaluation, nomme les officiers de la corporation et embauche les membres de la direction. Il revient au directeur général d'assurer la bonne marche du Collège. Il est assisté d'un conseil de régie formé des cadres du Collège. La gestion pédagogique relève du directeur des études. Une coordination pédagogique – composée du directeur des études, du directeur des affaires étudiantes et des ressources matérielles, et de tous les coordonnateurs de programme et département – assure la circulation de l'information et la concertation dans les activités pédagogiques. La visite a permis de constater la qualité des contacts et des échanges ainsi que la fonctionnalité des liens entre les différentes composantes de l'organisation.

Plusieurs raisons ont amené le Collège à se questionner quant au maintien de sa commission des études dont le manque d'enthousiasme des enseignants et des étudiants siégeant à la commission des études. Par exemple, les enseignants se disaient souvent saisis de questions ayant été longuement discutées à la coordination pédagogique. Aussi, puisque la commission des études paraissait « souvent en retard sur la réalité », le Collège

a procédé à son abolition dans la suite de son évaluation institutionnelle. Avec la disparition de cette instance, il paraîtrait approprié d'enrichir le rôle de la coordination pédagogique pour lui permettre d'approfondir les questions de fond et d'enjeux pédagogiques à long terme. Par ailleurs, le Collège a mis sur pied la commission des affaires étudiantes. Cette commission constitue un lieu d'information, d'échanges et de concertation sur les sujets de vie pédagogique ou non pédagogique entre les étudiants, le personnel et la direction du service des affaires étudiantes. Les orientations et les politiques relatives aux activités étudiantes du Collège y sont aussi discutées.

La gestion pédagogique

En général, le Collège s'assure bien de la mise en œuvre et de l'efficacité de ses politiques. Ainsi, la PIEA est distribuée aux élèves par le biais de l'agenda puis expliquée lors d'une rencontre avec la direction générale. À chaque début d'année, le directeur des études rencontre les nouveaux enseignants et rappelle aux coordonnateurs de s'assurer du respect de la politique. De plus, un mécanisme de vérification – révision par le département et corrections si nécessaires, rapport du coordonnateur au directeur des études et poursuite des investigations ou intervention de ce dernier s'il y a lieu – garantit le respect des prescriptions dans les plans de cours, et ce, tant à la formation continue qu'à l'enseignement régulier. L'importance accordée à la qualité de la langue est incontestable : création d'un centre de ressources linguistiques, correction systématique de la langue par tous les enseignants, production de quatre *Guides en appui aux interventions de tous les enseignants*, mise sur pied d'un comité de valorisation du français, production d'un journal sur le français, organisation annuelle d'une semaine de la Francofête, etc.

Par ailleurs, le Collège rapporte que l'efficacité de ses évaluations de programmes tient en partie au développement progressif d'un système d'information continue et à la mise en place d'un comité permanent d'évaluation de programmes. Si le comité d'évaluation encadre bel et bien l'ensemble des travaux d'évaluation, il lui reste à développer son expertise en analyse. Quant au système d'information, sa mise en place reste à compléter. Le Collège note aussi l'importance de systématiser son processus de suivi des évaluations de programmes. La Commission invite le Collège à orienter ses efforts en ce sens et à consolider la mise en œuvre de sa PIEP et le suivi de ses évaluations.

L'organisation des activités d'enseignement repose sur une structure favorisant l'approche programme. Ainsi, chaque programme d'étude est vu comme un projet auquel contribuent directement, avec le support des services connexes, les départements disciplinaires. De son côté, le directeur des études assure un encadrement garantissant la qualité des programmes, le respect des devis ministériels et des orientations du Collège. La responsabilité d'élaborer

les programmes revient au comité de programme. La conseillère pédagogique qui y siège assure le lien avec le directeur des études en lui faisant rapport à des moments clés du processus. Bien au-delà de la concertation, les relations et actions démontrent la complicité et la cohésion entre les enseignants, la direction des études et toutes les instances concernées.

Le Collège a mis sur pied plusieurs mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage : le centre de ressources linguistiques, le centre d'aide en langues modernes et le centre d'aide en mathématiques. De plus, pour chacun des programmes, il planifie des activités en vue de favoriser l'acquisition par les étudiants de méthodes de travail intellectuel et effectue un dépistage systématique des étudiants les plus susceptibles d'éprouver des difficultés. Le caractère fonctionnel et intégré des différents services d'aide et de soutien à l'apprentissage est particulièrement tangible.

Les départements amorcent le processus de partage des tâches d'enseignement et font part de leurs attentes et contraintes d'horaires ou de locaux au responsable affecté à cette tâche qui élabore un projet d'horaire. Les horaires tiennent compte des besoins des élèves : une heure de repas fixe, une plage réservée pour des rencontres. L'horaire des examens de session tient également compte des dates de remise des travaux.

Les services aux élèves

Prenant en considération l'évolution des caractéristiques de sa clientèle – par exemple, augmentation du nombre d'élèves occupant un emploi rémunéré, diminution du nombre d'heures hors cours passées au Collège –, le Collège a procédé à une réorientation des activités parascolaires vers une approche de complémentarité aux activités de formation. Les services aux étudiants, l'animation de la vie étudiante et les services communautaires sont maintenant davantage conçus en termes d'activités reliées aux programmes d'études. Ces activités sont variées et favorisent l'implication des enseignants. La Commission a noté avec intérêt cet arrimage des services à la vie pédagogique. Les services offerts correspondent bien aux besoins des élèves. Ils sont connus, accessibles et fréquentés. Le Collège procède annuellement à leur évaluation. Les activités et services contribuent à créer une atmosphère conviviale au sein de l'établissement et à soutenir un fort sentiment d'appartenance chez les élèves.

La gestion des ressources humaines

Le Collège s'est donné des pratiques d'embauche efficaces : affichage interne et/ou externe de tous les postes, établissement de qualifications et d'exigences pour les différents postes, processus de sélection assisté d'au moins un membre du département ou service concerné,

importance accordée à la qualité du français écrit et oral. Ces pratiques favorisent le recrutement et la sélection de candidats qualifiés. En outre, les façons de faire facilitent l'insertion des nouveaux employés et assurent le soutien des pairs, soutien qui se reflète par différentes pratiques d'entraide, de perfectionnement et d'encadrement prodiguées aux nouveaux enseignants.

Les pratiques de perfectionnement, d'évaluation et de reconnaissance sont bien établies; elles se réalisent dans une optique de valorisation du personnel. Le Collège assume la plupart des coûts inhérents au perfectionnement et libère régulièrement du personnel à cet effet. L'évaluation des enseignements et des enseignants soutient le développement professionnel et favorise la qualité de l'enseignement. À chaque session, le directeur des études établit une liste des cours à apprécier. Cette liste comprend systématiquement les cours donnés par des enseignants non permanents de même que d'autres cours donnés par des enseignants soumis au processus d'évaluation. Le processus d'évaluation permet, sur un horizon de cinq ans, de procéder à l'évaluation de l'ensemble des enseignants permanents. La Commission tient à souligner la qualité du processus d'évaluation des enseignants. Les politiques de gestion du personnel cadre et hors-cadre incluent aussi une dimension évaluative. En outre, divers mécanismes visent à soutenir la reconnaissance du personnel en place : soulignement des anniversaires, accès aux principaux avantages sociaux pour les chargés de cours réguliers, conditions salariales équivalentes à celles du secteur public, etc. S'appuyant sur les pratiques en place, le Collège prévoit formaliser ses façons de faire en procédant à l'élaboration de politiques d'évaluation, de perfectionnement et de valorisation pour chaque catégorie de personnel. Il entend de plus mettre à jour sa Politique de gestion des ressources humaines, de façon à y intégrer formellement ses pratiques d'embauche, et la compléter par la description des tâches relatives aux différents postes. La Commission appuie le Collège dans ses intentions.

Le mécanisme de résolution des litiges s'est avéré efficace jusqu'à maintenant. Cependant, conscient que l'augmentation de personnel mènera nécessairement à des changements dans les façons de faire, le Collège annonce la mise en place d'une nouvelle structure de coordination des ressources humaines et des communications. Le Collège a d'ailleurs procédé à l'embauche d'une coordonnatrice à ce poste.

Même si certaines actions *ad hoc* avaient déjà été réalisées, le Collège ne disposait pas, au moment de la visite, d'un programme d'aide aux employés. Le Collège a depuis comblé cette lacune et possède maintenant un tel programme.

Les pratiques du Collège assurent la qualité des relations de travail et contribuent au maintien d'un climat des plus appréciés. Tel qu'exprimé lors de l'autoévaluation et tel que constaté lors de la visite, ces pratiques contribuent à assurer la motivation, la satisfaction et

la collaboration des différentes catégories de personnel œuvrant au Collège. Les actions envisagées devraient consolider les façons de faire actuelles.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Au cours de la période de référence, une gestion financière prudente a conduit le Collège à enregistrer des surplus budgétaires lui permettant de répondre aux différents besoins de son organisation et de développer les nouvelles technologies de l'information. Les directeurs et les responsables de services préparent à chaque année leurs prévisions de dépenses en y indiquant leurs priorités. Les enveloppes budgétaires sont par la suite établies conjointement par la direction générale, la direction des études, la coordination des services financiers et la direction des affaires étudiantes et des ressources matérielles en tenant compte des projections de clientèle et de revenus. Ce processus permet à tous de faire connaître leurs besoins et, en général, de satisfaire les demandes prioritaires. Les propos entendus sur place confirment la satisfaction des personnes rencontrées à cet égard.

Depuis quelques années déjà, le Collège a une fondation à laquelle contribue systématiquement tout le personnel. L'offre de bourses étudiantes, le réaménagement du centre des ressources didactiques et des locaux ainsi que le renouvellement des équipements de laboratoire constituent les priorités de la fondation.

Le Collège procède présentement à un important projet d'agrandissement visant à répondre à la plupart des besoins identifiés en consultation avec les membres de son personnel. Ainsi, afin de répondre aux besoins des programmes, différents locaux sont progressivement aménagés dont, par exemple, l'animalerie en santé animale, la suite d'appartements en gestion hôtelière, le jardin d'enfants en éducation à l'enfance. L'aménagement des lieux physiques vise à créer des locaux-programmes où se situeront les bureaux des enseignants associés au programme et où les étudiants pourront avoir accès à des outils et une documentation spécialisée. La Commission tient à souligner l'intérêt de cette approche qui vient renforcer l'approche programme dans un contexte d'expansion des programmes et de hausse de clientèle. Dans le cadre de ces travaux, le Collège veut aussi répondre aux problèmes relatifs à l'accès, à la qualité et à l'entretien des équipements informatiques mentionnés dans son rapport et apporter des corrections à certains des problèmes soulevés relativement au service de documentation. Bien que cela n'apparaisse pas dans le plan d'action du Collège, la CEEC comprend que ces travaux s'accompagneront du renouvellement et de l'ajout de nouvelles collections vu, entre autres, les besoins créés par le développement de nouveaux programmes.

Les commentaires entendus lors de la visite portent à penser que le Centre de formation continue se présente comme le parent pauvre du Collège. En effet, ces commentaires font ressortir d'importants problèmes au plan des ressources matérielles, notamment en ce qui a trait aux services de documentation, de cafétéria et de coopérative, qui tiennent en partie au fait que ces programmes sont offerts dans un campus séparé. Le Collège se doit de pourvoir à certains services de première ligne sur place – par exemple, dictionnaires, outils de référence et documentation minimale pour les programmes spécialisés – pour favoriser l'atteinte des objectifs pédagogiques. Aussi, compte tenu que la formation continue n'a pas été formellement abordée dans le cadre de l'autoévaluation et des commentaires entendus lors de la visite,

la Commission recommande au Collège de consulter les élèves et les enseignants œuvrant au Centre de formation continue, d'identifier leurs besoins et de doter son personnel du matériel requis dans le but de faire du Centre de formation continue un véritable environnement éducatif.

L'atteinte des objectifs

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

Le Collège se situe au-delà des cibles ministérielles en ce qui concerne la réussite et la diplomation. Ainsi, son taux de réussite excède de dix points la moyenne des collèges privés. Le plan de travail annuel élaboré par chacune des instances pédagogiques constitue l'outil privilégié pour s'assurer de l'atteinte de ces objectifs dans chacun des programmes. Le Collège présente les taux de réussite de ses élèves (réussite des cours, diplomation en temps prescrit, persévérance scolaire) ainsi que les taux d'admission à l'université dans le programme de leur choix (en moyenne 80 %) et les taux d'intégration sur le marché du travail (placement de 98 % des élèves se destinant à un emploi dont 86 % dans un emploi relié à leur champ d'études). Ces résultats sont très bons. Seule ombre au tableau, le Collège semble mal connaître les raisons expliquant pourquoi certains élèves abandonnent leurs études. À cet effet, le Collège annonce, dans son Plan de réussite 2002-2003, qu'il se penchera sur le phénomène des abandons et en analysera les raisons. La Commission appuie le Collège dans son intention.

Jusqu'à maintenant, le Collège s'en est remis à l'encadrement et au suivi au quotidien pour connaître ses élèves. Cette approche se révélait certainement juste et pertinente lorsque le Collège accueillait moins d'élèves. Cependant, avec l'expansion de l'établissement, il sera

plus difficile d'assurer un suivi aussi étroit. Dans la perspective de maintenir ses bons résultats, le Collège devra se doter de moyens plus systématiques et efficaces de connaître sa clientèle. Dans cette perspective, la Commission *suggère* au Collège de prendre les moyens pour obtenir des données fiables et à jour, puis de procéder à une analyse en profondeur des phénomènes de la réussite, de la diplomation et des abandons.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Selon un sondage annuel effectué depuis 1997, les élèves perçoivent les évaluations comme justes et équitables; ils disent aussi que ces évaluations reflètent bien les contenus et objectifs des cours, et que l'équivalence des évaluations entre ces derniers est bien assurée. De plus, le Collège rapporte un faible nombre de plaintes annuellement portées au comité de révision de notes. Le Collège en conclut qu'il atteint les objectifs de sa PIEA. Il est cependant plus difficile de conclure sur l'atteinte des objectifs de la PIEP. Le Collège reconnaît d'ailleurs que l'application de sa politique a fait ressortir la nécessité d'améliorer la rigueur et le suivi de ses évaluations.

Pour illustrer l'atteinte d'objectifs institutionnels autres, le rapport présente quatre pratiques institutionnelles du Collège : la promotion de la qualité de la langue française, l'utilisation des TIC à des fins pédagogiques, l'approche programme et les moyens visant la qualité de l'enseignement. En cohérence avec son projet éducatif, le Collège promeut la qualité de la langue de façon novatrice : parcours individualisés pour étudiants faibles en français, conférenciers invités, comité de valorisation du français. Pour l'établissement, l'utilisation des TIC à des fins pédagogiques passe par le besoin de formation du personnel en la matière. En ce sens, le Collège soutient les membres de son personnel qui désirent se perfectionner et/ou acquérir des équipements informatiques. L'implantation de l'approche programme constitue une réalisation concrète du Collège qui se vérifie depuis la concertation entre enseignants jusque dans le réaménagement physique des lieux. Parmi les moyens visant la qualité de l'enseignement, le rapport mentionne l'évaluation des enseignants et de l'enseignement qui, suivie d'un réinvestissement des résultats, s'effectue dans un but de développement professionnel et d'amélioration des façons de faire.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

L'étude du plan d'action 2000-2003 permet de constater que le Collège fait une bonne analyse de ses besoins et propose des actions conséquentes : l'ajout de programmes, la

création du CFC, l'internationalisation, l'alternance travail-études et la formation à distance, les programmes Danse+Études (pour septembre 2003) et Sport+Études, la fondation et l'aide financière aux étudiants. Les programmes Sport+Études et Danse+Études sont novateurs en ce qu'ils permettent, par le biais d'un partenariat avec une école secondaire, aux étudiants de continuer, à l'ordre collégial, le programme entrepris au secondaire. L'internationalisation se concrétise par des stages à l'étranger, plusieurs voyages et échanges, le développement d'un projet majeur avec un centre de formation technique du Chili, des activités plus structurées de recrutement d'élèves étrangers ainsi qu'une entente de collaboration avec un lycée de Chine. La création du CFC apporte – par le développement de projets de formation avec Emploi-Québec, de la formation sur mesure et des services aux entreprises – une connaissance et un rapprochement du milieu qui permettent au Collège de se réajuster et de se développer en correspondance avec celui-ci.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège travaille toujours en fonction de ses plans triennaux et plans d'action annuels. Le plan triennal constitue le principal outil de planification stratégique ainsi que l'élément de base du mécanisme de gestion par objectifs. Chaque année, les instances intervenant dans la pédagogie produisent un plan de travail. Ce plan de travail doit s'insérer dans le cadre du plan triennal du Collège. Ensuite, le directeur des études vérifie la cohérence desdits plans de travail eu égard aux objectifs institutionnels, les entérine et avalise leur mise en œuvre. Cette procédure mise sur la responsabilité du personnel et permet d'assurer les suivis adéquats. Le suivi des plans triennaux et annuels se révèle particulièrement efficace.

Si le Collège dispose de processus intéressants de planification, on ne peut en dire autant de ses modes d'évaluation. Le Collège n'a pas l'habitude d'évaluer l'impact de ses plans et des mesures qu'il met en place. Même en matière d'évaluation de programmes, la Commission a été amenée à faire des commentaires au Collège quant à l'exploitation de l'information et aux délais dans la production de suivis d'évaluations. Le Collège déclare d'ailleurs qu'il désire « renforcer l'exploitation et l'utilisation des résultats et le suivi des évaluations de programmes ». Au-delà de la mécanique et du développement d'outils d'évaluation, le Collège doit développer une culture d'évaluation formelle, bien évaluer l'impact de ses activités et s'assurer de la prise en charge des suivis dans toutes les évaluations menées. Par conséquent, et afin de favoriser une culture d'évaluation, la Commission *suggère* au Collège d'adopter un processus formel de gestion qui inclut les opérations de suivi et d'évaluation.

Les pratiques de communication

Le Collège dispose de moyens appropriés et adaptés pour rejoindre chacune de ses clientèles. Il utilise d'ailleurs plusieurs types de publications : *Profin*, un mensuel à l'intention des enseignants et *L'Info-Flèche*, un hebdomadaire à l'intention des élèves, tous deux publiés par la direction; *L'infoper*, un bulletin bi-mensuel; bulletins spéciaux dont *L'infoConstruction*; etc.

Le rapport laisse voir que la transmission de l'information – à l'interne du moins – n'a pas toujours été aussi fluide et évidente. La visite a permis d'établir que le Collège a pris le problème en main. Ainsi, le Collège a procédé à l'embauche d'une personne au service des communications et des ressources humaines. Certains enseignants ont signalé avoir apprécié la transmission du dernier compte rendu du conseil d'administration. La Commission encourage le Collège à poursuivre ses efforts dans le sens de l'amélioration des communications et au plan de la transparence des informations, voire à se doter d'une politique de communication.

L'analyse faite par le Collège démontre qu'il s'efforce de respecter ses engagements; le traitement des plaintes s'effectue rapidement et efficacement. Le Collège démontre un réel souci de la qualité des relations humaines et de l'environnement. Les relations interpersonnelles sont basées sur le respect des ententes faites avec les employés – qu'elles soient verbales, écrites, conventionnées ou non – contribuant ainsi à l'établissement d'un climat de travail positif. La Commission tient à souligner le haut degré de sentiment d'appartenance et les saines relations entre tous.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a remis son plan d'action lors de la visite. Ce plan identifie les responsables, les résultats attendus et les échéances prévues. Toutefois, il ne priorise pas les actions retenues et certaines de celles-ci semblent se recouper. De plus, certains points soulevés dans le rapport ne sont pas repris dans les actions alors que certaines actions – même si elles paraissent justes – ne sont pas en lien avec le texte du rapport. Malgré ces faiblesses, le plan déposé paraît réaliste et de nature à solutionner les problèmes identifiés. La Commission *suggère* au Collège de revoir son plan d'action en fonction des problèmes identifiés afin de prioriser et consolider les actions à entreprendre. Par ailleurs, la CEEC appuie le Collège dans ses efforts, celui-ci ayant déjà entrepris certaines des actions paraissant à son plan.

Conclusion

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

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne la qualité de l'encadrement des élèves, la politique de valorisation de la langue ainsi que les pratiques d'évaluation des enseignements et des enseignants.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, notamment par la planification stratégique et le maintien d'un climat organisationnel supérieur.

Il existe des lacunes dans les conditions requises pour faire du Centre de formation continue un véritable environnement pédagogique. Le Collège se doit de les corriger en priorité.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège a souscrit à l'analyse faite par la Commission. Au delà des remarques qui ont amené quelques précisions et nuances, le Collège fait état d'actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects de son fonctionnement. La Commission en a pris bonne note.

Le Collège a intégré le Centre de formation continue (CFC) au campus principal du Collège. Cette action devrait améliorer l'accessibilité aux services pour les élèves et répond en partie à la recommandation de la Commission.

D'autre part, le Collège a réorganisé les tâches de son équipe de gestion en y introduisant des responsabilités relatives au développement institutionnel et au développement des programmes. Il a de plus procédé à l'embauche d'une ressource attirée à l'implantation d'un système d'information sur les cheminements scolaires.

La Commission estime que les actions réalisées et entreprises 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 actions réalisées au regard de la recommandation contenue dans le présent rapport.

La Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président