

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Collège Ahuntsic

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 effectué l'évaluation institutionnelle du Collège Ahuntsic selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000¹. Chaque collège était invité à examiner sa mission et ses principaux objectifs institutionnels, à poser un regard critique sur son organisation et sur sa gestion, à mesurer l'atteinte de ses objectifs institutionnels, à apprécier les moyens qu'il s'est donnés pour assurer son développement et pour s'ajuster aux attentes de la société, et, enfin, à porter un jugement sur la qualité de ses pratiques de communication.

Le Collège Ahuntsic a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 20 décembre 2002. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 17, 18 et 19 février 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction et les cadres de l'établissement, 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. Bien que les enseignants n'aient pas participé de manière officielle à l'évaluation institutionnelle, ils ont pris part 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. Jacques L'Écuyer, commissaire, de M^{me} Sylvie Fortin, secrétaire générale du Collège François-Xavier-Garneau, de M. Robert Couillard, ancien directeur du bureau des études de 1^{er} cycle à l'Université du Québec à Montréal, de M. Jocelyn Vallée, ancien directeur général du Collège de Sherbrooke. Le comité était assisté de M. Jean Perron, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire; M^{me} Danielle Cossette, agente de recherche de la Commission accompagnait le comité comme observatrice.
 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 Ahuntsic est un établissement public d'enseignement collégial établi à Montréal depuis 1967. Les programmes qu'il offre consistent en trois programmes d'études préuniversitaires, comportant dix profils particuliers, et en vingt-deux programmes d'études techniques donnant accès à vingt-huit voies de spécialisation. Quatre de ces programmes techniques sont, pour le secteur public francophone, donnés exclusivement par le Collège dans toute la province et sept autres dans sa région immédiate. S'y ajoutent une quinzaine de programmes courts menant à une attestation d'études collégiales (AEC).

La population étudiante globale, à l'enseignement ordinaire, s'élevait, en 2001-2002, par session, à plus de 6 100 élèves à temps plein (dont 65 % au secteur technique). À la formation continue, on compte, à chaque session, près de 700 élèves à temps plein et plus de 900 à temps partiel. De plus, chaque année, environ 1 300 élèves sont inscrits à des cours d'été. Le Collège donne également, à quelque 1 000 personnes provenant d'entreprises et d'organismes divers, de la formation sur mesure.

Le Collège Ahuntsic employait, au premier mars 2002, un peu plus de 900 personnes : 692 enseignants (dont 372 permanents à temps complet) et 28 professionnels; le personnel de soutien comprenait 168 personnes et les cadres 23.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le conseil d'administration du Collège Ahuntsic a confié à son directeur général la responsabilité de l'ensemble des travaux d'évaluation institutionnelle. Les différentes directions du Collège ont participé à l'évaluation en rédigeant, chacune, la partie du rapport traitant de leur champ de responsabilité et, après la production d'une version préliminaire du rapport, ont validé ce projet de rapport. Bien que le Collège ait convié les enseignants à prendre part à l'évaluation institutionnelle, ceux-ci, respectant la consigne syndicale de ne pas participer à l'opération, ont décliné l'invitation. La consultation du personnel du Collège s'est faite par l'intermédiaire des services et des directions; le Collège a utilisé la documentation existante et les résultats d'enquêtes préalablement menées et n'a pas réalisé de sondage spécifique afin de produire le rapport d'autoévaluation.

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

La démarche relative à l'évaluation institutionnelle que le Collège devait mener, selon les attentes de la Commission, est intégrée à son Plan d'action et de développement 2001-2004 adopté en mai 2001. Au début de la session d'automne 2001, un devis d'évaluation a été établi de même qu'un plan de travail; l'équipe de rédacteurs, formée de tous les directeurs et coordonnateurs de services, fut constituée et les responsabilités de chacun furent déterminées. Le Collège a traité de chacun des critères, des thèmes et des sous-thèmes que la Commission avait retenus dans son Guide d'évaluation institutionnelle. En entreprenant ses travaux, le Collège s'était donné les visées suivantes : vérifier les modes de gestion pratiqués et l'utilisation des ressources au regard de la réalisation de sa mission; préparer un document faisant le portrait de l'évolution de sa communauté collégiale; examiner l'ensemble de ses activités relatives à son fonctionnement et à son développement; déterminer ses forces et ses faiblesses; compléter son Plan d'action et de développement 2001-2004.

La démarche d'évaluation a été correctement menée et a favorisé, dans la mesure du possible, la participation de l'ensemble des unités du Collège, à l'exception de celle des enseignants. Le Collège a soutenu adéquatement les travaux du comité. L'autoévaluation a été bien faite et, comme en témoigne le rapport que le Collège a produit, elle est rigoureuse et méthodique.

La mission

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

Le Collège n'a pas officiellement explicité sa mission et ne s'est pas donné formellement de projet éducatif spécifique; il estime que plusieurs de ses documents présentent, plus ou moins expressément, les différentes facettes de sa mission; celle-ci consiste avant tout en cette mission de formation qu'il tire de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et sur laquelle il se guide pour la gestion et le développement de l'établissement. Le *Plan d'action et de développement 2001-2004* comprend, parmi ses priorités, l'élaboration du projet éducatif, confiée à la Commission des études. Le Collège gagnera, à préciser sa mission dans toutes ses composantes et notamment pour les aspects qu'il considère lui-même avoir peu mis en valeur, comme les volets de la recherche appliquée et du transfert technologique, comme les valeurs sociales qu'il promeut en ce qui concerne l'égalité et l'intégration des communautés culturelles, le type de formation – essentiellement la formation créditée – qu'il privilégie, et comme l'importance qu'il entend donner à son rayonnement international. La Commission considère que le fait de préciser et de faire connaître sa mission permettra au Collège de se donner des repères pour les projets et développements qu'il entreprendra, d'accorder priorité à certaines actions et surtout d'affirmer ses valeurs et de définir son propre modèle éducatif. C'est pourquoi elle lui *suggère* de concrétiser sa résolution d'élaborer son projet éducatif.

Les objectifs institutionnels, par contre, sont explicites et se retrouvent dans les plans d'action et de développement (PAD) que le Collège élabore depuis 1989 et par lesquels il définit ses orientations, ses objectifs et les actions qu'il projette. Les objectifs sont clairement énoncés; ils se concentrent sur la mission première et sont définis en fonction des élèves et des programmes de formation. Les deux derniers PAD intègrent, de plus, la question des ressources humaines, l'implantation des nouvelles technologies de l'information et des communications, le plan directeur d'aménagement, la gestion de la sécurité, couvrant ainsi tous les champs d'activité du Collège.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Pour juger de l'adhésion de la communauté collégiale à sa mission et à ses objectifs, le Collège s'en rapporte à l'adhésion manifestée lors de l'élaboration et de la révision de règlements et de politiques de nature pédagogique et à la contribution des services et des instances à l'élaboration des PAD. Les enseignants ont adhéré au plan de 2001-2004, sauf sur le point concernant l'évaluation institutionnelle; bien qu'ils déclinent l'invitation de collaborer à l'élaboration des plans d'action et de développement au sein du comité

directeur du plan, ils y participent, toutefois, par leur contribution aux travaux de la Commission des études et des comités permanents institués auprès de celle-ci.

Ce qui, aux yeux du Collège, démontre bien qu'il prend en compte sa mission et ses objectifs institutionnels réside dans le fait qu'il consacre la majeure partie de ses ressources au développement, à la mise en œuvre et à l'évaluation des programmes de formation créditée et que les services aux étudiants sont centrés sur deux grands objectifs institutionnels : la réussite et l'offre d'activités parascolaires en lien avec les programmes d'études.

Malgré l'absence d'un projet éducatif spécifique, les instances, mais aussi le personnel du Collège, adhèrent aux objectifs institutionnels et accordent une importance particulière aux aspects pédagogiques de la mission des collèges.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Les instances de gestion du Collège Ahuntsic et leur mandat sont semblables à ceux que l'on retrouve généralement dans les collèges publics : outre le conseil d'administration, le comité exécutif, la Direction générale et la Direction des études, l'organigramme présente les différentes directions du Collège (communications, informatique, services financiers, affaires corporatives et secrétariat général, affaires étudiantes, équipement et ressources humaines). La Direction des études regroupe une direction adjointe (service des programmes et du développement pédagogique) et cinq coordinations (bureau de liaison avec les entreprises, organisation de l'enseignement, enseignement préuniversitaire, enseignement technique et, enfin, ressources didactiques, techniques et financières). Le mandat et les responsabilités des différentes instances ainsi que leurs liens hiérarchiques et fonctionnels sont précisés dans des politiques, règlements, directives.

Le Collège explique l'évolution de l'organigramme par une volonté de décentralisation des responsabilités (l'ancienne Direction des services administratifs est remplacée par trois nouvelles directions issues de services de cette ancienne entité) ou par l'ampleur des activités de certaines unités (communications) mais particulièrement par l'intégration de plus en plus recherchée de la formation ordinaire et de la formation continue.

Les plus grandes particularités du Collège concernent le rôle de la Commission des études et l'existence de deux comités permanents : celui des études préuniversitaires et celui des études techniques institués auprès de la Commission des études.

Les deux comités permanents sont principalement composés des coordonnateurs de départements et présidés chacun par un coordonnateur à l'enseignement, préuniversitaire ou technique selon le cas. Leur rôle est, dans leur champ de compétence propre, de faire des recommandations à la Commission des études (notamment sur les projets de programmes d'études du Collège, sur les activités d'apprentissage que peut déterminer le Collège), d'approuver les règles départementales d'évaluation des apprentissages, de déterminer la nature de l'épreuve synthèse spécifique à chaque programme et de recevoir, et de commenter, s'il y a lieu, les rapports départementaux d'approbation des plans de cours.

Le rôle que joue la Commission des études au Collège Ahuntsic déborde le rôle consultatif que lui confère la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Au Collège, la Commission des études est mise à contribution dans la gestion pédagogique : elle prend des décisions et est responsable de la conduite de certaines opérations comme la réalisation du plan de réussite du Collège et l'élaboration du projet éducatif.

La Commission des études et ses comités permanents jouent donc un rôle important qui témoigne de la gestion participative qu'entend maintenir le Collège. Un tel mode de gestion est en soi très intéressant, mais il n'est efficace qu'en autant que toutes les parties concernées en respectent les exigences. Tel n'a pas toujours été le cas dans le passé. Les boycotts, par exemple, ont pu paralyser la Commission des études, ou occasionner des reports d'activités dont l'échéance est déterminante pour la bonne gestion du Collège. Le Collège devrait réfléchir à ce problème et s'assurer qu'en cas de dysfonctionnement de la Commission des études, le rôle qui lui est confié puisse être malgré tout exercé. C'est pourquoi, la Commission *suggère* au Collège de s'assurer, qu'en cas de conflit, le directeur des études dispose des moyens nécessaires pour que soit réalisé l'ensemble des mandats qui relèvent de la gestion pédagogique.

Dans les faits, la Commission des études et ses deux comités permanents n'ont pas siégé de l'automne 1998 au printemps 2000. En se retirant des instances officielles, entre autres de la Commission des études et du conseil d'administration, les personnes appelées à siéger à ces instances font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer. En outre, elles mettent en danger le mode de gestion participative qui devient très fragile dès lors que ses exigences ne sont pas respectées.

La gestion pédagogique

Le Collège a « *maintenu et consolidé une approche intégrée de la gestion de l'enseignement* »⁴; de sorte que les mêmes processus et les mêmes politiques s'appliquent tant à la formation continue qu'à la formation ordinaire.

La gestion pédagogique fait largement appel à la participation des départements d'enseignement, des services, de la Commission des études et des comités permanents des études préuniversitaires et des études techniques; les équipes de concertation de programme prennent part au développement, à la mise en œuvre et à l'évaluation des programmes. Conséquence de la gestion de type participatif qui prévaut au Collège, celui-ci dispose de plusieurs politiques qui encadrent ses actions et qui sont bien acceptées par la communauté collégiale. Aux habituelles politiques d'évaluation des apprentissages (PIEA) et d'évaluation de programmes (PIEP) s'ajoutent quelques autres politiques, dont la *Politique du plan de cours détaillé*, la *Politique de la langue*.

La PIEP du Collège s'inscrit dans une politique plus large – la *Politique de gestion des programmes* (PGP) – qui traite de toutes les étapes du cycle de gestion des programmes : l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes lesquelles sont confiées à une équipe de concertation du programme constituée d'une équipe de base (qui assume le leadership du programme et qui comprend des enseignants relevant du département maître d'œuvre du programme, un conseiller pédagogique, le coordonnateur à l'enseignement technique ou préuniversitaire) et d'une équipe élargie (qui comprend, outre les membres de l'équipe de base, un représentant de chaque discipline de la formation spécifique, un représentant de la formation générale, un aide pédagogique individuel). La contribution de toutes les instances concernées et la concertation entre elles fondent la politique sur une véritable base institutionnelle. Le Collège a développé des guides opérationnels d'élaboration et d'évaluation des programmes de même qu'un outil pour la conception et la rédaction des activités d'apprentissage et, par l'intermédiaire de son service des programmes et du développement pédagogique, assure, auprès des départements et des équipes de programme, soutien et expertise. La politique est appliquée avec efficacité.

L'application de la PIEA est également efficace, mais le Collège note que son évaluation et sa mise à jour sont lourdes d'autant plus que les modifications qui y sont apportées nécessitent l'harmonisation des autres politiques sur les points qui la recourent et, notamment, la *Politique du plan de cours détaillé* (PPCD). L'application de la *Politique de la langue*, de l'avis même du Collège, doit être améliorée : il constate des difficultés à

4. Collège Ahuntsic, *Rapport d'autoévaluation institutionnelle*, novembre 2002, p. 66.

mettre en pratique certaines dispositions de la politique relatives à l'évaluation de la maîtrise de la langue de même que des problèmes d'harmonisation avec la PIEA et la PPCD.

Bref, les différentes politiques de nature pédagogique encadrent généralement bien les actions du Collège.

Depuis 1997, le Collège produit des fiches synthèses de programme fournissant des données sur la performance de chaque programme, faisant ressortir certains éléments et présentant des informations sur les actions envisagées. Par le biais de son intranet, son système d'information sur les programmes diffuse les tableaux d'indicateurs du cheminement scolaire des élèves de chaque programme.

Le Collège a une conception « *organique de la formation fondée sur le continuum enseignement / apprentissage / étude* »⁵ qu'il a traduite par une intégration graduelle de tous les services de soutien à l'enseignement, par les profondes modifications apportées à son Centre de diffusion (bibliothèque et centre des technologies de l'information) et par la réorganisation de son Service de l'aide pédagogique; les différents programmes offerts en formation continue comme en formation ordinaire, sont répartis, par famille, entre les professionnels de ce dernier service qui participent également à la vie des programmes en siégeant aux comités de programme élargis.

Les moyens mis en œuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs institutionnels de nature pédagogique assurent les liens fonctionnels entre les divers acteurs (départements, coordinations d'enseignement, Direction adjointe des études, responsable des programmes et du développement pédagogique, Service d'aide pédagogique individuelle).

Les services aux élèves

Le Collège offre à ses élèves, tant de la formation continue que de la formation ordinaire, 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.

Le Collège voit dans les activités de son Service de l'animation un moyen de prolonger son action pédagogique; c'est pourquoi ce service investit ses énergies dans la collaboration avec les responsables des programmes d'études de manière à favoriser la participation des élèves aux activités parascolaires organisées au sein de leur programme, ce qui était déjà

5. *Ibid.*, p. 75.

inscrit dans le plan d'action de 1997-2000. De plus, le développement des projets étudiants parascolaires vise à soutenir l'engagement des élèves dans leur formation.

Les activités parascolaires qu'offre le Collège se classent sous quatre types : les activités sportives, culturelles (concourant à la persévérance scolaire et à la lutte au décrochage), les activités d'intégration (facilitant le passage du secondaire au collégial et le développement d'un sentiment d'appartenance) et les activités de prolongement pédagogique (pouvant apporter une contribution à la formation spécifique des élèves).

Depuis 1988, tous les trois ans, le Collège procède à un sondage auprès de ses élèves de la formation ordinaire et de la formation continue, afin de connaître leur satisfaction à l'égard des services qu'il leur offre et afin de les améliorer. C'est ainsi que, lors de la dernière enquête, le Collège a pu constater que la qualité des services disponibles était, comme par les années antérieures, très appréciée mais que le sentiment d'appartenance au Collège était moins fort; il note, chez certains groupes, une plus grande insatisfaction à l'égard de la vie étudiante au Collège et de la variété des activités parascolaires; aussi, dans son *Plan d'action et de développement 2001-2004*, s'est-il proposé d'approfondir les caractéristiques des différentes couches de sa population étudiante, de leurs attentes et de leurs besoins et de favoriser le développement du sentiment d'appartenance.

La gestion des ressources humaines

Dans son *Règlement général de gestion des ressources humaines*, le Collège a établi les dispositions relatives à l'embauche, au développement et à l'évaluation de ses ressources humaines. Les règles portant sur l'embauche visent à recruter un personnel qualifié; le processus de sélection des candidats comprend la formation d'un comité de sélection, des entrevues structurées, des tests écrits. En 2000, le Collège a conçu un programme d'accueil et d'intégration du nouveau personnel en trois volets dont le premier est en application : accueil, intégration et formation; le Collège veut développer ce dernier volet afin qu'il comprenne non seulement la formation du nouveau personnel mais qu'il propose également un processus global de formation continue. La Commission encourage le Collège à poursuivre le développement et l'établissement de ce programme.

L'évaluation du rendement se bute aux réticences des différentes catégories de personnel syndiqué; si cette évaluation s'effectue de façon régulière chez les cadres, le Collège admet que la politique d'évaluation du personnel professionnel n'est pas, de façon constante, mise en application; une telle politique n'existe pas pour les employés de soutien, mais le personnel occasionnel ou en période probatoire est évalué selon un processus établi depuis une dizaine d'années. Malgré les efforts déployés, le Collège n'a pu conclure d'entente

avec le personnel enseignant sur l'évaluation du rendement; de sorte que même les nouveaux enseignants ne sont pas évalués.

La Commission recommande au Collège de mettre en place et d'appliquer un mécanisme d'évaluation de toutes ses catégories de personnel, et, d'une façon plus immédiate, de ses nouveaux enseignants.

Le Collège offre, à l'ensemble des ressources humaines, diverses activités de formation et de perfectionnement. Il élabore, actuellement, un plan de formation qui doit couvrir les différents besoins de formation de son personnel dès son accueil, et ce, tout au cours de son cheminement de carrière au Collège.

Avec l'accord des instances syndicales, le Collège offre depuis l'hiver 2002 un programme d'aide à ses employés éprouvant des difficultés ou des problèmes pouvant nuire à leur vie personnelle et professionnelle.

La gestion des relations de travail relève, pour chaque unité syndicale, de deux types d'instance : les comités des relations de travail (CRT) constitués par les conventions collectives et les comités techniques qui sont des comités paritaires informels qui favorisent les échanges entre les parties et recherchent des solutions aux litiges, dans un climat non conflictuel. En CRT, les parties officialisent les ententes prises par les comités techniques selon les dispositions des conventions collectives. Les griefs sont assez peu nombreux et sont souvent réglés avant leur soumission à l'arbitre.

Le maintien d'un bon climat de travail constitue l'une des forces du Collège. En instaurant une organisation du travail basée sur une gestion participative, en adoptant une approche de résolution de problèmes fondée sur la concertation et en planifiant annuellement deux rencontres avec chaque unité syndicale au cours desquelles sont abordées des questions d'intérêt réciproque, il a fait en sorte que les relations de travail soient harmonieuses et que les liens de communication entre la direction et les syndicats ne soient jamais rompus. C'est pourquoi, entre autres raisons, à l'exception de l'évaluation des ressources humaines, les pratiques de gestion des ressources humaines du Collège sont efficaces.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Le Collège a adopté, depuis 1983, un *Règlement de gestion financière* qui a fait l'objet de plusieurs mises à jour afin de suivre l'évolution des lois, règlements et directives du ministère de l'Éducation et de l'adapter aux modifications dans les pratiques de gestion.

Par ce règlement, le Collège s'assure de la clarté, de la transparence et de l'imputabilité de sa gestion financière.

Pour ce qui concerne la répartition des ressources budgétaires, le Collège distingue le budget de fonctionnement (dont la plus grande proportion est réservée à la rémunération des ressources humaines retenues au plan d'effectif adopté après consultation des différents syndicats et de l'Association des cadres) et le budget des investissements qui fait l'objet d'une large consultation du milieu. Les départements d'enseignement et les services sont appelés à participer à l'élaboration de ce dernier budget en formulant des demandes et en les transmettant à un comité des investissements qui analyse ces demandes en tenant compte des orientations du *Plan d'action et de développement* et des ressources budgétaires disponibles.

La gestion de la disponibilité des locaux est efficiente : le taux d'occupation des locaux est de 92 %; il n'y a plus, toutefois, suffisamment d'espace pour recevoir des élèves de jour en formation continue.

En ce qui concerne le développement des ressources informationnelles du Centre de diffusion, la priorité est accordée à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et des communications à des fins d'apprentissage : transformation progressive de la bibliothèque traditionnelle en une bibliothèque virtuelle, apprentissage en ligne, etc. Le Collège met à la disposition de ses enseignants et de ses élèves près de 1 600 ordinateurs réservés à l'enseignement et à l'apprentissage.

Les sommes versées par la Fondation du Collège Ahuntsic constituent une importante source de financement externe; au moins la moitié de ces sommes est consacrée au programme de bourses d'excellence et d'encouragement destinées aux élèves, l'autre moitié étant largement affectée à l'achat de matériel ou de documentation pédagogiques.

L'utilisation que fait le Collège de ses ressources matérielles, informationnelles et financières est efficiente.

L'atteinte des objectifs

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

Tant dans le secteur technique que préuniversitaire, la moyenne générale au secondaire⁶ des nouveaux inscrits au Collège Ahuntsic est, généralement, de un à deux pour cent supérieure à cette même moyenne qu'ont obtenue les élèves de l'ensemble du réseau. Le taux de réussite des cours à la première session des élèves du Collège est stable mais, de 1997 à 2001, légèrement inférieur à celui des élèves du réseau. Le taux de réinscription – dans tout programme et quel que soit le collège – qui était plus élevé que celui du réseau, diminue, depuis 1995, jusqu'à lui être légèrement inférieur en 2001. Sans tenir compte du collège ni du programme dans lequel ils ont diplômé, le taux de diplomation des nouveaux inscrits du Collège Ahuntsic, que ce soit le taux de diplomation selon la durée prévue des études ou le taux de diplomation deux ans après cette durée prévue, a une tendance à la hausse; dans le premier cas, toutefois, de 1994 à 1998, il est semblable ou légèrement inférieur au taux de diplomation des élèves du réseau et dans le deuxième cas, de 1992 à 1996, il est semblable ou légèrement supérieur à celui du réseau mais inférieur au taux pondéré. Même si l'aide à la réussite fait partie des plans de développement depuis plusieurs années, et malgré les efforts qui sont faits, les résultats obtenus quant à la réussite et à la diplomation des élèves ne sont pas encore assurément ceux que le Collège souhaite obtenir. Par ailleurs, le Collège note, depuis 1991, une hausse du taux d'admission à l'université de ses élèves du secteur préuniversitaire et un taux de placement élevé de ses finissants du secteur technique.

Quant au plan de réussite que le Collège a élaboré, la Commission estime que, dans l'ensemble, la mise en œuvre de son plan paraît en bonne voie de réalisation. La plupart des mesures prévues ont effectivement été mises en place. Parmi les mesures d'aide à la réussite que le Collège juge particulièrement efficaces, il relève les centres d'aide en français et en mathématiques, le tutorat par les pairs et les ateliers thématiques disciplinaires.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Afin de vérifier l'atteinte des objectifs de nature éducative qu'il s'est donnés dans ses politiques (relatives à la gestion des programmes, à l'évaluation des apprentissages et au

6. Les données relatives à la moyenne générale au secondaire et aux taux de réussite et de diplomation proviennent du ministère de l'Éducation.

plan de cours détaillé) de même que dans son *Plan d'action et de développement*, le Collège examine les actions qu'il a prises à l'égard des objectifs de ces documents d'orientation.

En ce qui concerne sa *Politique de gestion des programmes* qui lui tient lieu de PIEP, il a particulièrement retenu les objectifs relatifs à l'approche programme, à la pertinence de la formation et à la reconnaissance et au développement professionnel. Le Collège conclut que « *les pratiques d'évaluation et les suivis d'actions qui en découlent incarnent la vision intégrée de la gestion des programmes d'études que s'est donnée le Collège et favorisent la reconnaissance et le développement professionnel des enseignants dans une perspective d'approche programme* »⁷; il considère, de plus, que sa politique contribue de façon essentielle à l'atteinte de ses objectifs institutionnels.

Afin d'assurer la conformité de la formation donnée par tous ses enseignants aux objectifs et standards et aux activités d'apprentissage déterminés par le programme, le Collège a élaboré sa *Politique du plan de cours détaillé* dont il examine l'atteinte des objectifs en s'appuyant sur les rapports départementaux d'évaluation des plans de cours et sur les résultats des examens de plans de cours lors d'évaluations de programmes commandées par la Commission ou par l'Association médicale canadienne. Le Collège considère que la grande majorité des objectifs est respectée mais note que la révision de la politique n'est pas périodique et que l'approbation de tous les plans de cours n'est pas toujours achevée avant le début de session.

De la même façon, le Collège juge qu'il atteint la grande majorité des objectifs de la PIEA non sans relever, toutefois, un manque de cohérence et d'harmonisation entre la *Politique de la langue* et la PIEA.

Le Collège a fait un retour sur son dernier plan d'action et de développement (1997-2000) et en a tiré un bilan (comme pour ses autres PAD) dont il ressort que la plupart des objectifs institutionnels de formation ont été atteints, de façon complète ou en bonne partie, par les actions prévues.

La Commission considère que le Collège atteint les objectifs qu'il s'est donnés dans ses politiques de nature éducative sauf en ce qui concerne sa *Politique de la langue* pour les raisons déjà évoquées.

7. Collège Ahuntsic, *Rapport d'autoévaluation institutionnelle*, novembre 2002, p. 157.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Pour combler l'absence de formation de niveau universitaire dans le domaine des arts graphiques et de l'imprimerie et subvenir aux besoins d'aide technique et de recherche des entreprises, le Collège a contribué, avec les entreprises et les gouvernements, à la fondation de l'Institut des communications graphiques du Québec (ICGQ). En 1996, le Collège était autorisé par le ministre de l'Éducation à créer un centre collégial de transfert technologique en communications graphiques dont il a confié la gestion à l'ICGQ. Le Collège voit dans ce centre de transfert un lieu de formation complémentaire permettant à ses élèves en graphisme et imprimerie d'avoir accès à des équipements de pointe, de les « *initier à des travaux d'aide technique ou même de recherche-développement* »⁸; le centre, de plus, permet aux enseignants de se perfectionner et de développer des relations avec le milieu professionnel.

Puisque ses initiatives ont des retombées favorables sur sa mission éducative, le Collège devrait davantage mettre en valeur les activités qu'il déploie dans le cadre des volets complémentaires de sa mission tout comme sa contribution à la coopération internationale.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège fait une analyse prospective de son environnement de façon régulière pour les fins de la préparation et de l'application, depuis 1989, de ses plans d'action et de développement. Les différents objets de son analyse sont : les perspectives démographiques, les caractéristiques du développement économique de la région montréalaise, les tendances du marché du travail et du monde de l'éducation, les enjeux du développement des ressources humaines et de la gestion des relations de travail ainsi que les ressources financières des collèges. Dans les actions qu'il ajoute à son *Plan d'action et de développement 2001-2004*, le Collège veut créer un groupe de veille permanent qui facilite une lecture juste de la conjoncture et qui propose des moyens à mettre en place grâce auxquels le Collège pourra mieux s'adapter à son environnement.

Il mise beaucoup, avec des succès inégaux, sur ses départements afin de développer des projets novateurs. Le Collège fait état d'innovations intéressantes dans le domaine des technologies de l'information et des communications (implantation d'un système

8. *Ibid.*, p. 174.

d'inscription et de renseignements aux étudiants, constitution de sites Web pour la mise en ligne de certains cours).

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Dans son processus de gestion administrative et pédagogique tout comme dans son processus de gestion de programmes, le Collège accorde une grande importance à l'évaluation de ses plans d'action et de développement, lesquels s'appuient non seulement sur l'analyse prospective de l'environnement mais également sur le bilan évaluatif du plan précédent, ce qui suppose un suivi des réalisations ainsi qu'éventuellement, la reconduction d'activités récurrentes ou inachevées si le résultat atteint n'est pas tout à fait adéquat.

Pour ce qui concerne les évaluations que le Collège a effectuées, il en a assuré le suivi et fait état des résultats des actions qu'il a entreprises pour améliorer ses programmes selon les recommandations de la Commission; la plupart des suites qu'il a données à ces recommandations étaient satisfaisantes. À cela s'ajoute l'efficacité que la Commission avait reconnue au Collège dans le cadre de l'évaluation de l'application de sa politique d'évaluation de programmes.

Les pratiques de communication

Les pratiques de communication du Collège tant à l'interne (auprès des élèves et du personnel) qu'à l'externe (pour la promotion de ses programmes, pour la diffusion d'information auprès des parents d'élèves, des partenaires ou du public en général) sont abondantes et variées et favorisent la circulation de l'information auprès des différents groupes avec lesquels il doit communiquer. Le Collège se soucie de diffuser des renseignements exacts. Dans les sondages qu'il mène auprès de ses élèves de la formation ordinaire ou continue, il note un degré de satisfaction relativement élevé quant à l'obtention de l'information recherchée. Comme il constate un manque de rétroaction explicite, de la part de ses élèves et de la communauté collégiale, sur l'ensemble de ses moyens de communications, il veut vérifier leur perception sur ce sujet. De même, l'examen de ses relations avec son milieu sociocommunautaire et socioéconomique immédiat l'amène à vouloir les développer. Il reconnaît que *« l'absence d'un véritable énoncé de politique des communications qui encadrerait l'ensemble des activités de ce*

*secteur constitue [...] une lacune »*⁹; aussi compte-t-il se doter d'une telle politique, ce à quoi l'invite la Commission.

La Commission note que le Collège, comme plusieurs autres établissements, a implanté le système *Omnivox* qui facilite grandement les communications entre les élèves et le Service de l'organisation de l'enseignement et dont l'utilisation massive par les élèves démontre que sa mise en place répond à leurs besoins. Par ailleurs, le Collège utilise également l'Internet comme moyen de communication à des fins d'apprentissage et d'enseignement.

Suivant les règlements et les politiques d'ordre pédagogique, l'élève a un droit de recours lorsqu'il s'estime lésé par une décision du Collège (relative à l'admission, la sélection ou l'inscription, aux notes attribuées, à une sanction, etc.). D'une façon générale, il serait plus facile pour l'élève qu'un guichet unique soit implanté pour toute plainte qu'il veut formuler, y compris une plainte relative à un conflit avec l'un de ses enseignants. La Commission invite le Collège à adopter une procédure simple et universelle pour entendre les plaintes des élèves pour tout motif que ce soit.

Le suivi de l'évaluation

En conclusion à son évaluation institutionnelle, le Collège relève parmi les actions qu'il a énoncées à la suite de son examen de chaque critère et thème, celles qui lui paraissent les plus importantes mais sans établir de priorité entre elles; certaines recourent les actions déjà comprises dans le *Plan d'action et de développement 2001-2004*, mais plusieurs nouvelles s'y ajoutent. Les responsables de la réalisation de chaque élément du plan sont indiqués et l'échéance est précisée. Dans la très grande majorité des cas, ces actions découlent des conclusions du processus d'autoévaluation. La Commission considère qu'il s'agit d'un plan d'action qui devrait permettre au Collège de faire un suivi adéquat de son évaluation et de bénéficier de cette opération.

9. *Ibid.*, p. 194.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège Ahuntsic 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 note particulièrement la participation des différents acteurs à la vie et au développement des programmes; les moyens que le Collège a mis en œuvre et l'approche qu'il adopte pour le maintien d'un climat de travail harmonieux; l'organisation, au sein des programmes d'études, d'activités d'animation étudiante en prolongement aux activités de formation scolaire. Le Collège atteint également ses principaux objectifs de nature éducative, plus particulièrement au regard de l'intégration qu'il a réalisée de la formation continue et de la formation ordinaire.

De plus, le Collège utilise les moyens appropriés pour assurer son développement, spécialement en ce qui concerne l'élaboration et le suivi de ses plans d'action et de développement.

Le Collège, pour mieux s'acquitter de ses fonctions, doit mettre en place et appliquer des mécanismes d'évaluation du rendement de son personnel. Il s'agit là d'une action à laquelle il devra accorder la priorité.

Les suites de l'évaluation

En faisant part à la Commission de ses commentaires sur la version préliminaire du présent rapport, le Collège mentionne que, depuis la production de son rapport d'évaluation institutionnelle et la visite de la Commission à son établissement, il a parachevé son projet éducatif; il a également révisé sa *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* ainsi que sa *Politique du plan de cours détaillé*.

La Commission 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