

# Rapport d'évaluation

## Évaluation institutionnelle

### du Cégep Marie-Victorin

*Juin 2004*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## Introduction

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

La Commission a effectué l'évaluation institutionnelle du Cégep Marie-Victorin selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000<sup>1</sup>. Chaque collège était invité à examiner sa mission et ses principaux objectifs institutionnels, à poser un regard critique sur son organisation et sa gestion, à mesurer l'atteinte de ses objectifs institutionnels, à apprécier les moyens qu'il s'est donnés pour assurer son développement et pour s'ajuster aux attentes de la société, et, enfin, à porter un jugement sur la qualité de ses pratiques de communication.

Le Cégep Marie-Victorin a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 27 mars 2003. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire<sup>2</sup>, a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 6, 7 et 8 octobre 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le Comité élargi de concertation (mis sur pied pour cette évaluation), le comité de direction, des membres du conseil d'administration, des cadres, des membres de la Commission des études, le personnel professionnel, des employés de soutien ainsi que des élèves. Les professeurs n'ont pas participé aux travaux liés à l'évaluation institutionnelle ni aux rencontres avec la Commission au moment 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<sup>me</sup> Louise Chené, commissaire, M. Jean-Pierre Lacasse, conseiller d'orientation, Cégep Limoilou, M. Donald Proteau, ex-président du conseil d'administration du Cégep de Granby Haute-Yamaska, et M. Jacques Richard, ex-directeur des études du Collège Jean-de-Brébeuf. M. Bengt Lindfelt, agent de recherche de la Commission, agissait comme secrétaire.

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

### L'établissement

L'origine du Cégep Marie-Victorin, dont le campus principal est situé dans le nord-est de la ville de Montréal, remonte à 1965 où l'établissement était une école normale sous le nom de Scolasticat central de Montréal. Au cours des années 60, la mission de formation des maîtres a été abandonnée et, en 1969, l'établissement est devenu un collège privé. Les années 1970 ont vu s'élargir l'éventail de programmes offerts dans ce qui s'appelait désormais le Collège Marie-Victorin. En 1993, l'établissement est devenu un collège public avec un devis comportant plusieurs nouveaux programmes techniques et une augmentation importante de sa population scolaire.

Le Cégep Marie-Victorin offre 16 programmes conduisant au DEC dont 5 programmes préuniversitaires, avec des profils distincts en *Sciences humaines* et en *Arts et lettres*, et 11 programmes techniques<sup>3</sup>; certains sont donnés tant en formation ordinaire qu'en formation continue. Plusieurs programmes relèvent des techniques humaines, de la musique, du design et de la mode. De plus, le Collège offre des cheminements menant à des « doubles DEC ». S'y ajoutent, en formation continue, 10 programmes menant à une AEC. Enfin, le Collège a développé des collaborations avec Jeunesse Canada Monde – pour *Sciences humaines* – et avec l'École-en-mer<sup>4</sup>.

Le Collège reçoit environ 2750 élèves en formation ordinaire et 1650 en formation continue. Le personnel compte 24 cadres, 26 professionnels, 72 employés de soutien et près de 300 professeurs (dont 242 engagés à temps plein) auxquels s'ajoutent, pour la formation continue, 68 chargés de cours.

En dehors du campus principal (le « pavillon central »), le Collège offre des programmes de formation au pavillon Bélanger et au pavillon Namur, situés au centre de l'île de Montréal.

- 
3. L'information donnée ici concernant les programmes offerts et les effectifs reflète la situation en septembre 2002.
  4. La mission de l'École-en-mer est de favoriser le développement des valeurs éthiques et de la responsabilité de jeunes vivant une expérience à bord d'un grand voilier. Le Cégep Marie-Victorin y collabore en assurant le contrôle et la supervision de l'aspect pédagogique des cours collégiaux offerts aux élèves québécois dans les domaines des sciences humaines et des sciences de la nature. L'enseignement est donné en anglais.

De plus, des programmes de formation sont offerts dans quatre pénitenciers fédéraux au Québec. Le Collège gère également les trois écoles juives, Beth Jacob, Chaya Mushka et Torah and Vocational Institute pour lesquelles il reçoit le financement du Ministère selon une adaptation du système FABES. La présente évaluation ne couvre pas les pénitenciers ni les écoles juives, étant donné les caractéristiques particulières de ces milieux d'enseignement.

Au pavillon Namur et dans les écoles juives, les cours sont donnés entièrement ou principalement en anglais.

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

Sous l'autorité du directeur général, cette autoévaluation a été coordonnée par un professionnel nommé conseiller institutionnel, qui a aussi assuré la rédaction du rapport. Trois comités ont été mis sur pied avec des mandats quelque peu différents mais dans le but de sensibiliser l'ensemble de la communauté collégiale, de valider le processus, de collaborer à l'analyse et aux conclusions et d'informer sur le progrès des travaux.<sup>5</sup> Le *Comité opérationnel* était composé de tous les directeurs, membres de la régie générale du Collège. Le *Comité élargi de concertation* devait réunir des représentants des principales instances du Collège, dont la Commission des études, les associations syndicales y compris le syndicat étudiant et les divers services. Enfin, le *Comité institutionnel de validation* était un sous-comité du conseil d'administration, animé par le président en exercice et réunissant d'anciens présidents du conseil. Le directeur général et le conseiller institutionnel siégeaient à chacun des trois comités.

Un devis d'évaluation a été élaboré présentant, entre autres choses, le calendrier des travaux ainsi que le plan de réalisation de la collecte et de l'analyse des données. Tous les thèmes et critères proposés par la Commission ont été retenus et la mission éducative a été identifiée comme le fil conducteur de l'opération. Par ailleurs, le Collège a décidé de prendre en compte les activités menées durant toutes les années depuis le passage au secteur public, soit de l'automne 1993 jusqu'à la fin de 2002.

Or, la procédure n'a pas été suivie comme prévu. Il a été décidé que chaque direction procéderait à sa propre autoévaluation en fonction des cinq critères proposés par la Commission. La collecte des données descriptives s'est ainsi effectuée à l'intérieur de chaque direction à partir d'une grille adaptée à son contexte particulier. Pour compléter

---

5. Le rapport mentionne aussi un comité technique qui, cependant, n'a pas été mis sur pied.

l'information et permettre une analyse critique, il a aussi été décidé d'entreprendre une collecte de données perceptuelles. Celles-ci ont été recueillies à l'aide d'entrevues structurées et de questionnaires auprès des élèves et des diplômés, du personnel professionnel et de soutien, des cadres, des membres du comité de régie et du conseil d'administration. Étant donné la décision de faire porter l'évaluation sur plus de huit années d'activités, cette étape s'est étendue sur une plus longue période que prévu – d'août 2001 à février 2003 –, notamment dans le cas de la Direction des études. À la fin du processus, le personnel de soutien a également entrepris un boycott de la démarche, par solidarité avec les professeurs. À la dernière étape, le temps a manqué pour la mise en commun des observations, l'approfondissement des analyses et la synthèse, ce qui a empêché les comités de jouer pleinement leur rôle.

Le rapport qui en résulte se présente en grande partie comme une série d'extraits des rapports sectoriels avec de nombreux renvois à ceux-ci et sans que l'information essentielle en ressorte toujours. Ces rapports sont complétés, et parfois contredits, par les résultats des entrevues et sondages mais, dans ces cas, la volonté d'effectuer une autoévaluation sans complaisance a quelquefois amené à accorder trop d'importance à des critiques exprimées par un nombre peu significatif de personnes. Enfin, la décision de retracer l'évolution depuis 1993 a donné lieu à un rapport comportant des parties historiques qui occupent une large place au détriment d'une analyse des activités des cinq dernières années et d'une synthèse des observations.

En somme, si le rapport illustre bien les défis auxquels le nouveau cégep s'est trouvé placé durant les premières années, la démarche d'évaluation institutionnelle couvrant la période plus récente n'a pas réellement été menée à terme. Pour une prochaine autoévaluation institutionnelle, le Cégep aurait intérêt à se donner, en s'inspirant des évaluations de programmes qu'il a déjà réalisées, une procédure d'évaluation institutionnelle rigoureuse couvrant tous les volets pertinents.

La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche d'évaluation a 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 mission**

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

Le Cégep Marie-Victorin s'est donné, en décembre 2000, un projet éducatif articulé en trois « appels » qui sont : l'ouverture aux savoirs, la découverte d'autrui et du monde et le développement de la personnalité. Ces appels sont accompagnés de huit « engagements ». Toutefois, selon le rapport du Collège, ce projet éducatif n'exprime qu'une facette de la mission; c'est ainsi qu'il a été complété, au cours de l'autoévaluation, d'un énoncé de mission qui englobe, outre la réussite éducative et la formation intégrale des élèves, le développement de la communauté et la recherche appliquée en éducation. Les deux textes sont clairs et univoques mais, comme le reconnaît le Collège, le projet éducatif constitue surtout un énoncé de valeurs dont la formulation n'entraîne pas directement l'action.

Pour cette raison, le Collège a formulé – également au cours de l'autoévaluation – un référentiel comportant quatre objectifs institutionnels, extraits des deux textes précédents et d'un certain nombre de politiques institutionnelles à portée éducative. Or, si ces objectifs contiennent tous un verbe d'action, certains, comme « promouvoir nos valeurs... », « innover dans le respect de notre tradition... » n'apportent guère plus de précision. C'est pourquoi la Commission *suggère* au Collège de réarticuler son énoncé de mission et son projet éducatif, de se donner des objectifs institutionnels clairs susceptibles de produire des actions et des résultats mesurables, de les articuler à son énoncé de mission et à son projet éducatif et d'en faciliter, comme il se le propose par ailleurs, l'appropriation par la communauté collégiale.

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

L'élaboration du projet éducatif a mobilisé l'ensemble des composantes du Collège. Il est pris en compte explicitement dans plusieurs politiques et règlements institutionnels ainsi que dans certains cours et il est repris ou cité dans des annuaires, agendas et guides destinés aux élèves et au personnel du Collège; il suscite l'adhésion des personnes consultées dans le cadre de cette autoévaluation.

Pour ce qui est de l'énoncé de mission et des objectifs institutionnels mentionnés précédemment, ils sont au contraire déduits des politiques et des pratiques et n'ont pas fait l'objet de consultations préalables à la présente évaluation. Le Collège a donc intérêt à s'assurer, lors du réaménagement proposé, de l'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels de toutes les personnes intéressées.

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

### **Les instances de gestion**

Les mandats et responsabilités du conseil d'administration (CA), du comité exécutif, du directeur général et du directeur des études, entre autres, sont définis dans le *Règlement numéro 1* du Collège. Les réunions du conseil d'administration sont publiques; généralement, une dizaine de personnes y assistent comme auditeurs. Ces instances s'acquittent de leur mandat.

Un comité de régie existe depuis l'origine, regroupant tous les directeurs du Cégep. Cette instance constitue un lieu de gestion par consensus. Les décisions de la régie sont véhiculées soit par la directrice générale, soit par l'un ou l'autre directeur, selon qu'elles relèvent directement ou non de son champ de compétence. Afin de démystifier ce lieu de gestion aux yeux des membres du personnel, un « *Info-régie* » est publié où l'on mentionne les sujets abordés et les décisions qui ont été prises.

La Commission des études a été créée en janvier 1995. Elle est composée de vingt-cinq membres dont le directeur des études, trois membres du personnel responsables de programmes, nommés par le CA, treize enseignants, trois professionnels, deux employés de soutien élus par leurs pairs et trois élèves inscrits à temps complet. Son mandat inclut certains objets qui relevaient de l'ancienne commission pédagogique; toutefois, depuis quelques années, la Commission des études ne traite que des questions d'ordre pédagogique en renvoyant au comité des relations de travail les sujets qui relèvent davantage de son champ d'activités.

Jusqu'à récemment, une première version de l'ordre du jour de la Commission des études était transmise aux représentants des enseignants avant la réunion afin de leur permettre de discuter en Comité des affaires pédagogiques (CAP) des sujets qui seraient traités. Ce comité regroupe le représentant syndical attaché aux affaires pédagogiques, tous les coordonnateurs de département ainsi que les représentants des enseignants membres de la Commission des études. Selon le Collège, cela avait le double avantage d'enclencher rapidement chez les enseignants l'étude et l'analyse des dossiers puis de permettre au délégué syndical de rencontrer par la suite le directeur des études afin de discuter des problèmes liés à certains points et d'envisager déjà certaines pistes de solution. Depuis environ un an et demi, le CAP intervient dans le processus après le dépôt et un premier débat à la Commission des études mais avant toute prise de décision. La Commission fait remarquer que, même avec la modification apportée, l'implication du CAP risque de réduire

le rôle de la Commission des études et de marginaliser certains de ses membres. C'est pourquoi,

*la Commission d'évaluation recommande au Collège de veiller à ce que le mode de fonctionnement de la Commission des études facilite l'exercice de ses responsabilités et lui permette de jouer pleinement son rôle.*

Les professeurs ont boycotté la Commission des études en 1999-2000, ce qui a eu pour effet de retarder l'adoption de divers textes dont le projet éducatif et les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages (PIEA) et des programmes (PIEP). La Commission considère qu'en se retirant des instances officielles, comme la Commission des études ou le conseil d'administration, les personnes appelées à siéger à ces instances font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer.

La structure administrative du Collège a subi certaines modifications au cours de la période étudiée, en partie en raison de compressions budgétaires importantes en 1996-1997 et l'année suivante. Ces compressions ont conduit à la suppression de postes de cadre et à un cumul de mandats. Selon les années, le directeur des études a assumé la responsabilité, outre la formation ordinaire, de la formation continue, de l'informatique reliée à la pédagogie, des affaires étudiantes ou des communications. Un redressement de la situation s'est fait surtout depuis l'an 2000, et les mandats sont maintenant répartis d'une manière plus harmonieuse et fonctionnelle.

Il n'y a pas de structure de programme permanente – les premiers comités de programme doivent être mis sur pied prochainement. Les concertations se font au sein de comités élargis prévus pour l'élaboration et l'évaluation des programmes ou la conception des épreuves synthèses.

*La Commission recommande au Cégep de mettre sur pied des structures de programme qui soient fonctionnelles durant toutes les étapes d'élaboration, d'implantation et de mise en œuvre des programmes et ce, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, lorsqu'il s'agit d'un programme conduisant au DEC.*

## **La gestion pédagogique**

Le Collège a traité les questions pédagogiques distinctement pour la formation ordinaire et la formation continue.

### **La gestion pédagogique (formation ordinaire)**

Le Collège a procédé entre 1997 et 2001 à l'évaluation de sa politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages. Cette opération a été l'occasion d'une large consultation et d'une appropriation de la politique par tous les responsables de son application et elle s'est conclue par l'adoption en 2001 d'une version amendée, jugée entièrement satisfaisante par la Commission. Pour son application, le Collège mise tout particulièrement sur l'élaboration de plans de cours de qualité, adaptés à l'approche par compétences, et une grille d'autoévaluation des plans de cours a été produite que chaque professeur est invité à remplir. De plus, des plans cadres ont été développés pour tous les cours.

Le Collège s'est donné en 1998 un cadre de référence pour l'élaboration et l'implantation de programmes; depuis 2002, celui-ci couvre également les programmes conduisant à une AEC. Jusqu'ici, tous les programmes menant au DEC, à l'exception de *Design d'intérieur*, ont été révisés.

Dans le cadre de l'opération lancée par la Commission, le Cégep a évalué d'une manière efficace le programme *Design d'intérieur* en conformité avec sa politique institutionnelle d'évaluation des programmes. Un plan d'action a été adopté par la suite afin d'apporter certaines améliorations au programme. D'autres évaluations de programmes seront lancées au cours de l'année 2003-2004. Par ailleurs, certains amendements ont été apportés à la PIEP en 2002; en outre, une révision globale est prévue visant à alléger le processus et favorisant des évaluations continues.

Quant à la Politique institutionnelle de la réussite éducative, elle est en bonne voie de réalisation, la plupart des mesures prévues ayant effectivement été mises en place.

Le Collège s'est également donné une Politique institutionnelle d'amélioration et de valorisation de la langue française. Pour la mise en œuvre de celle-ci, tout comme pour les autres politiques institutionnelles, la Direction des études mise sur un mode de gestion participative et d'appropriation par toutes les catégories de personnel et des représentants des élèves.

L'intégration des diverses mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage est en train de se faire, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du plan de réussite; dans ce contexte, les collaborations se sont également accentuées entre la Direction des études et celle des affaires étudiantes. La nomination d'un adjoint à l'enseignement, en 2001, ayant pour mandat premier d'assurer le suivi des différentes politiques et cadres de référence contribue aussi à la cohésion des activités de soutien tant à l'apprentissage qu'à l'enseignement.

En ce qui concerne l'organisation scolaire, la Commission note l'aménagement d'une plage horaire libre pour les élèves et le regroupement des programmes dans des pavillons dédiés, par exemple, aux programmes de mode ou de musique.

Dans l'ensemble, les moyens mis en œuvre à l'enseignement ordinaire favorisent l'atteinte des objectifs institutionnels.

### **La gestion pédagogique (formation continue)**

La Direction de la formation continue et des services aux entreprises (DFCSE) a été créée comme une entité distincte de la Direction des études en 1996 afin de réaliser les objectifs de services à la collectivité, de rayonnement et de rentabilité du Collège. La DFCSE continue cependant de répondre de sa gestion pédagogique auprès de la Direction des études. Afin d'assurer la coordination en cette matière, le directeur de la formation continue siège à la Commission des études. Les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages et des programmes s'appliquent également à la formation continue. Les plans de cours sont examinés par le personnel professionnel qui, au besoin, peut compter sur la collaboration des départements. Comme à l'enseignement ordinaire, il y a des plans cadres pour tous les cours.

Les programmes offerts en formation continue sont, pour certains, les mêmes que ceux donnés en formation ordinaire (*Sciences humaines, Éducation à l'enfance*), mais on en trouve aussi dans les domaines des techniques administratives et de l'informatique. De plus, le Collège donne de la formation sous des formes et dans des milieux divers afin de répondre aux besoins, par exemple en milieu carcéral, en milieu ethnique, en collaboration avec Jeunesse Canada Monde ou avec l'École-en-mer. À l'occasion des évaluations de programmes demandées par la Commission, le Collège a toujours procédé à des évaluations distinctes pour la formation continue, ce qui a permis de cerner certaines de ses particularités – par exemple, en milieu carcéral ou dans les écoles juives – et de cibler, le cas échéant, les améliorations à apporter.

Divers moyens d'aide et de soutien à l'apprentissage sont offerts aux élèves inscrits en formation continue. En plus de l'aide et des conseils que peuvent donner directement les chargés de cours, ceux-ci peuvent diriger les élèves en difficulté vers l'aide pédagogique individuelle ou, surtout pour les élèves fréquentant le campus central, vers le centre d'aide en français ou en philosophie.

La gestion pédagogique de la formation continue favorise l'atteinte des objectifs institutionnels.

### **Les services aux élèves**

La Direction des affaires étudiantes (DAE) a pour mandat de contribuer à la formation intégrale de l'élève et de lui proposer un milieu de vie « dans lequel il pourra s'épanouir, se sentir en sécurité physique et émotive » et « participer aux diverses réalités sociales ». La direction a connu, dans le passé, plusieurs remaniements importants. L'actuelle directrice est en poste depuis 2000 et on y trouve maintenant une organisation adéquate. Les services offerts couvrent différents secteurs comme les activités socioculturelles, le sport et le plein air – le Collège offre un cheminement de sport-études – l'information scolaire et professionnelle, l'aide financière, le placement, la santé et les services psychosociaux. Pour ces derniers cas, le Collège a conclu une entente avec le CLSC qui garantit un service sept jours par semaine et le transport en taxi des élèves en cas d'urgence.

Divers mécanismes sont utilisés pour s'assurer d'atteindre les objectifs. L'équipe de la DAE est dynamique et donne de l'information directement dans les classes; elle maintient également des contacts suivis avec le Syndicat étudiant. Quelque 700 à 800 élèves sont touchés annuellement par les différents services. Le Collège mentionne, dans son rapport, qu'il n'est pas toujours facile de mesurer l'efficacité des diverses mesures et qu'il doit souvent procéder par essais et erreurs. Chaque service a toutefois bâti un questionnaire de satisfaction et a recours, au besoin, à des groupes témoins. Par ailleurs, la Direction des affaires étudiantes utilise le document *Aide-nous à te connaître* pour cerner les besoins des nouveaux élèves. La visite a permis de constater que, dans l'ensemble, les élèves sont satisfaits des services offerts et que celui d'animation culturelle est particulièrement apprécié.

En principe, les mêmes services qu'à la formation ordinaire sont offerts aux élèves de la formation continue quoique la dispersion des lieux de formation et les contraintes horaires y rendent la tâche plus complexe. Les conseillers pédagogiques offrent de l'aide et du soutien à l'apprentissage et dirigent au besoin les élèves vers les aides pédagogiques individuelles et le centre d'aide en français, le *Prétexte*, leur est disponible. Les élèves

rencontrés reconnaissent les efforts du Collège pour les accommoder mais le Collège admet que les services de la bibliothèque ou de la cafétéria, notamment, sont peu accessibles pour les personnes inscrites à la formation continue et il se propose, en conséquence, d'allonger les heures d'ouverture de la bibliothèque.

Dans l'ensemble, les services aux élèves sont efficaces et contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels.

### **La gestion des ressources humaines**

Le Collège s'est donné une politique institutionnelle de gestion des ressources humaines (PGRH) en mars 1997 qui a été révisée en avril 2003. Celle-ci prévoit des programmes d'embauche, d'insertion professionnelle, de perfectionnement, d'évaluation, d'aide, de reconnaissance, de « valorisation de la santé » ainsi qu'un programme contre le harcèlement sexuel. Le programme d'aide au personnel a été implanté en mars 1999 et a reçu une centaine d'appels au cours des trois premières années. Les politiques de perfectionnement ont été actualisées pour le personnel professionnel, enseignant et de soutien en 2002 et 2003 en partenariat avec chacune des catégories de personnel afin de les harmoniser avec l'évolution des conventions collectives, les nouveaux besoins identifiés, les priorités institutionnelles et les valeurs du projet éducatif. Des politiques d'évaluation pour le personnel professionnel et le personnel de soutien ont été adoptées par le conseil d'administration au printemps 2002. Pour la probation des professeurs nouvellement engagés, les instruments d'évaluation ont été validés et sont prêts à être utilisés. La Commission *suggère* au Collège, en profitant de cette expérience, de compléter sa politique par le volet concernant l'évaluation des professeurs permanents.

La PGRH définit une philosophie de gestion qui se situe dans le prolongement du projet éducatif. Elle est fondée sur des valeurs comme la transparence, l'écoute, le respect mutuel et la valorisation. Les relations de travail sont saines – surtout depuis les cinq dernières années –, ce qu'indiquent à la fois les données recueillies par le Collège et l'information obtenue lors de la visite; et les griefs qui s'étaient accumulés sont maintenant réglés en grande majorité. La gestion des ressources humaines est efficace et contribue à l'atteinte des objectifs du Collège.

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

La Direction des services administratifs (DSA) regroupe les services des ressources matérielles, financières et informatiques. Certaines activités sont confiées, en sous-traitance, à des corporations à but non lucratif; c'est le cas pour l'imprimerie, le centre sportif, le magasin scolaire, les résidences d'étudiants, la salle de spectacle et la cafétéria. Le Collège garde le contrôle de la qualité des services par les conditions des baux et en siégeant aux conseils d'administration de ces corporations.

Dans son rôle de soutien à la formation, la Direction des services administratifs collabore avec la coordination des ressources didactiques et technologiques et les coordinations départementales dans l'identification des besoins et la répartition des ressources matérielles. Le Collège note que les membres du personnel professionnel et de soutien considèrent que la gestion de la DSA s'effectue en tenant compte de la mission éducative et des objectifs institutionnels, que les cadres expriment des opinions similaires et que les élèves se disent majoritairement satisfaits de l'accessibilité et du caractère fonctionnel des locaux de classe et les locaux réservés aux travaux pratiques.

À cause de la répartition des programmes d'enseignement et des départements sur le campus, des laboratoires informatiques doivent être installés dans les différents pavillons. Aussi, pour assurer un service plus rapide et personnalisé, deux bureaux de techniciens ont été créés et, par ailleurs, les horaires des techniciens ont été échelonnés entre 8 h et 19 h du lundi au vendredi. Du côté de l'informatique de gestion, le Collège a adhéré en 1998 à la Société du réseau informatique des collèges (SRIC). Le Collège note que, malgré les améliorations apportées au parc informatique –, les élèves disposent de 18 laboratoires et de deux liens Internet à haute vitesse – et les efforts en vue d'assurer la qualité du service aux usagers, des élèves et certains membres du personnel se sont montrés moins satisfaits de l'équipement et des laboratoires informatiques.

La Commission juge que la gestion des ressources matérielles, informatiques et financières est saine et efficace et contribue à l'atteinte des objectifs du Collège.

## **L'atteinte des objectifs**

### **L'atteinte des objectifs liés au cheminement scolaire et professionnel des élèves**

L'analyse concernant les taux de réussite des cours, la persévérance et les taux de diplomation, globalement et pour certains programmes ciblés, est présentée dans les rapports sectoriels placés en annexe du rapport d'autoévaluation. Dans les programmes de formation ordinaire, le Collège note une amélioration des taux de réussite des cours depuis l'année 1997-1998 et ce, à la fois pour le taux global (ou annuel) et pour la réussite des cours au 1<sup>er</sup> trimestre des études. Sur ce plan, le Collège semble s'approcher de la cible fixée pour 2003-2004. En revanche, le taux de réinscription aux études au 3<sup>e</sup> trimestre a peu varié. Quant au taux de diplomation, observé deux ans après la durée prévue des études, il est demeuré stable près de 40 % pour les cohortes de 1993 à 1996, soit à quelque 10 points au-dessous de la cible fixée pour la cohorte de 1998. Cela marque un écart négatif assez important par rapport au réseau, compte tenu des caractéristiques des élèves. Une augmentation de quelques points a pu être observée pour la cohorte de 1997, ce qui pourrait signaler l'amorce d'un redressement. Le rapport du Collège ne fournit pas de données récentes concernant la réussite à l'épreuve uniforme de français; on n'y trouve pas non plus d'information sur le sort des diplômés : leur accès à l'université ou leur placement au marché du travail.

Comme cela a été mentionné précédemment, le Collège a adhéré à la Société du réseau informatique des collèges pour le développement de son système d'information sur les programmes. Toutefois, il considère que ce système n'est pas encore suffisamment efficace, utile et convivial, ne permettant pas d'obtenir toutes les données voulues sur les cheminements des élèves et d'identifier facilement les élèves faisant partie de groupes cibles ou touchés par diverses mesures d'aide mises en place dans certains programmes, et cela, au moment où il y a de plus en plus de demandes à obtenir ce type de données. C'est pourquoi,

*la Commission recommande au Collège de se donner à brève échéance un système efficace d'information sur le cheminement scolaire des élèves et d'assurer aux usagers de ce système une formation adéquate.*

Parmi les mesures visant à favoriser la réussite et la diplomation, le Collège mise, dans son plan institutionnel de réussite, sur la pédagogie de première session et particulièrement sur les premiers cours de la formation générale ainsi que sur les services d'aide en français et la préparation à l'épreuve uniforme en français. Le questionnaire *Aide-nous à te connaître*

permet de détecter certains besoins des élèves admis. Le Collège note que les élèves, surtout ceux de l'enseignement ordinaire, apprécient grandement la disponibilité des professeurs qui leur apparaît comme la mesure de soutien à l'apprentissage la plus importante. En résumé, le Collège a réalisé la plus grande partie de son plan d'aide à la réussite et la plupart des indicateurs ont progressé. La Commission estime cependant que les progrès sont encore fragiles et que le Collège devra poursuivre ses efforts.

Pour le secteur de la formation continue, le Collège ne fournit pas de données récentes concernant le cheminement des élèves inscrits au DEC, référant sur ce point aux évaluations de programmes réalisées antérieurement et rappelant les lacunes du système d'information. Quant aux programmes menant à une AEC, une collecte de données révélait des taux de diplomation généralement comparables à ce qui s'observe ailleurs dans le réseau. Dans le cas du placement des diplômés, le Collège considère ne pas avoir obtenu jusqu'ici suffisamment de réponses et se propose de reprendre la collecte des données avec une cohorte ultérieure.

### **L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative et les résultats atteints dans les volets complémentaires**

Bien que le Collège ait transmis certaines informations sur sa planification et sur ses travaux d'évaluation de la PIEA, son rapport ne traite pas explicitement de l'atteinte des objectifs de nature éducative qu'il s'est donnés dans ses différentes politiques institutionnelles. Il ne fait pas état non plus de l'atteinte des objectifs dans les volets complémentaires qu'il a choisi de développer ou des retombées éventuelles sur les activités de formation. Il devrait s'attarder à évaluer ces dimensions.

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

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

Au moment de sa création, le Collège a reçu un devis pédagogique qui comportait des programmes faisant partie de la tradition du collège privé ainsi que plusieurs nouveaux programmes. Des ajustements à l'offre de formation se sont ensuite révélés souhaitables pour mieux répondre aux besoins du milieu. À cette fin, le Collège a développé des liens avec différents organismes à vocation économique, industrielle ou sociale de la région et il a recours à des consultations et collaborations avec les représentants du secondaire et explore des possibilités offertes par la formule d'alternance travail-études.

La Direction de la formation continue et des services aux entreprises a reçu spécifiquement le mandat d'innovation, de mise en valeur du Collège et de contribution à son financement en développant de nouveaux créneaux et en établissant des partenariats. C'est ainsi que des expertises et des programmes de formation ont été développés sur le thème du vieillissement de la population et de la main-d'œuvre, que des programmes menant à l'AEC ont été développés dans le domaine des ventes et que, en partenariat avec Jeunesse Canada Monde, un programme d'AEC a été mis sur pied en intervention sociale et communautaire. Ce partenariat a permis au secteur régulier d'ajouter un nouveau profil en *Sciences humaines*. Une approche originale de reconnaissance des acquis en *Techniques d'éducation spécialisée* a aussi été développée tout comme un programme d'intégration aux études collégiales appelé *PRET 2000* offert aux détenus à la fin de leur incarcération.

La filière internationale prend forme grâce au créneau d'expertise dans le domaine de la mode, d'une part, et, d'autre part, par la présence de groupes d'élèves d'origine chinoise qui a conduit le Collège à établir des contacts avec quelques universités et collèges en Chine.

Le Cégep Marie-Victorin loge et appuie l'Association québécoise de pédagogie collégiale (AQPC), un héritage de l'époque du collège privé, qui contribue, par ses travaux et ses colloques annuels, au développement de l'ensemble des collèges. Par ailleurs, le Collège mise sur la poursuite de l'implantation des technologies de l'information et des communications (TIC) en tant que créneau de développement pédagogique tout comme il compte sur le développement du système d'information sur les programmes et de divers instruments de collecte d'information pour desservir adéquatement les élèves. Enfin, le Collège fait état de plusieurs réalisations récentes dans les champs des affaires étudiantes, des ressources humaines ou des services administratifs et ressources matérielles.

La Commission souligne l'ensemble de ces initiatives qui témoignent du fait que le Collège est à l'affût des moyens d'assurer son développement.

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

Le Collège réalise des évaluations de grande qualité de ses programmes d'études. Dans le cas des évaluations commandées par la Commission, le Collège s'approprie les résultats et se préoccupe des suivis à y donner; ainsi, presque tous les correctifs recommandés ont été apportés aux programmes évalués. Comme cela a été mentionné précédemment, d'autres évaluations de programmes seront lancées au cours de l'année 2003-2004 et une révision de la PIEP est prévue visant à alléger le processus.

Les priorités d'action de chacune des directions sont établies sur une base annuelle à partir d'un plan triennal. Dans son rapport, le Collège prend note de remarques selon lesquelles les axes de développement et les choix institutionnels ne sont pas toujours bien compris ou préparés par les divers acteurs. Il conclut que la démarche en matière de développement doit être plus clairement définie et mieux déployée. Dans le contexte où chaque collègue doit se donner un plan stratégique couvrant plusieurs années, la Commission *suggère* au Collège de mieux préparer ses processus de planification à moyen et à long termes en s'assurant que ses choix institutionnels soient compris et partagés par les principaux acteurs.

## **Les pratiques de communication**

Le Service des communications est placé depuis 1998 sous la responsabilité de la Direction des études, cela pour coordonner les activités d'information et de promotion et pour assurer, du moins dans un premier temps, une meilleure promotion des programmes du secteur de l'enseignement ordinaire. Le Collège s'est donné une politique de communication en 2001 qui vise à assurer la cohérence et l'efficacité des communications internes et externes.

Différents moyens de communication sont utilisés selon les types d'information et les publics visés, comme les publications (*Médiavic*, *InfoCMV*, *Informavic*, *Libre opinion*), les communiqués, le matériel promotionnel, le site Internet, l'affichage électronique, les réunions de service. Des procédures sont utilisées pour assurer la validité et la qualité linguistique des messages écrits et l'efficacité des moyens d'information est évaluée périodiquement. Le Collège note que les élèves sont satisfaits de la clarté et la précision des informations fournies. Le climat de vie et de travail est bon, ce qui a été confirmé par tous les groupes de personnes que la Commission a pu rencontrer. Les rapports interpersonnels sont marqués par l'ouverture, la confiance et la simplicité.

Cela étant dit, le Collège a pris note du fait que, certains membres du personnel souhaiteraient que les grandes priorités d'action, les décisions prises en régie générale ou en régie des études soient mieux diffusées. À ce propos, la Commission constate que le rapport d'autoévaluation institutionnelle et le plan d'action adopté par la suite ont été peu diffusés parmi le personnel du Collège.

Enfin, le mode de traitement des plaintes n'est pas abordé dans le rapport d'autoévaluation. Selon l'information recueillie lors de la visite, la procédure n'est pas claire. La

Commission *suggère* au Collège de systématiser les pratiques de traitement des plaintes et les faire connaître aux intéressés.

### **Le suivi de l'évaluation**

Dans le cadre de son processus régulier de planification, le Cégep Marie-Victorin s'est donné un plan d'action pour l'année 2003-2004 qui comporte un échéancier et une répartition des responsabilités. La plupart des actions envisagées dans le rapport d'autoévaluation institutionnelle y sont intégrées mais n'en forment pas la trame principale. Certaines actions envisagées dans le rapport sont déjà réalisées, comme la publication d'un *Info-régie*; par ailleurs, d'autres travaux à dimension institutionnelle, comme la révision de la PIEA de la PIEP ou de la PGRH, ont été menés concurremment avec l'autoévaluation. La Commission *suggère* au Collège de se donner un plan d'action qui découle de la présente évaluation.

## **Conclusion**

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep Marie-Victorin assume bien les responsabilités qui lui sont confiées.

La Commission souligne le dynamisme de plusieurs directions qui contribuent efficacement à l'atteinte des objectifs institutionnels. En matière de gestion pédagogique, presque tous les programmes ont été révisés et les politiques sont bien appliquées. À la formation continue, il y a lieu de signaler la diversité des lieux de formation, de même que les partenariats et nouveaux créneaux développés. Le Collège maintient par ailleurs un climat de vie et de travail marqué par l'ouverture et la confiance mutuelle.

Pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Collège doit veiller à ce que la Commission des études puisse jouer pleinement son rôle; il doit aussi mettre sur pied des structures de programme qui fonctionnent sur une base permanente et se donner un système efficace d'information sur les programmes.

## **Les suites de l'évaluation**

Le Cégep Marie-Victorin est, dans l'ensemble, satisfait du rapport de la Commission. Il propose quelques modifications au rapport afin d'en préciser certaines parties et il fait état d'actions entreprises ou de suites qu'il entend donner rapidement aux recommandations et aux suggestions de la Commission.

Le Collège prévoit intégrer les résultats de la présente évaluation dans son plan stratégique de développement et dans les plans d'action annuels qui découlent du plan stratégique. Il envisage aussi de systématiser son processus de planification. Il s'est inspiré des commentaires de la Commission d'évaluation et il a réécrit son énoncé de mission afin de le rendre plus opérationnel.

Le Collège a procédé à l'acquisition d'un nouveau système d'information et les responsables de la gestion de ce système ont suivi une formation pour assurer son fonctionnement. En ce qui concerne les structures de programme, il a mis sur pied deux comités de travail afin d'examiner et d'expérimenter diverses pratiques liées à l'approche programme.

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 s'attend à être informée du suivi donné aux recommandations qui portent sur les structures de programme et sur le mode de fonctionnement de la Commission des études.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président