

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Collège Mérici

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 Collège Mérici 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 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 Mérici a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 13 mai 2003. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 3, 4, 5 septembre 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la Commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des professionnels, des employés de soutien et des élèves.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M^{me} Louise Chené, commissaire, M^{me} Johanne Cormier, conseillère pédagogique à l'Institut maritime du Québec, Cégep de Rimouski, M. André Lapré, directeur des études au Collège André-Grasset et de M. Michel Lemieux, psychologue au Collège de Rosemont. Le comité était assisté de M^{me} Pauline Jean, 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 1970 et situé à Québec, dans l'édifice qui abritait l'École normale Laval de Mérici de la Communauté des Ursulines depuis 1930, le Collège Mérici est une institution privée subventionnée qui, de par sa charte, peut offrir de la formation en anglais et en français. Il est administré depuis le 1^{er} juillet 2001 par la Corporation du Collège Mérici, une organisation à but non lucratif incorporée en vertu de la troisième partie de la Loi sur les compagnies⁴.

Au secteur préuniversitaire, les programmes *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Arts et Lettres*, et *Histoire et civilisation* sont proposés. Le Collège offre au secteur technique, les programmes *Techniques d'orthèses et de prothèses orthopédiques*, *Techniques d'éducation spécialisée*, *Techniques de recherche sociale*, *Techniques de comptabilité et de gestion en cheminement DEC-BAC intégré*, *Techniques de tourisme*, *Techniques de gestion hôtelière* et *Techniques de gestion des services alimentaires et de restauration*. Un programme de *Session d'accueil et d'intégration aux études collégiales* répond aux besoins d'une clientèle qui désire un encadrement particulier. À la formation continue, le programme *Techniques d'éducation spécialisée (DEC)* et cinq programmes d'attestations d'études collégiales (AEC) sont offerts.

À l'hiver 2003, la clientèle totale à la formation ordinaire était de 998 élèves et celle à la formation continue de 236 pour les cours auxquels sont attachés des crédits. Le Collège compte à son emploi neuf cadres, 13 professionnels et 26 employés de soutien. Cinquante-deux enseignants à temps complet, 13 à temps partiel et 39 professeurs à la leçon qui oeuvrent à la formation ordinaire. Cinquante-huit formateurs, trois professionnels et trois employés de soutien travaillent à la formation continue.

De concert avec trois collèges privés subventionnés, le Collège Mérici a créé le MultiCollège de l'Ouest du Québec et propose les programmes de DEC en *Techniques de recherche sociale* (2000), *Techniques de tourisme* (2000) et *Techniques de gestion hôtelière* (2002). De plus, depuis l'automne 2000, le Collège offre un DEC délocalisé en *Techniques de gestion commerciale* à Oujda, au Maroc.

4. Avant cette date, le Collège Mérici était administré par une corporation régie par les dispositions particulières de la Loi constitutive de L'Union Canadienne des Moniales de l'Ordre de Sainte-Ursule.

La démarche institutionnelle d'évaluation

En septembre 2001, le conseil d'administration du Collège Mérici a confié la responsabilité de l'évaluation institutionnelle à un comité réacteur composé du directeur général, qui en assumait la présidence, du directeur des études, du directeur des services aux étudiants, d'un professionnel, de deux enseignants, d'une formatrice, d'un membre du personnel de soutien, d'un élève et d'une chargée de projet. Le mandat du comité réacteur était de rédiger un devis d'évaluation, de mobiliser le personnel, de valider les documents produits, les outils de collecte de données et le plan d'action. En novembre 2002, constatant un retard dans le calendrier adopté par le conseil d'administration, le Collège a réorganisé la démarche et a formé un comité de rédaction dont le mandat était de compléter la recherche et de rédiger les derniers chapitres du rapport. Le comité était composé du directeur général, du directeur des études, d'une conseillère pédagogique (chargée de projet) et de deux enseignants. Plus précisément, la chargée de projet et un enseignant ont procédé à la rédaction finale du rapport. Un suivi périodique de l'évaluation institutionnelle a été présenté au conseil d'administration.

La consultation s'est effectuée en trois étapes. La première étape, tenue en octobre et novembre 2001, a permis au Collège de présenter la démarche de l'évaluation institutionnelle et de consulter l'ensemble du personnel sur les enjeux de l'évaluation. Ces rencontres se sont tenues tantôt lors d'une journée pédagogique, tantôt lors de réunions de services ou encore en convoquant les formateurs de la formation continue et l'Association générale des étudiantes et des étudiants de Mérici. Par la suite, deux périodes de consultation et de validation ont eu lieu. En novembre 2002, 70 personnes réparties en une dizaine de groupes « multifonctionnels » et une douzaine d'étudiants ont été consultés sur des thèmes différents reliés aux chapitres du rapport déjà rédigés par le comité réacteur. En mars 2003, le nouveau comité rédacteur a acheminé une copie du rapport complet à l'ensemble du personnel et à l'Association générale des étudiantes et étudiants de Mérici (AGÉÉM). Par la suite, une rencontre par champs d'intérêt pour fins de consultation et de validation a été organisée et une quarantaine de personnes ont répondu à l'invitation. En plus des entrevues dirigées portant sur les thèmes qui les concernaient spécifiquement, des rencontres ont été effectuées auprès des coordonnateurs de programmes et de départements ainsi qu'auprès des techniciens des ressources humaines. Le rapport final, incluant un plan d'action, a été adopté par le conseil d'administration, le 31 mars 2003.

La période de référence ciblée par l'évaluation institutionnelle se situe entre 1997 et 2002. Les thèmes proposés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* ont tous été traités, mais à des degrés divers. La présentation et l'évaluation du Service de la formation continue créditée comportaient certaines lacunes qui ont été comblées par les rencontres avec le

personnel présent lors de la visite. De plus, afin de compléter l'information permettant l'évaluation complète des données liées à la réalisation de ses objectifs, le Collège a rendu disponible, lors de la visite, un document supplémentaire portant sur l'identification des résultats atteints dans les volets complémentaires et leurs retombées sur les activités de formation.

Le choix du Collège de procéder simultanément à la collecte d'informations et à leur validation ne lui a pas permis d'avoir une vision d'ensemble de l'évaluation. La différenciation des étapes de consultation et de validation lui aurait donné la possibilité de mieux replacer les informations dans leur contexte et de procéder ainsi à une analyse plus approfondie. Des données récentes recueillies auprès des élèves auraient permis de compléter les données secondaires obtenues lors des précédentes évaluations de programmes. Enfin, une validation croisée des résultats aurait pu être effectuée amenant ainsi les membres du personnel à se prononcer sur des chapitres qui les concernaient moins. Bref, tous ces éléments auraient permis au Collège d'enrichir sa démarche d'évaluation institutionnelle et de se livrer à une analyse plus fine des éléments observés.

La mission

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

La mission actuelle du Collège Mérici est porteuse des valeurs qui ont mené à sa fondation. Adoptée par le conseil d'administration en 1992, elle est demeurée inchangée à la suite de la création de la nouvelle corporation en 2001. Elle porte particulièrement sur la « préparation de la clientèle aux études universitaires et sur son intégration au marché du travail, grâce à une formation fondamentale et équilibrée axée sur le développement cognitif de la personne »; sur la collaboration « avec les entreprises et les organismes du milieu aux fins de perfectionnement et de recyclage de la main-d'œuvre active »; sur l'aide à l'élève dans sa démarche « d'approfondissement de son choix de valeurs ». En octobre 1998, dans le but de concrétiser sa mission, le Collège s'est doté d'un projet éducatif qui vise « à se préoccuper de la personne; à développer des compétences et à les mettre en pratique; à témoigner de son engagement dans le changement ». Afin de transmettre plus efficacement aux élèves les valeurs véhiculées par le projet éducatif, chacun des membres du personnel est invité à les intégrer dans son milieu de travail.

Le Collège identifie des objectifs institutionnels en lien avec sa mission et met en œuvre un plan d'action pour les atteindre. Les objectifs institutionnels identifiés pour la période 1999-2002 portent sur le développement de l'appartenance au Collège, la mise à jour des

programmes d'enseignement, l'orientation des services aux étudiants davantage axée sur les programmes, la restructuration du Service de la formation continue et la définition et la mise en œuvre d'une politique de gestion et de développement des ressources humaines. De plus, le Collège assure une présence dans certains pays. En somme, la mission du Collège, son projet éducatif et ses objectifs institutionnels sont clairs et formulés de manière à engager l'action.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

La qualité de l'engagement du personnel aux valeurs véhiculées par le Collège est remarquable. La mission et le projet éducatif transcendent à la fois l'organisation pédagogique, le développement des programmes d'études et la vie étudiante. Dans l'ensemble, les membres du personnel ont développé un sentiment d'appartenance profond au Collège et portent une attention particulière à la personne et au développement des compétences. Au Collège Mérici, l'adhésion du personnel et des élèves à la mission et au projet éducatif est un point fort.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le conseil d'administration voit à la gestion de la Corporation du Collège Mérici dans le respect des dispositions prévues à la Loi sur l'enseignement privé et de celles qui sont précisées dans le protocole d'entente avec les Ursulines. Il se réunit aux six semaines et est composé de 13 membres : le directeur général et le directeur des études, deux professeurs permanents, un membre du personnel non enseignant et non cadre, le président de l'Association générale des étudiantes et étudiants de Mérici, cinq autres personnes issues des secteurs représentatifs pour le Collège dont, préférablement, un parent et un diplômé du Collège et deux membres des Ursulines de la Province de Québec.

Le comité exécutif est composé de quatre personnes : le directeur général qui préside le comité, le président du conseil d'administration, le vice-président et un autre membre du conseil d'administration n'ayant aucun lien d'emploi avec le Collège. Le comité exécutif administre les affaires courantes de la corporation. Il exerce les pouvoirs que lui délègue le conseil d'administration.

Sous l'autorité du conseil d'administration et du comité exécutif, le directeur général est responsable de l'administration et du fonctionnement de l'établissement dans le cadre de la

loi et de ses règlements. Plus particulièrement, il veille à l'administration courante du Collège; il prépare les plans de développement qui doivent être soumis au conseil d'administration; il élabore les politiques de régie interne; il s'occupe des relations externes du Collège; il chapeaute les services financiers et agit à titre de trésorier de la corporation. Enfin, le Service des communications, la gestion du MultiCollège de l'Ouest du Québec, de Mérici international, des services aux entreprises et les relations avec le milieu relèvent de la Direction générale.

Un comité de gestion a été créé en juillet 2000. Il se réunit de façon mensuelle, il regroupe les responsables de services et conseille la Direction générale sur différents dossiers. À l'automne 2002, ce comité s'est également donné des objectifs opérationnels et des règles de fonctionnement. Il contribue à la circulation de l'information à l'intérieur de l'établissement.

Le directeur des études s'occupe plus particulièrement de la coordination des programmes et des départements de la formation générale, des services éducatifs et de la gestion de l'École de tourisme, d'hôtellerie et de restauration. Il est responsable de la mise en œuvre de la formation ordinaire et de la formation continue créditée.

La Commission des études est définie dans la convention collective des professeurs. Elle est composée du directeur des études, qui en assume la présidence, des coordonnateurs de programmes et de départements, de deux personnes nommées par le Collège parmi le personnel non enseignant et de deux élèves, si leur association en recommande la présence. La Commission des études a comme mandat de conseiller la direction du Collège sur l'organisation et le développement de l'enseignement. À ce titre, et afin d'assurer le partage de l'information et la qualité de l'ensemble des programmes, le Collège aurait intérêt à y traiter les dossiers de développement des programmes offerts à la formation continue créditée.

Le Collège s'est donné un lieu d'échange d'information entre la Direction des études, la conseillère à l'enseignement, les coordonnateurs de programmes et de départements. Cette assemblée assure un lien fonctionnel entre ses différents acteurs en termes de coordination administrative et permet ainsi à la Commission des études de se centrer davantage sur les questions d'ordre pédagogique.

Depuis les cinq dernières années, le Collège Mérici a connu de nombreux changements aux chapitres du roulement du personnel et de l'organisation de la structure de gestion. Durant la session d'automne 1997, le directeur des études a occupé le poste de directeur général. En cinq ans, trois personnes différentes ont assumé la Direction des études. Enfin, après six mois de vacances de ce poste, en janvier 2001, l'actuel directeur des études est

entré en fonction. En juin 2001, la Communauté des Ursulines s'est départie de la responsabilité de l'administration du Collège et une nouvelle corporation a été créée, entraînant des changements au conseil d'administration et au comité exécutif. À la suite du départ du directeur des services aux étudiants en juin 2002, le conseil d'administration a procédé à une réorganisation des services. Au printemps 2003, le mandat du directeur des études s'est élargi incluant la responsabilité du Service de reprographie et de la bibliothèque. Une direction des Services aux étudiants et des ressources matérielles a été créée. Elle chapeaute le fonctionnement des services d'entretien des bâtiments, de la cafétéria, du stationnement, de la sécurité, de l'animation, du placement, des résidences et des services économiques.

Compte tenu de ce contexte, la Commission estime que le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission. Bien qu'il existe encore du travail à faire, notamment en ce qui concerne le cumul de responsabilités inhabituelles, ces dernières sont assumées et le Collège peut compter sur l'entraide et la générosité du personnel en place.

La gestion pédagogique

Le Collège a adopté pour l'année 2000-2001 des objectifs institutionnels visant l'intégration du Service de la formation continue créditée à toutes les activités du Collège, permettant ainsi à tous les élèves d'avoir accès à l'ensemble des services offerts par l'institution. Pour ce faire, le Collège Mérici a développé un modèle de gestion pédagogique intégré. En effet, depuis 2001, les services pédagogiques, le recrutement et l'admission, la coordination du cheminement scolaire, la confection des horaires, les services aux étudiants, le service d'aide financière répondent aux besoins des deux clientèles étudiantes, celle de la formation ordinaire et celle de la formation continue qui, en fait, pour le Collège, n'en font plus qu'une seule et unique.

La gestion des programmes d'attestations d'études collégiales (AEC) relève du directeur des études qui rencontre mensuellement les coordonnateurs pour faire le point sur la mise en œuvre des programmes. Ces derniers sont responsables de la gestion opérationnelle de leur programme respectif. Ils administrent les budgets qui leur sont alloués et s'occupent de l'organisation des activités pédagogiques. Lors de la visite, les formateurs rencontrés ont mentionné qu'ils jouissaient d'une bonne latitude de gestion, qu'ils se sentaient appuyés et supportés dans leur travail. Des résultats intéressants sont remarqués autant pour les formateurs que pour les élèves de la formation continue.

De façon générale, la gestion pédagogique est efficace. Récemment, le Collège a mis en place des moyens pour s'assurer de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) actuellement en révision. Tous les plans de cours de la formation ordinaire et de la formation continue sont révisés par l'équipe des conseillères pédagogiques, dans le but d'en vérifier la conformité avec la PIEA. Le Collège prévoit sensibiliser les coordonnateurs de programmes et les assemblées départementales pour qu'ils en fassent autant. Depuis son élaboration en 1992, la politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) a subi de nombreuses modifications, principalement à la suite des recommandations proposées par la Commission. Le Collège termine l'évaluation du programme de *Sciences de la nature* et compte en profiter pour finaliser la révision de sa PIEP. De plus, afin d'en arriver à une plus grande rigueur dans le choix des instruments d'évaluation, lors de l'épreuve synthèse de programme, un cadre de référence a été établi.

Par ailleurs, le Collège ne dispose pas d'un système d'information fonctionnel sur les programmes lui permettant de réaliser un tableau de bord et d'assurer un suivi rigoureux de tous ses programmes d'études. Cette étape reste à franchir afin d'augmenter l'efficacité des moyens mis en œuvre pour favoriser l'atteinte de ses objectifs institutionnels. Le Collège compte sur des ressources nouvellement engagées pour réaliser son projet en ce sens. La Commission considère qu'il y a là matière à amélioration et par conséquent,

elle recommande au Collège de mettre en place les éléments du système d'information dans les plus brefs délais afin d'assurer un suivi rigoureux de ses programmes d'études autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue créditée.

Les services aux élèves

D'entrée de jeu, rappelons qu'au Collège Mérici, les services aux élèves sont offerts autant à ceux de la formation ordinaire qu'à ceux de la formation continue créditée.

Lors de la restructuration du service, la direction a reçu comme mandat de contribuer à la réussite éducative des élèves. Le Collège a créé en 2002 la *Cellule réussite* regroupant deux conseillères en orientation, une conseillère à l'apprentissage, la coordonnatrice de l'organisation scolaire et le responsable du suivi du plan de réussite. La *Cellule réussite* joue un rôle actif dans la réussite de l'élève. Elle développe des mesures d'aide, veille à la concertation des interventions et assure le suivi du plan de réussite. De plus, des centres d'aide en français, en langues (espagnol et anglais), en mathématiques et en physique sont aussi à la disposition des élèves qui ont besoin d'un soutien particulier.

Destiné aux élèves qui désirent améliorer leurs chances de réussite et mieux vivre la transition du secondaire au collégial, le Collège propose le *forfait réussite* qui intègre à l'horaire une formation portant sur les méthodes de travail, des rencontres avec un tuteur et un encadrement spécifique au centre d'aide en français. Les élèves rencontrés lors de la visite ont souligné le caractère aidant de cette mesure.

Le Collège a mentionné son intention de se donner des moyens pour assurer le suivi et l'évaluation de l'efficacité de ses mesures d'aide. De fait, la Commission invite le Collège à effectuer régulièrement des évaluations de ses mesures d'aide qui devront dépasser la simple vérification de la satisfaction des élèves et porter davantage sur l'analyse des résultats.

Le Collège favorise la complémentarité des services aux élèves et des programmes de formation. À titre d'exemple, les élèves du programme *Arts et Lettres* participent à la création d'événements, au design de la page couverture du prospectus et de l'agenda du Collège. Les élèves du programme de *Techniques d'éducation spécialisée*, dans le cadre d'un cours sur la toxicomanie, sensibilisent le milieu au danger de l'usage des drogues.

En somme, une approche aidante auprès de tous les élèves autant ceux de la formation ordinaire que ceux de la formation continue est développée et constitue une force du Collège Mérci.

La gestion des ressources humaines

En vigueur depuis le début de l'année scolaire 2001-2002, la politique de développement et de gestion des ressources humaines (PDGRH) du Collège Mérci est basée sur les valeurs qui découlent de celles qui sont inscrites au projet éducatif, soit le respect, la passion et la vision. En lien avec cette politique, le Collège a développé un programme d'accueil et d'intégration du nouveau personnel et des règles d'évaluation concernant la période de probation des enseignants. De plus, d'ici juin 2006, le Collège compte implanter certains programmes dont ceux de la valorisation et de l'évaluation de l'ensemble du personnel. En ce qui concerne les enseignants, un groupe, constitué du directeur des études, du directeur des ressources humaines, d'enseignants, et d'une personne-ressource provenant de l'Université Laval, travaille à l'implantation d'un programme d'appréciation.

La visite a permis de constater qu'il s'était développé un sentiment d'insécurité au sein du personnel, en raison des changements majeurs et des difficultés financières vécus par le Collège au cours des dernières années. Le climat de travail s'est détérioré. Le personnel de soutien a été celui qui a dû absorber une bonne part du choc occasionné par le développement rapide du Collège et les compressions budgétaires qu'il a fallu appliquer.

D'autres membres du personnel tels les enseignants et les professionnels ont également vécu des insécurités, se sont sentis ignorés et leur adhésion au Collège Mérici a été ébranlée. Le Collège est conscient du problème et l'ajout récent de personnel dont l'engagement d'un adjoint à la Direction des études et d'un coordonnateur aux ressources humaines montre qu'il entend poser des actions pour trouver des solutions à ce problème.

De toute évidence, le Collège ne s'est pas suffisamment préoccupé de ses ressources humaines au cours des dernières années. Sa PDGRH est encore incomplète et n'est appliquée que partiellement. Le climat de travail demande à être amélioré.

En conséquence,

la Commission recommande au Collège de porter une attention particulière à la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'embauche, le soutien et l'aide en cas de difficultés.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Avant 1999, le Collège pouvait compter sur le soutien financier complet de la Communauté des Ursulines. À la suite de la création de la nouvelle corporation, la Communauté a continué de contribuer au financement des travaux de construction et d'amélioration majeure de l'immeuble jusqu'en juin 2001. Cependant, entre 1999 et 2002, le Collège mentionne qu'il a dû assumer un déficit du budget de fonctionnement à cause d'un relâchement du suivi et du contrôle de ses budgets. Le Collège a procédé à des emprunts afin d'éponger son déficit et a opté pour un développement rapide visant l'augmentation de sa clientèle. En accord avec son conseil d'administration, il a participé à la création du MultiCollège de l'Ouest du Québec et a mis en œuvre plusieurs programmes dont celui du DEC délocalisé au Maroc. Ces projets de développement ont exigé de nombreux investissements qui, n'ayant pas tous engendré les résultats escomptés, ont fragilisé la santé financière du Collège.

Depuis cet épisode, le Collège a rectifié sa façon de gérer les finances. Il a instauré un système d'imputabilité par services et a réussi à atteindre l'équilibre budgétaire en 2002. Même si la situation financière paraît maintenant plus saine, la Commission n'en estime pas moins que le Collège aurait eu avantage à mieux évaluer les répercussions de ses projets, en particulier sur son personnel.

Le Collège possède quelques sources de financement externe. En 1997-1998, une fondation a été mise sur pied afin de supporter son développement, de renforcer son rayonnement et son leadership dans ses champs de compétence. Les fonds recueillis

servent au soutien financier, au renouvellement du matériel et d'équipement de pointe et aux projets de développement. Les ententes de partenariat avec les entreprises privées viennent supporter le financement des installations de différents programmes techniques comme celles d'une salle multifonctionnelle et d'une cuisine de démonstration pour les élèves du programme de *Techniques de gestion des services alimentaires et restauration*.

Les ressources matérielles sont bien gérées au regard des programmes et des services offerts. Le Collège possède une bibliothèque assez bien garnie. Le nombre de postes informatiques disponibles pour des recherches y est suffisant. Les élèves rencontrés se sont montrés satisfaits. D'autre part, la visite a permis de constater une forte occupation des locaux et le peu d'espace disponible à la cafétéria.

L'atteinte des objectifs

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

Le bilan de la mise en œuvre du plan de réussite du Collège Mérici pour l'année 2001-2002 est intéressant. Le taux de réussite des cours au premier trimestre des élèves de la cohorte 2001 est supérieur à la moyenne du réseau privé autant au secteur préuniversitaire (83,3 %; 76,5 %) qu'au secteur technique (64,0 %; 61,1 %). Le taux de réinscription des élèves de la cohorte 2000, à la 3^e session, se maintient aux alentours de 88 %.

Le taux de diplomation dans les délais prévus des élèves de la cohorte 1999 a fait un bond remarquable par rapport à celui des dernières années, particulièrement en *Sciences humaines*. Il accuse cependant une légère baisse au secteur technique pour la cohorte 1998. Selon les données fournies par le Collège, l'intégration à l'emploi des jeunes finissants provenant du secteur technique est bonne.

La Commission estime que, dans l'ensemble, la mise en œuvre du plan de réussite paraît en bonne voie de réalisation. Le Collège juge particulièrement efficaces la mise en place d'un *forfait réussite* pour les nouveaux inscrits et le suivi effectué par la *Cellule réussite*. De plus, l'importance accordée à l'orientation professionnelle a contribué à la hausse du taux de réinscription des élèves dans certains programmes techniques.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le Collège Mérici se soucie de l'atteinte des objectifs contenus dans son projet éducatif. En 1999, tous les membres du personnel ont été conviés par les responsables des unités administratives à identifier les actions posées et celles à venir afin de réaliser les objectifs institutionnels qui supportent le projet éducatif. Plusieurs actions ont été réalisées et le Collège reconnaît que, dans ce contexte, un suivi constant doit être effectué.

D'une manière générale, le Collège constate que les objectifs inclus dans sa PIEA sont atteints de façon satisfaisante et ce, autant pour la formation ordinaire que pour la formation continue, pour les programmes conduisant à un DEC et ceux menant à une AEC. Par contre, le Collège prévoit réviser certains articles de sa PIEA qui pourraient être appliqués de façon plus efficace. Ce sont ceux qui touchent la présence aux cours, la qualité de la langue française et l'épreuve synthèse de programme. Dans le but d'améliorer l'équivalence des modes d'évaluation, le Collège favorise le développement de l'approche programme à la formation continue créditée.

En ce qui concerne la politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP), le rapport mentionne que les objectifs inclus dans la politique sont atteints. Cette dernière assure l'amélioration de la qualité de la formation offerte et encadre efficacement le processus d'évaluation. Enfin, la communauté collégiale est informée des moyens mis en œuvre par le Collège pour assurer la qualité de ses programmes.

La Commission tient à souligner les efforts déployés par le Collège Mérici afin d'atteindre les objectifs visés dans son projet éducatif, dans sa PIEA et sa PIEP, et ce, autant pour les programmes de DEC que pour les AEC. Cela constitue un point fort.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Sur le plan des ressources liées aux volets complémentaires à la formation, le Collège a développé de nombreux projets depuis les trois dernières années. Afin d'obtenir un portrait le plus juste possible des résultats qualitatifs et quantitatifs atteints dans les volets complémentaires, la Commission a demandé au Collège, lors de la visite, de lui en fournir les données les plus récentes. L'analyse des résultats permet d'identifier les retombées des unités autofinancées sur les activités du Collège et ses objectifs institutionnels.

Depuis 1999, le Collège Mérici se développe au plan international d'une manière accélérée. Les activités ont lieu en Chine, au Maroc, en Europe et aux États-Unis. Elles trouvent leur sens dans les objectifs contenus dans le projet éducatif, notamment l'ouverture sur le monde et le développement de l'autonomie. *Mérici international* exerce

un pouvoir attractif sur les élèves qui désirent effectuer un stage à l'étranger durant leurs études collégiales, ouvre la possibilité aux élèves de participer à des concours internationaux et suscite le recrutement d'étudiants étrangers. L'ouverture sur l'international ainsi qu'une demande croissante de formation en langues dans la région de Québec a amené la création d'une école de langues en mai 1999. L'École de langues appliquées est un apport important dans la formation linguistique du personnel de Mérici et des élèves en fin de DEC.

Dans l'ensemble, les activités de la formation continue créditée permettent au Collège de réaliser sa mission en offrant des programmes de diplômes d'études collégiales (DEC) et d'attestations d'études collégiales (AEC), particulièrement dans les domaines de l'hôtellerie et de la restauration, du tourisme et de l'éducation spécialisée.

Après analyse des résultats fournis par le Collège Mérici, la Commission constate que la formation continue créditée, dans la région de la Capitale, est une des seules composantes des volets complémentaires qui génère des surplus et ce, depuis qu'elle est subventionnée par le ministère de l'Éducation. Elle contribue à combler le déficit engendré par les autres activités mentionnées précédemment. Ce contexte de fragilité financière mérite une attention particulière. Pour cette raison,

la Commission recommande au Collège de mieux évaluer ses projets d'investissements et d'assurer un suivi minutieux, à moyen et long termes, de toutes ses activités complémentaires de manière à en maximiser les retombées positives.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège est à l'affût de la détection des besoins nouveaux. Soulignons, au passage, le développement d'un DEC délocalisé au Maroc qui lui assure une notoriété au Québec et favorise le développement de son programme de *Tourisme* à l'étranger. Sa recherche d'entreprises partenaires solidifie ses liens avec le marché du travail et lui permet d'accroître sans cesse la pertinence de la formation des diplômés.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Dans le passé, le Collège a mené des évaluations de qualité et a présenté un suivi adéquat de chacune de celles commandées par la Commission. Par ailleurs, il devrait s'assurer du

suivi de ses politiques, particulièrement celles portant sur les ressources humaines et, enfin, évaluer l'impact des autres gestes qu'il a posés au cours des dernières années comme la mise en œuvre de ses plans d'action et de ses mesures d'aide à la réussite. Nul doute que le choix du Collège de produire un rapport annuel et d'élaborer un plan stratégique pourra l'aider à développer une culture d'évaluation.

Les pratiques de communication

Le Collège Mérici a créé en 1998 un Service des communications qui prépare un plan annuel et gère les relations extérieures. Des moyens d'information visant le recrutement sont aussi déployés comme la publication d'un prospectus général, d'un agenda et de plusieurs documents complémentaires utilisés pour l'information scolaire. Le Collège est satisfait de ses pratiques de communication externe et constate qu'elles contribuent à assurer la visibilité du Collège.

Différents moyens sont utilisés à l'interne pour informer l'ensemble du personnel comme la publication des procès-verbaux du conseil d'administration, de certaines productions provenant des membres de la direction et l'hebdomadaire *Bon lundi*. L'agenda des élèves contient la description de la procédure à respecter lors de plaintes relatives à l'enseignement ou à tout autre sujet. Le rapport d'autoévaluation mentionne qu'à l'interne, bien que l'information soit abondante, le personnel n'en saisit pas toujours les enjeux.

Lors de la visite, les rencontres effectuées auprès des différents groupes, soit la direction, les professionnels, les enseignants, le personnel de soutien et les élèves ont permis de constater la fierté et l'engagement des personnes envers l'institution qu'est Mérici, plus particulièrement envers sa vocation et sa culture. Cependant, les changements survenus depuis cinq ans ont suscité des inquiétudes que le Collège aurait pu atténuer par une plus grande transparence. Le Collège doit se préoccuper de cette question afin d'augmenter la motivation du personnel et surtout de montrer que dans le « nouveau » Collège Mérici, la place pour l'engagement et la fierté existe toujours. Le Collège devra donc faire des efforts pour améliorer et favoriser la communication interne. De nouvelles stratégies de communication doivent être développées de sorte que les membres du personnel partagent les orientations de l'institution et sentent la confiance qu'on leur porte. C'est pourquoi la Commission *suggère* au Collège de mettre en place des stratégies de communication qui favorisent le partage des orientations et le développement de l'institution.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a inclus un plan d'action dans son rapport d'évaluation institutionnelle. Des priorités d'action devront être identifiées. Les actions de consolidation et de développement devront être revues et adaptées aux résultats de l'évaluation institutionnelle. Par ailleurs, le Collège compte élaborer un plan stratégique issu de l'ensemble de la démarche de l'évaluation institutionnelle et impliquer le plus grand nombre de personnel dans sa réalisation. La Commission l'y encourage fortement.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège Mérici assume bien les responsabilités pédagogiques qui lui sont confiées.

La Commission souligne, en particulier, le succès de l'intégration du Service de la formation continue créditée à l'ensemble des activités du Collège. Ce dernier atteint également ses principaux objectifs de nature éducative, plus particulièrement au regard de son projet éducatif, de sa PIEA et de sa PIEP, et ce, pour tous ses programmes. Cependant, il doit implanter son système d'information de programmes dans les plus brefs délais.

Actuellement, le Collège n'a pas encore mis en place les éléments du système d'information lui permettant un suivi rigoureux de ses programmes d'études. Il n'évalue pas le rendement de son personnel et n'applique pas complètement sa politique de développement et de gestion des ressources humaines. Enfin, il ne dispose pas d'outils de planification financière lui permettant d'assurer sa stabilité. Ce sont là des lacunes qu'il devra combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège Mérici a fait parvenir ses commentaires et réponses à l'analyse faite par la Commission. Au-delà des demandes de modification et des remarques qui ont amené quelques précisions et nuances, le Collège fait état d'actions entreprises ou à entreprendre dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Afin d'assurer un suivi rigoureux de ses programmes d'études, le Collège Mérici travaille à l'élaboration d'un tableau de bord depuis octobre 2003. Il lui reste à se doter d'une version électronique de ce tableau. Le groupe de travail formé à cet effet a pour objectifs de rendre le tableau de bord disponible à tous les coordonnateurs des programmes pour l'année 2005-2006 et d'y inclure les données relatives à la formation continue. Actuellement, la conseillère à l'enseignement et au développement fournit aux coordonnateurs les statistiques disponibles en fonction des besoins.

Le Collège reconnaît qu'il lui reste du travail à faire au plan de sa gestion des ressources humaines. Il a signé de nouvelles conventions collectives avec ses employés de soutien et ses enseignants. Parmi les actions à entreprendre, il entend se doter de programmes découlant de la PDGRH et touchant la reconnaissance du personnel, la formation de la relève, la mobilité, la santé au travail et la planification des ressources humaines. Un programme d'appréciation et d'évaluation du personnel non-enseignant est expérimenté actuellement et il le sera, dès l'automne 2004, chez le personnel enseignant. De plus, le Collège compte mettre en place un programme d'aide pour le personnel; il juge que l'application de la PDGRH se fera tel que prévu et sera complétée en juin 2006.

Au plan de ses projets d'investissements et de ses activités complémentaires, le Collège est conscient d'une certaine fragilité financière. Depuis l'hiver 2004, il s'est doté de paramètres afin d'obtenir une analyse plus fine et une meilleure évaluation des retombées de ce type d'activités.

Enfin, au plan des pratiques de communication, le Collège a entrepris plusieurs actions depuis deux ans. Différentes instances et groupes ont été informés des états financiers et des budgets révisés. Le premier rapport annuel et l'ordre du jour du CA sont distribués à l'ensemble du personnel. Le Collège a rencontré les instances syndicales pour leur expliquer sa vision stratégique de la mise en marché de ses produits et services ainsi que la relance du Campus de Gatineau. Et, il entend compléter la rédaction d'un plan de communication interne pour 2004-2005 et présenter les orientations du plan stratégique 2004-2007 à l'ensemble du personnel.

La Commission estime que les actions entreprises et à venir contribueront à améliorer la qualité de la mission éducative du Collège. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard des recommandations contenues dans le présent rapport.

La Commission de l'Évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président