

La Commission croit que le moment est venu de lever les contraintes qui limitent l'exercice des responsabilités des collèges

Québec, le 4 octobre 2004. Les collèges ont fait la preuve qu'ils sont en mesure d'assumer consciencieusement leur responsabilité d'offrir un enseignement de haut niveau, d'en assurer la qualité et d'en rendre compte de façon crédible. Ils ont aussi montré que lorsqu'ils disposent d'un degré suffisant d'autonomie, ils sont capables d'innover et de répondre encore mieux aux besoins de leurs étudiants et de leurs partenaires. Ces constats militent en faveur de la levée des contraintes légales, réglementaires ou conventionnées qui limitent l'exercice des responsabilités des collèges. Le moment est venu de leur donner une plus grande marge de manœuvre pour qu'ils puissent continuer de progresser et d'améliorer la qualité de la formation et celle des services rendus.

Le rapport synthèse publié aujourd'hui, *L'exercice des responsabilités dans les collèges : une première évaluation institutionnelle*, présente ainsi les principales conclusions de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Toutefois, les collèges devront poursuivre le travail amorcé notamment, compléter la mise en place ou améliorer le fonctionnement de certaines structures tels la commission des études et le conseil d'administration et, de procéder à une véritable évaluation de leurs ressources humaines.

Il faut reconnaître les collèges comme étant des institutions d'enseignement supérieur autonomes

En 1993, la décentralisation vers les collèges d'une partie de plus en plus grande des responsabilités de gestion, en particulier de gestion des programmes, était un premier pas vers une plus grande autonomie. Cet exercice s'est avéré un chantier pédagogique considérable. L'évaluation montre que les collèges ont généralement bien assumé ces nouvelles responsabilités et ce, malgré la mise en place parfois laborieuse et la difficulté de préciser le rôle des nouveaux comités de programme par rapport à celui des départements et, surtout, malgré les nombreux boycotts syndicaux ayant touché et souvent retardé les travaux de ces comités, de la commission des études et du conseil d'administration.

Les collèges ont cependant réussi à développer les principaux instruments dont ils ont besoin pour offrir de façon plus autonome un enseignement de qualité. Pour la Commission, le temps est venu de compléter la décentralisation amorcée et d'introduire plus de souplesse dans le cadre régissant l'enseignement collégial, notamment en matière de gestion des programmes. Il s'agit d'une condition nécessaire au développement des programmes et d'approches pédagogiques plus diversifiées qui répondraient mieux aux besoins des étudiants.

Il faut rapatrier dans les collèges la négociation des dispositions des conventions collectives devant être négociées localement

En vertu de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*, certaines dispositions des conventions collectives des enseignants sont à négocier localement. C'est le cas notamment, de la structure départementale, du comité de programme et de la plage horaire de disponibilité. Or, ces conventions sont entièrement négociées à l'échelle du réseau entre le ministère de l'Éducation, la Fédération des cégeps et les centrales syndicales.

Rigides et très détaillées, les conventions collectives des enseignants de cégep sont fort éloignées de celles plus souples que l'on retrouve ailleurs en enseignement supérieur et, de ce fait, elles ne sont pas nécessairement adaptées à la situation de chaque collège. À certains égards, elles constituent un empêchement au développement des cégeps dans la mesure où elles peuvent retarder la réalisation de changements nécessaires pour améliorer l'enseignement ou encore, empêcher la mise en place de nouvelles structures pour répondre à de nouveaux besoins. Ainsi, pour favoriser le développement des collèges et leur permettre de réaliser pleinement leur mission éducative, la Commission demande que soient rapatriée dans les collèges la négociation des dispositions des conventions collectives devant être négociées localement.

Il faut que les collèges se dotent d'une véritable politique de gestion des ressources humaines

Les collèges ont la responsabilité de se doter des ressources nécessaires pour accomplir leur mission, assurer leur intégration, veiller à leur développement et, de façon générale, les gérer correctement. À ce chapitre, les collèges privés ont plus d'autonomie que les cégeps, ces derniers devant se conformer aux exigences de leur loi et à celles de conventions collectives négociées à l'échelle provinciale.

Depuis 1994, les cégeps sont obligés, en vertu de leur loi, de se doter d'une politique de gestion des ressources humaines et, dix ans plus tard, près de la moitié d'entre eux ne disposent toujours pas d'une telle politique. Tous les collèges en ayant adopté une ont développé des programmes ou des pratiques relatives à l'embauche et au perfectionnement, la plupart se préoccupent de l'insertion professionnelle, mais très peu ont donné suite à l'obligation de procéder à l'évaluation régulière de tous leurs employés. Seulement quelques cégeps ont donné suite à cette obligation, bien que la plupart aient des pratiques d'évaluation de leurs nouveaux enseignants. À cet égard, les cégeps n'ont pas exercé toutes leurs responsabilités et ils devront se conformer entièrement aux exigences de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* en matière de gestion de leurs ressources humaines et se doter d'une politique dûment adoptée par leur conseil d'administration.

Il faut s'assurer que les conseils d'administration jouent pleinement et efficacement leur rôle

Instance suprême du collège, le conseil d'administration se doit notamment d'établir les grandes orientations du collège et d'en adopter les principales politiques. L'évaluation montre qu'ils fonctionnent généralement assez bien; cependant, tous n'exercent pas un leadership efficace au sein de leur collège.

Contrairement à ce qui prévaut au secteur privé, la composition du conseil d'administration des cégeps est légiférée et comprend des personnes provenant de l'intérieur du collège et, en majorité, de l'extérieur. Les principaux problèmes notés lors de l'évaluation sont liés au taux de roulement élevé des membres externes et des étudiants, à la méconnaissance du véritable rôle d'un membre de conseil d'administration mandaté par la société – rôle parfois confondu avec celui de représentant d'un groupe donné –, ainsi qu'à un manque de suivi de la part du conseil dans la réalisation des mandats qu'il confie. Aussi, la Commission a recommandé de prendre les moyens nécessaires pour s'assurer que les conseils d'administration jouent pleinement et efficacement leur rôle.

Il faut rendre opérationnelle et crédible la commission des études

C'est à la commission des études que se traitent les principales questions d'ordre pédagogique du collège et, dans les cégeps, la loi qui les régit stipule qu'elle doit aviser le conseil d'administration sur des questions susceptibles d'influer sur la qualité de l'enseignement. Présidée par le directeur des études, la commission est souvent composée en majorité de professeurs.

Dans plus de la moitié des collèges, la commission des études assume bien ses responsabilités et joue pleinement son rôle. Toutefois, dans d'autres collèges, des problèmes semblables à ceux qui ont affecté le fonctionnement du conseil d'administration ont souvent freiné ses travaux. Dans des établissements d'enseignement supérieur responsables en totalité ou en partie de programmes spécialisés et diversifiés, il est essentiel qu'une instance indépendante et crédible veille à la qualité de la formation. C'est pourquoi la Commission a recommandé de prendre tous les moyens pour que la commission des études puisse jouer efficacement son rôle et, au besoin, d'en revoir la composition et la durée du mandat de ses membres.

Il faut pouvoir compter sur une équipe de direction expérimentée et plus stable

L'évaluation institutionnelle montre que les collèges qui assument le mieux leurs responsabilités ont généralement pu bénéficier d'une direction expérimentée, stable et exerçant un bon leadership. Leurs dirigeants ont été capables de mobiliser leur personnel, de surmonter les oppositions, d'innover et de faire progresser leur collège.

Depuis quelques années, on observe un taux de changement élevé aux postes de directeur général et de directeur des études. Il y a lieu de s'interroger sur les changements fréquents du titulaire de ces postes, en particulier celui de directeur des études qui est stratégique et crucial dans un collège. Quelles qu'en soient les raisons – difficulté inhérente au poste, inexpérience, manque de rigueur lors de la sélection des candidats –, les personnes appelées à occuper de telles fonctions devraient avoir accès à l'appui professionnel et au perfectionnement nécessaires pour favoriser leur intégration.

L'évaluation institutionnelle : un levier pour une plus grande marge de manœuvre des collèges

Lors de l'évaluation institutionnelle, les collèges ont démontré leur capacité de porter des jugements critiques sur leurs activités et de prendre les moyens nécessaires pour s'améliorer. Avant même que la Commission ne leur rende visite dans le cadre de cette opération, plusieurs collèges avaient déjà apporté des correctifs pour remédier à certains problèmes. De plus, des faiblesses notées au cours des évaluations précédentes réalisées par la Commission au cours des dix dernières années sont pour la plupart déjà corrigées.

Par la qualité de la formation offerte déjà reconnue par la Commission, par la rigueur avec laquelle ils procèdent aux autoévaluations qui leur sont demandées, par la justesse et souvent l'ampleur des mesures prises pour solutionner les problèmes relevés, les collèges ont fait la preuve de leur maturité, de leur volonté et de leur capacité à remplir de mieux en mieux leur mission. C'est pourquoi le moment est venu de lever les contraintes qui freinent leur développement.

COMMUNIQUÉ NUMÉRO 2

L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE DES COLLÈGES : QUELQUES POINTS DE REPÈRE

Le Renouveau de l'enseignement collégial de 1993

- Décentralisation vers les collèges d'une partie de plus en plus grande des responsabilités de gestion, en particulier de gestion des programmes avec la volonté d'assurer une plus grande cohérence des programmes;
- modifications apportées en ce sens à la loi sur les cégeps et au règlement des études collégiales qui encadrent la décentralisation dans des règles précises et obligent les collèges à rendre compte de leurs activités;
- création de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial appelée à apporter une contribution spécifique au développement de la qualité, de la crédibilité et de la reconnaissance de la formation offerte dans les établissements d'enseignement collégial.

Les établissements visés par l'évaluation institutionnelle

- Tous les établissements offrant des programmes conduisant au diplôme d'études collégiales, soit :
 - 48 collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps);
 - 4 établissements publics relevant d'un ministère ou d'une université;
 - 22 collèges privés subventionnés.
- Au 4 octobre 2004 :
 - tous les cégeps et la presque totalité des établissements privés subventionnés ont été visités;
 - les 3/4 d'entre eux ont reçu à tout le moins une version préliminaire du rapport d'évaluation les concernant;
 - les visites (3) seront complétées au cours du mois d'octobre 2004.

L'opération d'évaluation institutionnelle dans les collèges : une démarche rigoureuse

- **Les objectifs** : la Commission a voulu déterminer jusqu'à quel point les collèges sont en mesure d'exercer correctement leurs responsabilités et d'identifier les obstacles qui les en empêchent.
- **Les objets d'évaluation** : la Commission a demandé aux collèges de s'interroger sur leur mission, leur mode d'organisation et de gestion, les résultats obtenus, leur processus de planification et d'évaluation et enfin, leurs pratiques de communication.
- **La démarche adoptée par la Commission** :
 - création d'un comité consultatif composé de personnes bien au fait des différentes dimensions liées aux collèges publics et privés en vue de définir les critères d'évaluation (1999);
 - élaboration et diffusion d'un guide pour aider les collèges dans leur autoévaluation (été 2000);
 - tenue de 17 séances d'information auxquelles ont participé environ 250 personnes provenant de 72 établissements (automne 2000);
 - création d'un second comité consultatif afin de procéder à l'élaboration d'outils d'évaluation, de définir le cadre opérationnel des visites et de participer aux visites (2001);
 - sélection et formation d'une centaine d'experts pour composer les comités de visite dans chacun des collèges visés, personnes provenant principalement des collèges publics et privés, ainsi que du milieu universitaire et socio-économique (2001);

- o visite de 3 jours dans chacun des collèges visés (automne 2002 à automne 2004);
- o rédaction et transmission d'un rapport préliminaire spécifique à chaque collège visité pour fins de commentaires;
- o rédaction d'un rapport définitif transmis au collège concerné, au ministre de l'Éducation et rendu public dans le site Internet (<http://www.ceec.gouv.qc.ca>);
- o rédaction et diffusion d'un rapport synthèse.

Autres évaluations réalisées par la Commission depuis sa création

Outre l'évaluation institutionnelle, l'évaluation de politiques d'évaluation des apprentissages (PIEA) et d'évaluation des programmes d'études (PIEP), l'évaluation de l'application par chaque collège de sa PIEP, la Commission a réalisé 7 opérations en évaluation de programmes et 3 évaluations consécutives concernant les plans de réussite.

➤ ***Évaluations de programmes :***

- o Informatique en 1994-1995 (54 établissements)
- o Techniques d'éducation en services de garde en 1994-1995 (30 établissements)
- o Sciences humaines en 1995-1997 (66 établissements)
- o Techniques administratives en 1996-1999 (67 établissements)
- o Formation générale 1997-2001 (89 établissements)
- o Attestations d'études collégiales dans les établissements privés non subventionnés en 1997-1999 et en 2001-2002 (32 établissements)

➤ ***Plans de réussite des collèges publics et privés :***

- o Évaluation du plan original de chaque collège en 2001-2002
- o Évaluation de la mise en œuvre du plan dans chaque collège en 2002-2003
- o Bilan de chaque collège de leur plan de réussite 2000-2003 en 2003-2004

Quelques chiffres relatifs aux évaluations réalisées depuis 1994

➤ ***Visites des établissements***

465 visites d'établissements pour l'ensemble des opérations :

À ce jour, tous les établissements ont été visités au moins une fois, à l'exception de six établissements privés non subventionnés de création récente.

À quelques exceptions près, chaque cégep a été visité de 5 à 7 fois, et chaque collège privé subventionné, de 3 à 5 fois.

➤ ***Évaluation de programmes***

441 évaluations de programmes dans 137 établissements différents;

350 rapports d'évaluation contenant 813 recommandations;

379 suites données par les collèges et les 2/3 d'entre elles ont été jugées satisfaisantes par la Commission.

➤ ***Évaluation de politiques institutionnelles***

249 politiques d'évaluation des apprentissages (PIEA) et 83 % des établissements ayant soumis une telle politique à la Commission en sont à leur deuxième version;

118 politiques d'évaluation des programmes (PIEP) et 34 % des établissements ayant soumis une telle politique à la Commission en sont à leur deuxième version.

Crédibilité de la Commission et expertise unique

- La Commission dispose d'une expertise unique, qui résulte de l'évaluation institutionnelle récente des collèges publics et privés, mais qui est aussi le fruit de la connaissance du réseau collégial accumulée

au cours des onze dernières années en réalisant l'évaluation de programmes, des plans de réussite et de politiques institutionnelles et en effectuant en compagnie d'experts de haut niveau plus de 450 visites dans les collèges.

- Cette expertise ajoutée à l'indépendance qui lui est reconnue par la Loi et à la crédibilité qu'elle a acquise au cours des années, lui permet de témoigner de la qualité des réalisations des collèges, comme de leurs limites tant celles découlant de leur culture organisationnelle que celles découlant des structures et systèmes imposés.