

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Cégep du Vieux Montréal

Octobre 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 du Vieux Montréal 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 Cégep du Vieux Montréal a transmis son rapport dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 11 juillet 2003. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 23, 24 et 25 mars 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, le comité de Direction des études, des membres du conseil d'administration et de la Commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des retraités récents³ provenant de différents corps d'emploi, des diplômés récents et des professionnels.

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, de M^{me} Johanne Cormier, conseillère pédagogique à l'Institut maritime du Québec, de M. Bernard Demers, directeur général au Cégep de Granby Haute-Yamaska et de M. Jean-Pierre Lacasse, conseiller d'orientation au Cégep Limoilou. Le comité était assisté de M. René Gosselin, agent 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

Le Cégep du Vieux Montréal est un établissement public fondé en mai 1968. Il est issu de la fusion du Collège du Mont-Saint-Louis, de l'Institut de technologie de Montréal, de l'Institut des arts appliqués, du Collège Sainte-Marie et de plusieurs écoles d'infirmières des grands hôpitaux du centre-ville.

En 2002, le Collège dénombrait 6330 étudiants à l'enseignement régulier. Cette clientèle s'est maintenue et a même augmenté depuis ce temps. Le Collège offrait, au total, une quarantaine de programmes à l'enseignement régulier. Le secteur préuniversitaire accueillait environ le tiers de la population étudiante. Les étudiants se répartissaient, par ordre d'importance, dans les programmes *Sciences humaines*, *Arts plastiques*, *Arts et Lettres*, *Sciences de la nature* et *Histoire et civilisation*. Au secteur technique, ils étaient regroupés, dans l'ordre, dans les programmes des techniques humaines, des techniques physiques, des arts appliqués, des techniques de la santé, des techniques administratives et des techniques de l'informatique. De plus, le Collège offrait sept programmes en partenariat avec l'Institut des métiers d'art et les écoles associées et deux programmes en *Danse-interprétation* en partenariat avec l'École nationale de ballet contemporain et les Ateliers de danse moderne de Montréal.

Toujours en 2002, 1676 étudiants étaient inscrits dans les programmes reliés à la formation continue et aux services de formation aux entreprises. Un pavillon a d'ailleurs été rénové par le Collège dans le but d'accueillir les activités des services de formation aux entreprises.

Au moment de la rédaction du rapport, 27 cadres, 33 professionnels et 170 employés de soutien étaient à l'emploi du Collège. Quelques 19 interprètes oeuvraient dans le cadre du programme d'intégration des étudiants ayant une déficience sensorielle ou motrice. Enfin, on dénombrait, pour l'année 2002-2003, pas moins de 601 enseignants à l'enseignement régulier (352 permanents et 249 non permanents) et une centaine de chargés de cours à la formation continue.

Le Cégep du Vieux Montréal joue un rôle important en matière de développement local et régional. Depuis 1982, le Cégep a reçu, du ministère de l'Éducation du Québec, un mandat de formation spécialisée à l'intention des étudiants ayant une déficience sensorielle ou

motrice et ce, pour l'Ouest du Québec. Il a développé, à cette fin, une expertise particulière en matière d'aide à l'intégration de ces personnes. Il est aussi très présent dans le développement du quartier latin et du Faubourg Saint-Laurent.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche d'autoévaluation institutionnelle au Cégep du Vieux Montréal a été initiée par le conseil d'administration avec l'adoption d'un cadre de référence. Par la suite, le Cégep a mis sur pied le groupe directeur de l'évaluation institutionnelle. Formé en octobre 2000, ce groupe était composé, au départ, de membres du conseil d'administration, du directeur général et de membres représentatifs de la communauté. Il a, entre autres choses, élaboré un devis d'évaluation et supervisé l'ensemble de l'opération en plus de réaliser l'évaluation de l'institution. Un comité consultatif devait également être formé dans le but de fournir des avis au groupe directeur sur les éléments importants de la démarche. Cependant, en raison d'un boycott syndical, les tentatives du Collège en vue de rallier les groupes initialement prévus au comité consultatif se sont avérées vaines. Le comité directeur a finalement été composé de cadres et de représentants des professionnels et des parents.

Le Cégep s'est donné certains outils dont une grille d'analyse permettant d'identifier les éléments utiles pour chaque critère et chaque thème. Des questionnaires ont également été élaborés pour les étudiants, les enseignants et le personnel non-enseignant. Seuls les diplômés (372), les étudiants à la formation continue (127), les professionnels non enseignants et les cadres (60) ont répondu à ces questionnaires.

Le Cégep disposait des informations nécessaires à la réalisation d'un rapport de qualité. Tout au long de la démarche, le conseil d'administration a été informé de l'évolution du dossier à chacune de ses assemblées. Par le biais d'un numéro spécial du bulletin « *Éduquer au Vieux* » paru en décembre 2001, la communauté collégiale, quant à elle, a été informée des objectifs poursuivis par l'exercice, des enjeux et de la démarche proposée. La visite a permis d'apprendre qu'il y a eu une bonne diffusion du rapport et que l'ensemble de la communauté s'y reconnaît. Les membres du conseil d'administration ont tenu une réunion spéciale dans le but de valider le rapport.

La décision prise par les instances syndicales des enseignants et, en guise d'appui, celles des employés de soutien de même que l'association représentant les étudiants du Collège de boycotter la démarche d'évaluation a privé les différents groupes 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 de ces groupes de participer à un travail essentiel pour l'avenir de leur Collège s'est fait dans un contexte où rien ne menaçait les conditions de travail des enseignants et des employés de soutien. 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 du Vieux Montréal précise que sa mission première est celle de dispenser des programmes de formation technique et préuniversitaire. Pour bien remplir cette mission, il s'est doté d'un projet éducatif rassembleur. À cette fin, il a mené une large consultation auprès de sa communauté. Le Cégep du Vieux Montréal a ainsi défini les orientations et les valeurs qui allaient servir d'assise à son projet éducatif adopté au printemps 1996. Ce projet s'articule autour de quatre grands axes qui touchent l'approche humaniste de la formation, le développement de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, le développement de l'autonomie et la volonté de travailler ensemble à un même projet.

De ces quatre grands axes découlent dix-huit engagements qui cherchent à amener les membres de la communauté à considérer chaque élève comme une personne unique et à promouvoir le respect mutuel. Ils visent aussi l'atteinte d'un maximum d'objectifs d'apprentissage propres à chaque programme de formation, la maîtrise de la langue française ainsi que le développement d'habiletés intellectuelles fondamentales, de compétences technologiques et techniques et de capacités d'adaptation aux exigences des technologies. Le projet éducatif appelle également au développement du sens des responsabilités, de l'esprit critique, de la créativité et au développement du goût d'entreprendre, de découvrir et de relever de nouveaux défis. Enfin, il tend à développer un sentiment d'appartenance et de fierté, à assurer des communications de qualité et l'ouverture du Cégep au milieu qui l'entoure, à développer la recherche et l'innovation et à susciter la réalisation de projets communs.

Par ailleurs, le Collège a des plans de travail comportant des objectifs institutionnels qui sont en lien avec les engagements du projet éducatif. De plus, il précise comment les objectifs de certaines politiques s'inspirent de ce projet. Il démontre ainsi la congruence qui existe entre le contenu des documents institutionnels et les engagements du projet

éducatif. Selon le Collège, les dix-huit engagements demeurent pertinents puisqu'ils traduisent encore aujourd'hui l'idéal éducatif des étudiants et des partenaires du Collège.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

La large participation de l'ensemble de la communauté à la définition du projet éducatif a favorisé l'adhésion de ses membres à ce dernier. Une enquête, par voie de questionnaire, a été menée à ce sujet auprès du personnel d'encadrement et professionnel ainsi qu'auprès des diplômés des deux dernières années. C'est dans une proportion de 90 % que les cadres et les professionnels considèrent que les politiques et objectifs institutionnels du Cégep du Vieux Montréal traduisent les engagements de son projet éducatif. Pour le Collège, la mise en place du plan stratégique constituera une occasion pour les membres du personnel de s'approprier davantage le projet éducatif.

Le Cégep du Vieux Montréal a des objectifs institutionnels clairs, congruents avec sa mission auxquels adhère l'ensemble de la communauté. La Commission tient à souligner l'envergure de l'opération qu'a menée le Cégep dans la définition de son projet éducatif et l'importante mobilisation que cet exercice a suscitée. Elle a aussi été à même de constater, lors de la visite, que le projet éducatif se traduit concrètement au Collège par la réalisation de multiples activités et projets.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le conseil d'administration exerce adéquatement ses responsabilités en adoptant des règlements et des politiques. Il a un mode de fonctionnement qui permet aux membres d'assurer le suivi des décisions et de posséder toutes les informations requises. Il prévoit un minimum de cinq assemblées par année. Pendant la période observée (1995-2000), le conseil s'est réuni à 34 reprises. Le taux de présence aux assemblées est de 76 %. En général, l'approche consensuelle que le conseil d'administration a développée lui permet d'adopter la grande majorité des propositions à l'unanimité. Le taux de rotation des membres est faible. Un comité exécutif est responsable de l'administration courante du Cégep. Ce dernier rend compte de ses décisions aux assemblées du conseil d'administration par l'entremise du directeur général et par le dépôt des procès-verbaux.

La Direction générale est efficace et assume bien les responsabilités qui lui sont dévolues. Le directeur général soumet et fait adopter par le conseil d'administration, à chaque année, les plans et bilans de travail. Cette direction a fait l'objet de deux évaluations par l'ensemble de la communauté et son mandat a été renouvelé, à chaque fois, à l'unanimité. Depuis 1991, la philosophie de gestion est caractérisée par la recherche de la concertation.

La Commission des études connaît un rythme de travail soutenu. Elle se réunit à toutes les trois semaines. Elle travaille principalement en comités permanents et sous-comités *ad hoc* sur des thèmes bien précis et se donne la possibilité de s'adjoindre des personnes ressources. Elle est composée de 25 membres dont 13 enseignants. En raison d'un boycott, le Collège en a suspendu les travaux entre janvier 1999 et janvier 2000. Pourtant, le règlement sur la Commission des études au Cégep du Vieux Montréal est clair et stipule à l'article 6.2.4 que : « Le quorum requis pour la tenue d'une assemblée de la Commission des études est de la moitié plus un des membres en fonction. L'absence du quorum de la Commission lors de la considération d'un sujet sur lequel la Commission est obligée, en vertu de la loi ou du présent règlement, de donner un avis au conseil ne peut avoir pour effet d'empêcher la Commission de remplir son obligation »⁴. Dans ce contexte, le Collège a le devoir de faire appliquer le règlement institutionnel et de voir à ce que la Commission des études fonctionne et qu'elle fournisse au conseil d'administration les avis requis. En se retirant des instances officielles, entre autres de la Commission des études, les personnes appelées à siéger à ces instances font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer.

En vertu de son règlement de régie interne, le directeur des études est responsable des questions d'ordre pédagogique. Il informe le directeur général sur l'organisation et le développement de l'enseignement et doit voir à l'application de la réglementation qu'elle soit générale ou en lien avec les programmes d'études, l'admission des étudiants, les examens et la certification des études. Compte tenu de la volonté du Collège de se doter de solides mécanismes de coordination, la Direction des études a confié à un comité la responsabilité de voir à une cohérence d'ensemble et une meilleure harmonisation des actions en plus de tâches telles la préparation des dossiers pour la Commission des études, la coordination des différents services, l'élaboration des grandes politiques et des plans de travail. C'est le comité de la Direction des études et il se réunit deux semaines sur trois. Il est présidé par le directeur des études et toutes les coordinations de services y participent.

4. Cégep du Vieux Montréal, Règlement sur la Commission des études au Cégep du Vieux Montréal, juin 1995, article 6.2.4, p. 2-3.

Le Service des études compte sur huit coordinations qui assument, à l'enseignement ordinaire comme à la formation continue, des actions de planification, de contrôle et d'évaluation liées à la gestion des activités menées dans les départements, les programmes et les services. Des comités de programme ont été mis en place. Ils relèvent de l'une des huit coordinations, celle des programmes d'études. Le comité de programme constitue un lieu privilégié permettant aux personnes directement concernées par un programme d'études de s'exprimer et de faire des recommandations aux différentes instances, dont la Commission des études. Il peut faire appel à des personnes-ressources au besoin. Un comité de la formation générale s'assure de la place de cette formation dans les programmes.

Enfin, l'assemblée des coordinations départementales est un lieu de concertation où l'on traite, entre autres, de questions pédagogiques et où circule l'information. Les départements sont en lien avec les coordinations de programmes d'études. Ils produisent des plans de travail et des bilans annuels de leurs activités.

La gestion pédagogique

Le Cégep du Vieux Montréal a traité les questions pédagogiques relatives à la formation ordinaire et à la formation continue conjointement.

Le Collège voit à l'application de sa politique d'évaluation des apprentissages. À cette fin, l'assemblée départementale constitue le principal lieu de concertation. Par exemple, chaque département forme un comité d'examen des plans de cours dans le but de vérifier leur conformité au devis ministériel et à l'esprit de la politique. Par la suite, la coordination départementale les remet à la coordination des programmes d'études pour fins de validation. Cette politique a été jugée satisfaisante en 1996 et elle a été révisée en 2003.

Le Collège voit également à l'application de la politique institutionnelle d'évaluation de programmes. Le « système d'information sur les programmes » est au cœur de cette politique puisqu'il permet de s'assurer de la qualité et de la santé d'un programme. Entre 1995 et 2000, le Collège a procédé à l'évaluation de huit programmes d'études. Ces évaluations ont fait l'objet de plans d'action repris dans les plans de travail du Collège et un suivi annuel a été assuré par le conseil d'administration. Comme il est difficile de procéder à l'évaluation complète de plus d'un programme par année, les demandes sont acheminées au comité permanent d'évaluation qui, à partir de critères et d'indicateurs, fixe les priorités. De plus, la carte des programmes offerts par le Collège étant imposante, ce

dernier a opté pour un processus d'évaluation continue. Il s'agit d'évaluations partielles effectuées par le biais des bilans d'implantation de certains programmes.

Le Cégep a adopté un mode de gestion et d'implantation des programmes révisés. Il s'agit d'un processus qui indique clairement les étapes à suivre pour mener à bien les travaux d'élaboration des programmes révisés et précise le partage des responsabilités. En cas de litige, un comité de conciliation est mis sur pied. Les programmes existants ont connu des développements importants. Le double DEC en *Sciences de la nature et Sciences humaines, profil Optimonde*, la restructuration du programme *Sciences humaines* autour de cinq nouveaux profils, le DEC intensif en *Informatique* et le DEC intensif en *Éducation à l'enfance* en sont des exemples. Le Collège offre aussi de nouveaux programmes tels *Dessin animé* et *Animation 3D et synthèse d'images*.

En matière d'aide et de soutien à l'apprentissage, le Collège s'est donné les moyens de dépister très tôt les élèves en difficulté. Des mesures sont mises en place pour aider ces étudiants. Le Collège avait expérimenté une session d'accueil et d'intégration à la fin des années 1990. Malgré le fait qu'elle permettait le repérage des élèves à risque, il l'a abandonnée au profit d'une série de mesures d'aide. Ces mesures ont été intégrées au plan d'aide à la réussite. Ce plan a permis l'encadrement des nouveaux élèves dans des programmes ciblés, l'apprentissage en groupes programmes pour quelques matières, l'allègement de la première session pour certains élèves et l'entraide par les pairs. Il a également permis l'aide à des clientèles particulières et à l'apprentissage des langues. La Direction des études a aussi élaboré un plan d'action visant la réussite de l'épreuve ministérielle de français. À la formation continue, les élèves ont droit aux mêmes services que ceux offerts à la formation ordinaire. Ils peuvent compter sur la présence d'un conseiller d'orientation et d'un aide pédagogique individuel. Les services d'aide et de soutien à l'apprentissage sont évalués très positivement par les diplômés.

Les professionnels, notamment les conseillers pédagogiques, assurent les services d'aide à l'enseignement requis auprès des professeurs. Dans certains cas, les enseignants à la formation continue reçoivent également de l'aide de la part des professeurs des départements à l'enseignement régulier. Le Collège a aussi fait des efforts pour soutenir les objectifs pédagogiques des départements en visant l'adéquation des équipements reliés aux nouvelles technologies et les besoins en enseignement dans un contexte de forte croissance.

L'organisation scolaire mise en place par le Collège favorise l'atteinte des objectifs d'apprentissage chez les élèves. Le calendrier scolaire, les horaires individuels, l'organisation des tâches d'enseignement et le suivi accordé aux grilles de programmes témoignent de cette volonté d'encourager la réussite scolaire. Dans l'ensemble, le Cégep du Vieux Montréal a mis en place des moyens efficaces favorisant l'atteinte des objectifs institutionnels.

Les services aux élèves

Le Collège offre aux étudiants une gamme de services variés répondant à leurs besoins. L'enquête menée auprès des diplômés a permis d'apprendre que les services de psychologie, d'aide financière ainsi que ceux reliés au Carrefour santé sont connus et appréciés. Ces services, tout comme ceux offerts au plan de l'aide pédagogique individuelle, de l'information scolaire et professionnelle et de la bibliothèque ont été jugés accessibles avec une bonne qualité d'accueil et du service rendu. Les diplômés se sont dits satisfaits des services reçus et ils ajoutent qu'ils ont été utiles à la poursuite de leurs études. Le Collège offre aussi une gamme d'activités aux étudiants dans les domaines culturels et sportifs.

Au Cégep du Vieux Montréal, les services aux étudiants veulent être complémentaires aux programmes d'études. L'approche retenue par le Collège favorise la réalisation de projets où de multiples activités sont en lien avec les situations d'études. Plusieurs projets témoignent de cette complémentarité. Le magazine télévisé « Capharnaüm » produit par les étudiants du Collège et diffusé sur les ondes du Canal Savoir en est un exemple. Des étudiants et des enseignants de trois programmes d'études travaillent ensemble à ce projet : l'équipe technique est assurée par les étudiants finissants en *Génie électrique (option audiovisuel)*, les journalistes sont des étudiants du programme *Communication* et les étudiants en *Design de présentation* assurent la direction artistique. D'autres exemples comme le programme « sports-études » et le Centre d'animation de français (CANIF) illustrent tout autant les liens entre les services aux étudiants et les programmes d'études. Enfin, les activités reliées à « la semaine de la citoyenneté », « les stages internationaux », « l'Organisation d'activités par le comité plein-air » faisant appel aux finissants en *Techniques de loisir* et « Cégep en spectacles » mobilisant près de 150 étudiants de 5 à 6 programmes différents constituent des exemples additionnels où il y a complémentarité avec les programmes d'études.

Dans l'ensemble, les différents services et les activités offertes aux élèves à la formation ordinaire sont fréquentés et efficaces. Ils permettent le développement d'un sentiment d'appartenance des élèves et des personnels impliqués. La Commission remarque l'effort déployé par le Collège pour mettre en place des projets et des activités faisant appel à la collaboration de plusieurs personnels. Elle souligne la complémentarité de ces projets et activités avec la formation dispensée, leur caractère intégrateur et considère que les services aux étudiants contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels.

La gestion des ressources humaines

Le Cégep du Vieux Montréal précise qu'il privilégie une approche humaniste dans sa gestion des ressources humaines notamment en reconnaissant l'importance des personnes et leur contribution tant individuelle que collective. La décentralisation de la gestion quotidienne et la consultation du personnel contribuent ainsi à la responsabilisation des individus dans l'exercice de leurs fonctions respectives. Le Collège dispose de politiques, de programmes et d'autres instruments pour la gestion des ressources humaines et les relations de travail. Parmi ces outils, il y a, entre autres, la politique de gestion des ressources humaines, la politique de gestion du personnel cadre et le programme d'évaluation du personnel enseignant non permanent. Plus récemment, afin de répondre aux nombreux besoins engendrés par le renouvellement de son personnel, le Collège s'est donné une politique de dotation du personnel de soutien et professionnel qui s'est ajoutée au programme d'accueil et d'insertion professionnelle.

Le Collège dispose de pratiques d'embauche et détermine les qualifications requises et les exigences pour chaque poste. Il s'est également doté d'un groupe de travail, le comité des postes, dont le mandat touche les règles de répartition de l'allocation des ressources enseignantes. Le Collège bénéficie de processus de recrutement de personnel bien implantés ainsi que d'activités d'accueil et d'insertion professionnelle adéquates. Toutefois, la réalité d'un renouvellement massif du personnel nécessitera des encadrements plus soutenus de la part du Collège de façon à être mieux préparé à répondre adéquatement aux nombreux besoins qui en découleront, notamment à l'égard de l'intégration. La Commission invite le Collège à travailler en ce sens.

Au plan de l'évaluation du personnel, le Cégep met en œuvre plusieurs pratiques mais ne procède pas à une évaluation systématique de tous les personnels. Le personnel d'encadrement, qu'il soit ancien ou nouveau, fait l'objet d'une évaluation qui est encadrée par la Politique d'appréciation du rendement par attentes signifiées. Le personnel interprète est aussi évalué régulièrement. Les nouveaux employés professionnels et de soutien font

également l'objet d'une évaluation systématique. Toutefois, les professionnels et le personnel de soutien ne sont pas évalués actuellement. Du côté du personnel enseignant, les pratiques d'évaluation sont aussi variables. Il n'y a pas de politique d'évaluation des enseignants permanents. Des évaluations sont pratiquées sur une base volontaire seulement. Il existe un programme d'évaluation du personnel enseignant non permanent au régulier mais il n'est pas appliqué de façon systématique et uniforme. Par contre, à la formation continue et aux services de formation aux entreprises, les enseignants non permanents ayant moins de trois ans de service, font l'objet d'évaluation systématique par le Collège, à chaque session. Ceci prévaut également pour les professeurs du régulier qui enseignent pour la première fois à la formation continue et des chargés de cours qui effectuent un retour après un arrêt de deux ans ou plus.

La Commission estime que le Cégep du Vieux Montréal devra atténuer les écarts qui existent quant à l'évaluation de ses personnels. Certains personnels sont évalués de façon systématique pendant que d'autres ne le sont pas du tout. Les objectifs généraux de sa Politique de gestion des ressources humaines permettent la valorisation des différents personnels dans la mesure où ces derniers font l'objet d'évaluations régulières.

C'est pourquoi, la Commission recommande au Cégep du Vieux Montréal d'implanter, le plus rapidement possible, l'évaluation systématique de l'ensemble de ses personnels de manière à répondre aux objectifs de sa Politique de gestion des ressources humaines.

Quant au perfectionnement, les différents budgets servent à soutenir plusieurs projets collectifs et individuels. Les activités de Performa occupent une place importante. À l'intérieur de Performa, le Collège a participé, avec deux autres établissements, à la création d'un module d'insertion professionnelle à l'enseignement collégial (MIPEC) destiné aux nouveaux enseignants. Il s'agit d'un programme de 2^e cycle de perfectionnement en psychopédagogie. D'autres activités de perfectionnement sont également offertes aux différentes catégories de personnel. Le Collège a aussi mis sur pied des programmes et activités favorisant le mieux-être de ses employés tels le programme d'aide personnelle aux employés, un programme d'activités physiques et de massages sur chaise et un programme volontaire d'aménagement et de réduction du temps de travail.

Le Collège a développé, au fil des ans, des relations saines et respectueuses avec ses employés. Il privilégie les échanges informels avant de recourir aux mécanismes plus formels. Cette façon de faire lui donne l'occasion de régler les problèmes à la source ou d'empêcher les différentes situations de s'aggraver. Il applique aussi une procédure de règlement des cas problématiques lui permettant parfois d'éviter le recours à l'arbitrage.

Différents comités ont été mis sur pied, en collaboration avec les partenaires syndicaux, dans le but d'obtenir des règlements satisfaisants pour tous. Il s'agit du comité santé et sécurité, le comité d'organisation du travail et le comité des postes. Les griefs sont relativement peu nombreux et un certain nombre d'entre eux se règlent avant leur soumission à l'arbitre.

Le Cégep du Vieux Montréal a développé une façon de faire qui lui est propre et a instauré un bon climat de travail.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Le Cégep du Vieux Montréal a réalisé des travaux d'envergure pour améliorer l'édifice dans lequel il a emménagé en 1976. Deux importantes phases (1977-1987) ont permis de rendre l'édifice plus fonctionnel dont, entre autres, l'adaptation des locaux aux besoins des programmes révisés et l'agrandissement de la bibliothèque. La Commission a remarqué l'aménagement réussi des espaces destinés aux familles de programmes ainsi que l'atmosphère et la qualité de l'environnement retrouvées à la bibliothèque qui favorisent le travail et la recherche chez les élèves. Le Collège a également mis en place des mesures visant la santé et la sécurité des personnes et il porte une attention particulière à l'entretien sanitaire des locaux. Il a aussi un programme d'économie d'énergie.

Concernant l'achat et le renouvellement des équipements, le Collège s'est doté d'une politique d'achat et a formé un comité qui doit évaluer l'ensemble des demandes en immobilisation. La Commission a noté que le Collège a su pallier le manque d'argent en créant sur place certains équipements. En effet, dans le cadre de l'épreuve synthèse de programme, les compétences des étudiants finissants de différents programmes sont sollicitées afin d'élaborer des prototypes d'équipements de laboratoire.

Au plan des ressources informationnelles, le Collège possède un plan directeur des technologies de l'information. Une des caractéristiques de sa vision à ce chapitre se veut l'accessibilité des services offerts à distance. Le Collège a encouragé l'utilisation d'Internet, s'est doté d'un code de conduite sur l'utilisation des systèmes d'information et a travaillé à répondre à la croissance exponentielle de l'utilisation de ces technologies.

Quant aux ressources financières, c'est la Direction des finances et des entreprises autofinancées qui joue un rôle de premier plan dans le processus de gestion budgétaire et financière du Collège. Elle établit un plan budgétaire annuel à l'intérieur duquel sont retrouvées les orientations et un guide fixant clairement les priorités. Les différents

services présentent leurs besoins et fournissent les détails de leurs demandes. Le Collège a su mettre en place un mode d'organisation et de gestion des ressources financières qui a permis le maintien des services de formation de qualité tout en assurant un équilibre budgétaire. À cette fin, il a mis en œuvre un plan de restructuration et de réorganisation administrative et a augmenté ses revenus. Il a même exploré certains regroupements avec d'autres collèges. Enfin, il faut souligner aussi la contribution de la Fondation du Cégep du Vieux Montréal qui organise des activités de financement avec le milieu lui permettant de soutenir le développement d'innovations pédagogiques et d'activités étudiantes formatrices.

L'atteinte des objectifs

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

Le Cégep du Vieux Montréal accueillait, pour la période visée, des élèves dont les moyennes générales au secondaire étaient souvent inférieures à celles du réseau public. Cela n'a pas été le cas en 2003-2004. À l'enseignement régulier, les indicateurs touchant la réussite des cours à la première session, la réinscription à la troisième session et les taux de diplomation ont progressé. Les taux de réussite à l'épreuve uniforme de français étaient inférieurs au réseau entre 1998 et 2002. L'amélioration du recrutement, le tutorat par les pairs, le Centre d'aide en français écrit, l'arrimage entre la formation générale et la formation spécifique, l'homogénéité de certains groupes pour les cours de formation générale, l'allègement de la première session des élèves identifiés à risque et l'approche par résolution de problèmes constituent des mesures favorisant la réussite des élèves.

Dans l'analyse du bilan du plan d'aide à la réussite (2000-2003), la Commission a reconnu que les indicateurs de réussite avaient progressé au Cégep du Vieux Montréal suite à la mise en place d'une série de mesures et une mobilisation de l'ensemble de la communauté collégiale. Elle est d'avis que cette première expérience aidera le Collège à bonifier le prochain plan de réussite. Elle l'encourage aussi à développer de nouveaux moyens permettant d'augmenter la persévérance des élèves jusqu'à la diplomation et à approfondir l'évaluation qu'il fait de certaines mesures en lien avec les indicateurs de réussite.

Au secteur technique, une évolution positive est observée quant au pourcentage de diplômés qui occupent un emploi relié à leur domaine d'études.

Du côté de la formation continue, le Collège prend en compte la variété d'objectifs de formation de la clientèle adulte. En général, la réussite des cours s'améliore également chez ces étudiants. Le Collège offre un encadrement et un suivi leur permettant d'acquérir une formation pertinente et de qualité.

Dans l'ensemble, le Cégep du Vieux Montréal atteint ses objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel. En matière de réussite, le Cégep du Vieux Montréal a atteint les objectifs qu'il s'était fixés dans son plan quant à la réussite des cours de première session et la réinscription au troisième trimestre. Cependant, il reconnaît que son principal défi sera d'augmenter la persévérance aux études et qu'il lui faudra poursuivre ses efforts afin d'améliorer davantage le taux de réinscription à la troisième session. Les mesures d'aide qu'il a mises en place ont donné des résultats. Les étudiants diplômés sont bien préparés à intégrer le marché du travail dans leur domaine de formation.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

L'application de la PIEA au Collège permet d'atteindre les objectifs visés par celle-ci, à savoir, l'amélioration de la qualité de la formation et le soutien de pratiques d'évaluation rigoureuses, équitables, harmonisées et cohérentes. La généralisation de l'approche par objectifs et standards et certaines difficultés identifiées depuis son implantation ont amené le Collège à la réviser. La politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études a eu des retombées pour le Collège et ce, autant en matière d'amélioration de la qualité des programmes offerts qu'en matière d'implantation d'une culture d'évaluation. La Commission a reconnu que le processus mis en place au Cégep du Vieux Montréal est fonctionnel et qu'il constitue un moyen pratique d'assurer la qualité et la continuité des évaluations de programmes.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

L'offre de services de formation aux entreprises et l'intégration des personnes immigrantes font partie de la mission et du projet éducatif que s'est donné le Cégep du Vieux Montréal. Ainsi, il offre des services de formation très variés aux entreprises et organismes axés sur la formation du personnel. Il a également réalisé des mandats de formation importants en partenariat avec Emploi-Québec. De plus, il a accru sa participation aux programmes de francisation et de formation des personnes immigrantes. Les retombées sont significatives pour le Collège; elles assurent notamment son rayonnement et sa

crédibilité, la pertinence de la formation et l'actualisation des engagements du projet éducatif.

Sur le plan du développement local et régional, le Collège est bien présent dans son milieu. Le Service d'aide à l'intégration des élèves (SAIDE) a permis le développement de pratiques pour soutenir l'accueil et l'intégration des personnes ayant des incapacités pour les cégeps de la région et de l'Ouest du Québec. Le Collège a aussi exercé un leadership au développement du secteur des métiers d'art à Montréal et en région. Il a joué un rôle actif dans le développement du quartier latin et du Faubourg Saint-Laurent. Il a été actif dans les démarches pour la construction de la Grande bibliothèque dans le quartier et il s'est impliqué dans le projet Créapole (cité de la création et des créateurs utilisant les nouvelles technologies) qui aura des retombées pour les programmes d'études associés aux arts et aux technologies comme *Animation 3D et synthèse d'images*.

La diversité des étudiants issus des communautés culturelles a amené le Collège à privilégier l'interculturel plutôt que l'international. Plusieurs activités ont été mises sur pied à cet effet. La connaissance de la composition ethnique, l'intégration linguistique, le service de tutorat, le jumelage entre étudiants hispanophones et francophones et les stages à l'étranger en sont des exemples. Les projets issus de la réalité interculturelle ont des retombées positives sur la réussite et l'intégration scolaire des étudiants ainsi que sur les attitudes et les compétences du personnel qui travaille avec ces étudiants.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège a mis sur pied un groupe de veille pédagogique et technologique. Les réflexions de ce groupe ont engendré le site Internet d'animation de veille et le développement de nouveaux programmes de formation. Le Collège mise sur la participation et les partenariats pour détecter de nouveaux besoins et réaliser des projets novateurs. À titre d'exemples, il y a la mise en place d'un consortium de cégeps pour offrir de la formation en ligne aux entreprises, sa participation à une table de concertation visant la formation complémentaire professionnelle/technique, sa prise de position pour la localisation d'équipements (la Maison Théâtre), sa collaboration avec d'autres collèges et sa présence à des comités et organismes.

Les stratégies développées par le Collège pour être présent dans son milieu l'associent à des projets novateurs. Les nombreux partenariats qu'il développe lui permettent de détecter de nouveaux besoins et d'y répondre. De plus, certains partenariats à l'externe comme celui avec des entreprises ont eu des retombées au plan de l'acquisition d'équipements.

Le Collège s'est aussi démarqué en matière de recherche pédagogique. Il collabore avec des partenaires du monde de l'éducation pour certains projets et il est devenu une référence dans le réseau pour d'autres. À titre d'exemple, il a collaboré au projet « Les parcours scolaires en sciences et en technologies au collégial » du CIRST-UQAM. Cette recherche visait à mieux comprendre l'expérience des élèves en sciences et en technologies, au collégial, afin d'expliquer leurs parcours scolaires très diversifiés. La réussite scolaire, les pratiques pédagogiques, le développement des enseignants et le rayonnement du Collège profitent des grandes préoccupations éducatives associées à ses recherches. Il a mis en place une coordination de la recherche à l'intérieur de la Direction des études. En lien avec son projet éducatif, il s'est engagé à soutenir des recherches de qualité et, à cette fin, il s'est approprié les outils nécessaires et s'est donné un cadre éthique et déontologique. Les retombées des activités de recherche touchent, entre autres, l'amélioration de la réussite et de la persévérance des élèves, l'élaboration de nouveaux outils pédagogiques, l'encouragement au travail d'équipe et l'interdisciplinarité ainsi qu'une motivation et un ressourcement renouvelés pour les chercheurs et leurs collègues. L'innovation dans le Collège vient aussi du professionnalisme et du dynamisme de son personnel.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Pour ce qui est de la planification à court terme, le Collège s'est doté d'outils pratiques et fonctionnels en adoptant des plans de travail et des bilans. Les plans de travail annuels sont assortis d'actions, d'échéanciers et de priorités. Il existe aussi des plans sectoriels annuels. Par contre, le Collège ne possède pas actuellement d'outils lui permettant une planification à plus ou moins long terme. Dorénavant, il sera opportun, pour le Collège, de lier ces plans à une vision du développement échelonnée sur quelques années.

Le Cégep du Vieux Montréal donne des suites adéquates aux évaluations commandées par la Commission. Le suivi rigoureux qu'il a exercé lui a donné une PIEA jugée entièrement satisfaisante et une PIEP potentiellement efficace ainsi que des programmes qui ont été reconnus ultérieurement comme étant de qualité.

Les pratiques de communication

La Direction générale réunit l'ensemble du personnel à trois reprises pendant l'année. Il s'agit d'un moment privilégié permettant au Collège d'informer la communauté sur les plans de travail et les objectifs poursuivis et de faire le point sur certains dossiers et sur la contribution de certains employés.

Les étudiants actuels et futurs constituent la clientèle première du Collège en matière d'information et de communication. À cette fin, un prospectus est destiné aux étudiants dans le but de leur fournir une information de premier plan. C'est dans ce document qu'ils retrouvent, par exemple, l'ensemble des services du Collège et les coordonnées des personnes-ressources. Il y a aussi l'agenda qui fournit à l'étudiant le calendrier scolaire, le projet éducatif et une grille-horaire vierge. Plusieurs bulletins d'information sont conçus pour les étudiants. Cependant, dans tous les outils de communication rejoignant la clientèle étudiante, y compris le site Web du Collège, ne se retrouve pas l'ensemble de la procédure à suivre en cas de plaintes. On indique qu'il faut se référer aux responsables départementaux ou aux coordinations de programmes mais sans plus. Dans ce contexte, la Commission *suggère* au Collège d'indiquer clairement les étapes que l'élève doit franchir dans le processus menant au traitement d'une plainte.

Les nouvelles technologies mises en place au Collège permettent, entre autres, aux étudiants de s'inscrire et de consulter leurs résultats scolaires à distance. Le centre de renseignements à l'entrée du Cégep et le site Internet contribuent à informer le public sur le Collège. Ce dernier veille à ce que l'information transmise soit transparente, intégrale et de qualité. Il prête également une attention à la protection des renseignements personnels.

Le Collège est en réflexion actuellement dans le but de se donner une nouvelle politique des communications. Le dynamisme engendré par la décentralisation de la gestion des communications comporte des risques quant au manque d'unité dans la présentation de l'image du Cégep. Les rencontres avec les représentants de la communauté collégiale ont permis de constater qu'il y avait des différences de perceptions et d'attentes quant à l'image institutionnelle qui est projetée dans le public. Dans ce contexte, la Commission invite le Cégep du Vieux Montréal à amorcer un travail collectif de réflexion sur l'image à véhiculer à l'externe et de se donner les moyens nécessaires qui lui permettront de diffuser l'image qui reflète le mieux sa réalité actuelle.

Dans l'ensemble, le Cégep du Vieux Montréal fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication. L'information est, en général, accessible, fidèle et respecte les engagements du Collège.

Le suivi de l'évaluation

Au terme de son autoévaluation, le Cégep du Vieux Montréal a identifié des actions de consolidation, de développement et d'amélioration pour chacun des critères et thèmes abordés dans le rapport. La Commission reconnaît avec le Collège qu'il s'agit là de conclusions encourageantes et stimulantes pour l'avenir. Cependant, sous sa forme actuelle, il ne s'agit pas là d'un véritable plan d'action assorti de mesures opérationnelles, de priorités et d'échéanciers. De plus, la visite a permis d'apprendre que les suites à donner aux constats réalisés lors de la démarche d'autoévaluation ne semblent pas réinvesties, de façon systématique, dans l'exercice menant à l'élaboration du plan stratégique. Dans ce contexte,

la Commission recommande au Cégep du Vieux Montréal d'intégrer au plan stratégique les actions de consolidation, de développement et d'amélioration qu'il a identifiées dans son rapport d'autoévaluation.

Conclusion

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

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier l'efficacité des instances de gestion, de la gestion pédagogique et des services aux élèves. Elle note l'efficience de la gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières. La Commission remarque aussi les progrès réalisés par le Collège quant au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel. Le Cégep du Vieux Montréal atteint ses objectifs institutionnels de nature éducative et les résultats dans les volets complémentaires sont positifs, notamment en ce qui a trait au développement régional.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne sa capacité à favoriser les innovations tant dans la pédagogie que dans la gestion, par la recherche d'une présence accrue dans son milieu et de liens étroits avec d'autres établissements d'enseignement et l'entreprise privée.

Pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Collège devra poursuivre l'implantation des mécanismes d'évaluation systématique du rendement des personnels, particulièrement en ce qui concerne les enseignants. Il devra aussi se donner un véritable plan d'action en lien avec l'exercice d'autoévaluation, notamment à l'intérieur de son plan stratégique. Il s'agit là de lacunes à combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Cégep du Vieux Montréal a souscrit à l'analyse faite par la Commission. Il a aussi fait des remarques et suggestions qui ont amené quelques précisions et nuances.

La Commission 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