

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep de l'Outaouais

Janvier 2005

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 de l'Outaouais 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 de l'Outaouais a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission, qui l'a reçu le 19 février 2004. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 11, 12 et 13 mai 2004. 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, ainsi que des élèves, des professionnels³, des employés de soutien et quelques professeurs.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M. Jacques L'Écuyer, commissaire, de M. Pierre Leduc, ex-directeur général du Collège de Maisonneuve, de M^{me} Louise Milot, ex-vice-présidente à l'enseignement et à la recherche de l'Université du Québec, et de M. Pierre Petit, ex-professeur du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu. Le comité était assisté de M. Robert Payeur, 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

Situé dans la ville de Gatineau, le Cégep de l'Outaouais est un établissement collégial public fondé en 1967 à partir du regroupement de plusieurs institutions de la région dont l'Institut de technologie de Hull et les collèges classiques Marguerite-d'Youville et Marie-Médiatrice. En 1969, le Collège admet des élèves de langue anglaise qui cohabitent avec les élèves francophones jusqu'en 1972, date de la création du campus Heritage qui devient un cégep autonome en 1988.

Le Collège possède trois campus situés dans différents secteurs de la ville : les programmes du secteur régulier sont offerts au campus Félix-Leclerc (secteur Gatineau) et à celui de Gabrielle-Roy (secteur Hull), ce dernier abrite aussi les bureaux de la direction du Collège et accueille environ les deux tiers de la population étudiante et le campus Louis-Reboul, pour sa part, est entièrement réservé à la formation continue et il est situé près du centre-ville.

L'établissement offre 26 programmes conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC). En formation préuniversitaire, cinq programmes sont offerts : Arts et lettres (4 profils), Arts plastiques, Sciences humaines (3 profils), Sciences, lettres et arts et Sciences de la nature. Le Collège est autorisé à offrir 21 programmes en formation technique⁴ dont huit appartiennent aux techniques physiques, cinq aux techniques administratives, quatre aux techniques humaines, deux aux techniques biologiques et deux aux techniques artistiques. Il offre aussi une session d'accueil et d'intégration et dix-huit programmes d'attestation d'études collégiales (AEC), principalement dans les secteurs de l'administration et de l'informatique. Grâce à l'aménagement et à l'équipement disponibles pour son DEC en *Design intérieur*, et suite à une entente avec la Commission scolaire des Draveurs, le Cégep dispense également le diplôme d'études professionnelles (DEP) en *Décoration intérieure* et *étalage*. Au moment de la visite du Collège, 3538 élèves étaient inscrits au Cégep de l'Outaouais en formation ordinaire tandis que la formation continue accueillait 283 élèves à temps complet. Le personnel du Collège était composé de 22 professionnels, 18 cadres, 113 employés de soutien, 301 enseignants à temps plein et 76 à temps partiel. Pour sa part, le Service de la formation continue employait 133 chargés de cours.

4. Collège de l'Outaouais, *Annuaire 2003-2004*.

Le Collège assure une participation soutenue à différentes instances de concertation régionale; cela lui a permis de créer, notamment, *O'Bois International*. Cette entreprise d'entraînement et de perfectionnement, située au campus Louis-Reboul, simule les activités commerciales d'une entreprise spécialisée dans les produits dérivés du bois. Le Collège a aussi implanté un centre de service de la formation continue à Maniwaki en 2002.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La responsabilité du processus d'évaluation a été confiée à la nouvelle directrice générale, quelques mois après son arrivée en janvier 2002. En juin de la même année, le conseil d'administration adoptait le *Devis général d'évaluation* dans lequel étaient présentés le processus d'évaluation ainsi que le calendrier des travaux qui couvrait la période 1996-2001. Cependant, l'évaluation institutionnelle n'a pu débuter qu'après l'arrivée les uns après les autres des nouveaux directeurs : le directeur des ressources humaines, la directrice des communications et des affaires corporatives, et le directeur des études en février 2003. Ce retard important dans l'amorce du processus d'évaluation institutionnelle découle d'un contexte difficile vécu au sein des principales instances du Collège durant la période d'observation. Le rapport final a été transmis à la Commission, en février 2004.

Le comité d'évaluation était constitué de la nouvelle équipe de direction formée par la directrice générale, le directeur des études et les responsables des directions de services. Un communiqué interne a été diffusé pour informer le personnel de la mise en branle du processus d'évaluation institutionnelle. Toutefois, la participation au processus d'évaluation a été limitée pour l'essentiel aux cadres. Bien que la Commission des études ait participé à la validation du projet de rapport d'évaluation institutionnelle et qu'elle ait transmis ses recommandations au conseil d'administration, le rapport qui en a découlé n'a pas vraiment servi à la mobilisation de la communauté collégiale.

Au cours du processus d'évaluation, des problèmes d'archivage ont été constatés par le Collège, plusieurs documents n'ayant pas été conservés selon les dispositions du *Règlement général* de l'institution à ce sujet. Malgré cet obstacle et malgré le boycott des enseignants, le Collège a disposé de suffisamment d'informations pour la réalisation de l'évaluation. Des additions au rapport d'autoévaluation, à la fin de chacun des chapitres, présentent les changements les plus importants qui ont été réalisés ou amorcés depuis juin 2001.

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

La mission

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

Pendant la période de référence, le Collège se rapportait à deux énoncés de mission différents provenant de deux documents qui ne semblent pas avoir suscité l'adhésion de la communauté collégiale : la *Politique sur la mission et les objectifs du Cégep de l'Outaouais* (1984) et la *Philosophie de gestion préconisée par la direction* (1989). À défaut d'un énoncé univoque de la mission, l'institution s'appuyait principalement sur la *Loi des collèges*. Par ailleurs, le conseil d'administration fixait des orientations annuelles qui ne paraissent cependant pas avoir constitué des balises pour l'établissement. Toutefois, le Collège avait un plan de développement des programmes d'études qui a servi de référence.

À l'automne 2003, le Collège s'est doté d'un nouvel énoncé de mission intégré à un projet éducatif qui propose un ensemble de valeurs telles que le sens de l'engagement personnel envers les études, la curiosité intellectuelle, l'autonomie et la persévérance. Le Collège prépare actuellement son plan stratégique qui comportera des objectifs institutionnels. Les orientations ainsi que les plans de travail et les bilans annuels sont maintenant tous disponibles.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

L'énoncé de mission a été soumis à la consultation de tout le personnel, à la Commission des études et aux partenaires internes : syndicats, associations des cadres, des étudiants et des parents. La Commission encourage le Collège à mettre en place, comme il prévoit le faire, des moyens pour susciter l'adhésion de tous à son projet éducatif.

Des actions ont déjà été réalisées afin que les nouveaux règlements et politiques du Collège fassent dorénavant référence au projet éducatif comme ce fut le cas pour la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) révisée récemment.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Durant la période d'observation de l'évaluation, les rôles et les responsabilités n'ont pas été pleinement assumés par les principales instances de gestion, ce qui a entraîné des problèmes importants de gouvernance au point que certaines instances paraissaient dysfonctionnelles, notamment la Commission des études, les comités de relations de travail et, en certaines circonstances, le conseil d'administration. Selon le rapport, l'origine des difficultés découlait principalement du traitement de certains dossiers, entre autres ceux relatifs à l'allocation des ressources enseignantes et au renouvellement du mandat du directeur général, ce qui a conduit à des « divergences de vue » entre la Commission des études et le conseil d'administration; cette situation a entraîné la détérioration graduelle du climat de travail au sein du Collège à un point tel qu'à l'hiver 2001, deux cents employés de tous les corps d'emploi, incluant des cadres, ont signé un manifeste dans le but d'améliorer la situation. Le manque de précision du *Règlement général* quant aux rôles et responsabilités des administrateurs s'est ajouté aux difficultés déjà présentes. La révision de ce règlement, en février 2002, a permis au Collège de se doter d'un outil efficace afin de corriger la situation. La visite a également permis de constater que des améliorations ont été apportées afin que les instances puissent à nouveau se recentrer sur leur mandat.

Malgré les difficultés rencontrées entre 1996 et 2001, le rapport du Collège indique que le conseil d'administration a traité des principaux dossiers relatifs aux questions pédagogiques et à la gestion des ressources financières, matérielles et informationnelles. Les réunions se sont toujours tenues aux dates prévues et aucune n'a été annulée faute de quorum. Cependant, au cours de la période d'observation, plusieurs réunions ont été perturbées en raison de situations conflictuelles dominées par des questions syndicales. De plus, certaines règles de fonctionnement ont nui à l'efficacité du conseil, notamment celles relatives au mode de votation et à l'application de l'article 12 de la *Loi des collèges* qui porte sur les conflits d'intérêt. Depuis, le Collège a révisé ses règles pour les préciser. Les membres du conseil d'administration rencontrés au moment de la visite ont souligné des améliorations quant à la compréhension de leur rôle et de leurs responsabilités au sein du conseil. La Commission a été à même de constater, lors de la visite, que les débats qui ont

maintenant cours au conseil d'administration du Collège se déroulent dans un climat plus propice à la prise de décisions éclairées.

La Commission des études est formée du directeur des études, de deux adjoints à la Direction des études, de trois professionnels, de dix enseignants provenant des campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc, d'un employé de soutien et de deux élèves. Le règlement du Collège sur la composition de la Commission des études omet toutefois d'inclure explicitement des membres responsables des programmes d'études comme l'y oblige la *Loi des collèges*. Actuellement, la présence des deux adjoints à la Commission des études comble cette lacune, car ces derniers sont responsables des secteurs d'enseignement et des programmes. Il y aurait lieu, cependant, que l'établissement veille à modifier son règlement. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de s'assurer que le règlement sur la Commission des études soit conforme à la Loi sur les collèges qui prévoit explicitement la présence de responsables de programmes.

La Commission des études a subi des boycotts qui l'ont rendu inopérante pendant presque deux ans au cours de la période couverte par l'évaluation. En se retirant de la Commission des études, les personnes appelées à siéger à cette instance ont fait défaut aux responsabilités légales qu'elles avaient accepté d'assumer. En dehors des périodes de boycott cependant, le rapport indique que les avis en lien avec les affaires pédagogiques ont été acheminés au conseil d'administration comme le prévoit le *Règlement sur la Commission des études*. Depuis 2001, des mesures ont été mises en place afin d'améliorer le climat de travail au sein de la Commission des études; aujourd'hui, elle paraît jouer efficacement son rôle.

Durant la période d'observation, la direction a été fragilisée par le renouvellement du mandat du directeur général et par un long intérim à la Direction des études. À cela se sont ajoutés, à partir de juin 2001, les départs du président du conseil d'administration, du directeur général, de la directrice des études et, un peu plus tard en 2002, du directeur des ressources humaines et du secrétaire général. C'est finalement une toute nouvelle équipe de direction qui a pris en charge les dossiers les plus urgents, notamment la refonte du Règlement général, l'évaluation institutionnelle, l'adoption d'un énoncé de mission et d'un projet éducatif, le resserrement des procédures éducatives et des processus de gestion de la masse salariale enseignante, l'évaluation des cadres et la planification stratégique. À cet égard, la Direction générale s'acquitte adéquatement des responsabilités qui lui sont

dévolues. Les liens entre les différentes instances, notamment ceux entre la Commission des études et le conseil d'administration, sont à nouveau fonctionnels.

Considérant le nombre important de dossiers complétés récemment ou encore à compléter, il est important que les nouvelles politiques et règlements mis de l'avant par la direction soient bien appliqués et que l'ensemble du personnel y soit régulièrement associé, car la culture organisationnelle n'a pas toujours favorisé pleinement l'appropriation par tous des projets mis en œuvre par l'établissement. La Commission estime cette orientation essentielle et, à son avis, le Collège devrait en faire une priorité.

La Commission recommande au Collège de prendre les mesures nécessaires afin que les politiques qu'il a adoptées soient bien appliquées et de veiller à ce que l'ensemble du personnel se les approprie.

La Direction des études assume les mandats de gestion pédagogique qui lui sont dévolus dans les trois campus. Elle est appuyée dans ses fonctions par cinq adjoints responsables des secteurs suivants : le cheminement scolaire, le développement des programmes d'études, la formation continue (campus Louis-Reboul) et les deux secteurs d'enseignement (campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc). Les deux adjoints responsables des secteurs d'enseignement assurent la gestion des programmes sous leur responsabilité et la gestion des ressources affectées aux départements. L'adjoint du secteur d'enseignement responsable principalement des programmes offerts au campus Félix-Leclerc est aussi le seul cadre permanent à cet endroit. Comme il est également responsable de certains programmes offerts au campus Gabrielle-Roy, il doit partager son temps entre les deux campus.

Au cours de sa visite, la Commission a constaté que les assemblées départementales paraissent fonctionner normalement comme le démontrent leurs plans de travail et leurs bilans annuels et que les comités de programme ont tous été mis en place. Une table de concertation de la formation générale a été formée afin d'assurer la réalisation des actions envisagées à la suite de l'évaluation de la composante de la formation générale. L'assemblée des coordonnateurs de départements et de programmes se réunit régulièrement. Elle est présidée par le directeur des études qui y voit un moyen de faciliter les communications avec les enseignants.

La gestion pédagogique

Durant la période d'observation, la gestion pédagogique a été assurée à l'aide d'un système de « *guichet unique* » devant répondre aux besoins du personnel enseignant, des responsables de la coordination départementale et des élèves. Le système s'est avéré mal adapté au contexte des trois campus dispersés dans la ville de Gatineau. La Commission note que seulement deux adjoints à la Direction des études sont responsables de la gestion pédagogique des 26 programmes de DEC offerts à Gabrielle-Roy et à Félix-Leclerc. De plus, comme le siège social est situé à Gabrielle-Roy, le campus Félix-Leclerc se retrouve fréquemment privé de la supervision d'un cadre qui pourrait en assurer la gestion courante.

Selon le rapport, une telle structure de gestion pédagogique exige d'un même gestionnaire des compétences pointues et nombreuses. Le Collège note lui-même que le « *guichet unique* » a entraîné une confusion des rôles et des responsabilités entre les adjoints et les directeurs des autres services. En particulier, ce système n'a pas été en mesure de générer de véritables liens fonctionnels entre les services. La nouvelle Direction des études a finalement hérité d'une structure qui n'est pas adaptée à la situation actuelle. À cet égard,

la Commission recommande au Collège de revoir en priorité la structure de la Direction des études de façon à la rendre plus fonctionnelle et d'assurer une présence continue au campus Félix-Leclerc.

Au cours des cinq années d'observation, le Collège a éprouvé des difficultés à assurer l'efficacité de l'application de ses politiques institutionnelles. Les nombreux changements à la Direction des études expliquent en partie le manque de continuité et les retards dans plusieurs dossiers, particulièrement l'application de la PIEP. Par ailleurs, pour assurer l'application de la PIEA, les départements étaient conviés à soumettre leurs modalités particulières d'évaluation des apprentissages à la Commission des études qui était, selon le rapport du Collège, « *l'instance désignée pour approuver ces modalités* ». Considérant le manque d'efficacité de la Commission des études durant cette période, l'application de la PIEA n'a pas toujours été assurée adéquatement.

La visite a permis de constater que des progrès ont été réalisés pour corriger la situation. Depuis 2001, le Collège a réalisé plusieurs projets sur des questions pédagogiques majeures dont la révision de la PIEA qui a été articulée au projet éducatif; des journées pédagogiques ont été organisées pour assurer l'adhésion du personnel à ces documents. L'établissement amorce également la révision de la Politique des plans cadres et des plans d'études. Le rapport du Collège précise que les plans cadres sont actuellement revus afin d'assurer leur conformité avec le *Règlement sur le régime des études collégiales*. Dans la

même optique, un objectif de valorisation de la langue a été intégré à la PIEA. La Commission note que le Collège s'est aussi doté d'un système d'information fonctionnel sur les programmes. Néanmoins, plusieurs dossiers attendent toujours d'être complétés; c'est le cas du plan d'aide à la réussite et de l'application de la PIEP. La Commission *suggère* au Collège de s'assurer que les nouvelles politiques soient mises en œuvre efficacement.

Le Collège assure le caractère fonctionnel de ses pratiques de développement de programmes; la Commission note que plusieurs programmes d'études ont été actualisés et que l'établissement met en place des mesures pour en soutenir la qualité. Le Collège travaille actuellement à l'élaboration d'une politique de gestion des programmes d'études.

D'après le rapport d'autoévaluation, la Commission des études a examiné, en février 1999, les documents d'encadrement de l'épreuve synthèse de programmes produits par sept départements, mais depuis cette date, les épreuves n'ont pas été soumises à son examen. Le Collège reconnaît qu'un meilleur suivi de ce dossier devra être réalisé, dans tous les programmes, afin d'assurer l'ancrage de l'approche programme. La Commission *suggère* au Collège de veiller à la mise en place et au bon fonctionnement des épreuves synthèses de programmes.

Les mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage paraissent adéquates. Le Collège s'est préoccupé de la mise sur pied de services aux élèves fonctionnels comme les centres d'aide et le tutorat par les pairs. Les élèves de la formation régulière qui fréquentent les campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc bénéficient des services équivalents. Au campus Louis-Reboul, où sont regroupées la majorité des activités de la formation continue, les services semblent particulièrement bien fonctionner; le sentiment d'appartenance à ce secteur paraît bien développé par les gens qui y oeuvrent, tant chez les élèves que par le personnel.

Dans l'ensemble pourtant, la Commission note que les services rendus par les aides pédagogiques et les conseillers pédagogiques pourraient être mieux intégrés. À cet égard, les rencontres du comité de visite ont permis de constater que les employés affectés à ces services gagneraient à mieux se concerter afin d'assurer une meilleure cohérence des services, particulièrement ceux offerts aux élèves par les aides pédagogiques. Dans le cadre de la restructuration de la Direction des études, le Collège aurait avantage à développer des moyens pour favoriser cette concertation.

L'organisation scolaire favorise l'atteinte des objectifs institutionnels à l'exception toutefois de la confection de la grille horaire qui pourrait être davantage axée sur les besoins des élèves. En effet, plusieurs mesures d'accommodement paraissent répondre surtout aux contraintes des différents groupes du Collège, les élèves étant les derniers en ligne. La Commission invite le Collège à accorder une plus grande attention aux besoins de l'élève au moment de l'élaboration du cadre horaire.

Les services aux élèves

Le Collège offre aux élèves des activités socioculturelles et sportives variées et des services d'accueil, de consultation et d'intervention qui répondent adéquatement à leurs besoins. La Direction des affaires étudiantes et communautaires met en œuvre des moyens qui contribuent à la formation des élèves. En outre, les rencontres ont permis de constater que ceux-ci apprécient généralement les services et les activités qui leur sont offerts.

Selon le rapport, la structure organisationnelle de la Direction des affaires étudiantes et communautaires est relativement stable depuis une dizaine d'années⁵ : les élèves des campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc bénéficient des services de conseillers à la vie étudiante, de techniciens en loisirs et de personnel infirmier. La Commission note que le secteur de la formation continue utilise les mêmes services qu'en formation ordinaire et qu'il s'est donné des règles souples de fonctionnement lui permettant de tenir compte des besoins de sa clientèle.

D'après le Collège, l'ensemble des élèves fréquentant les trois campus participent aux activités et utilisent les services disponibles, mais les données relatives à la fréquentation ne sont pas toujours compilées. L'établissement n'a donc pas accès à des indicateurs fiables qui lui permettraient de jeter un regard sur les besoins des élèves. En janvier 2003, il a toutefois profité d'une subvention du Fonds jeunesse pour réaliser un sondage sur son offre de services et d'activités. La Commission invite le Collège à se doter d'outils afin de recueillir sur une base régulière les données relatives à la fréquentation des activités et des services qu'il rend disponibles aux élèves.

Depuis 2001, plusieurs mesures visant le développement d'un sentiment d'appartenance de l'étudiant à son programme d'études ont été mises sur pied : l'intégration d'un technicien en loisirs au volet implication communautaire du programme *Sciences, lettres et arts*, la

5. La DAEC est appuyée par un directeur, une adjointe administrative à mi-temps affectée à l'aide financière et un attaché d'administration nommé aux services communautaires.

création du Comité récréatif interdépartemental (CRID) et l'accueil par programme des nouveaux étudiants.

La gestion des ressources humaines

En mars 1996, le Collège adoptait la *Politique générale de gestion des ressources humaines*. Cependant, les difficultés de gestion observées durant la période d'observation ont ralenti les activités de la Direction des ressources humaines de sorte que le Collège n'a pas développé, jusqu'à ce jour, des programmes de dotation, de valorisation, d'accueil et d'évaluation de son personnel; il en a évidemment découlé des lacunes dans la gestion des ressources humaines.

Durant la période d'évaluation, les rencontres du comité de relations de travail des enseignants n'ont jamais abouti à des ententes. D'après le Collège, la gestion des ressources à l'enseignement a toujours été l'objet de mécontentement, ce qui a laissé des traces dans les relations de travail.

Il existe une politique de perfectionnement pour toutes les catégories de personnel, mais les activités qui y sont associées sont déployées de façon minimale selon le rapport du Collège. Depuis 2001, il y a eu une reprise en main de la Direction des ressources humaines bien que beaucoup reste à faire pour doter le Collège d'une politique articulée et efficiente. En 2002, le Collège a mis en œuvre des mesures pour améliorer le climat de travail, notamment par des rencontres plus fréquentes avec les syndicats et par un traitement plus efficace des demandes transmises par les employés. Des progrès ont été ainsi accomplis, ce qui a permis que des ententes soient conclues au niveau des comités de relations de travail, notamment à l'occasion des projets de répartition des ressources allouées à l'enseignement qui avaient constitué un objet de litige important lors de la période d'observation. En juin 2003, le conseil d'administration adoptait la *Politique de dotation du personnel*.

Considérant les difficultés vécues au sein des principales instances du Collège durant la période d'évaluation, l'établissement doit continuer d'accorder une grande attention à la gestion des ressources humaines de manière à développer des relations harmonieuses avec toutes les catégories de personnel. En outre, beaucoup reste à faire afin que le Collège passe d'une gestion principalement axée sur les relations de travail à une véritable gestion des ressources humaines. Le Collège devra, au préalable, se doter de leviers efficaces dans ce sens. Par conséquent,

la Commission recommande au Collège de mettre en place une politique de gestion des ressources humaines qui comprenne des programmes relatifs à l'accueil et l'intégration des nouveaux employés ainsi qu'à la valorisation, l'évaluation et le perfectionnement de toutes les catégories de personnel.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Sur le plan de la gestion des ressources matérielles, la Direction des services administratifs assure efficacement le fonctionnement des trois campus. Les bâtiments ont d'ailleurs subi des transformations importantes durant la période d'observation; le Collège a aménagé de nouveaux espaces pour le programme *Techniques d'hygiène dentaire*, incluant une clinique accessible à la communauté. Il a aussi entrepris des travaux d'aménagement du bloc sportif à l'occasion de la tenue des IV^e Jeux de la francophonie. Enfin, la révision de programmes a permis la création de plusieurs laboratoires d'informatique pour répondre aux besoins de l'enseignement.

Les pratiques d'acquisition et de renouvellement des ressources font l'objet de consultation auprès des différents services concernés. Le Collège établit des priorités dans le cadre de la répartition des ressources budgétaires. Les demandes budgétaires d'investissement sont analysées par le comité des investissements qui fait des recommandations à la Direction générale.

Dans l'ensemble, les ressources répondent aux besoins des programmes, des enseignants et des élèves. Le Collège assure de manière adéquate l'entretien et la disponibilité des locaux et des laboratoires. Les campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc disposent chacun d'une bibliothèque, de locaux de travail et d'espaces de détente pour les élèves. Pour sa part, le campus Louis-Reboul est pourvu de ressources adaptées à la formation continue. Par ailleurs, la Commission note l'efficacité des ressources informatiques destinées à la gestion matérielle : divers systèmes informatisés de gestion des locaux permettent de planifier l'occupation des salles de classe et d'assurer leur entretien. Ainsi, le Collège a réussi à réduire considérablement sa consommation d'énergie; il a aussi obtenu des reconnaissances nationales pour l'ensemble de son projet énergétique.

En somme, le Cégep de l'Outaouais assure une bonne gestion de ses ressources matérielles, informationnelles et financières. L'institution jouit d'une bonne santé financière et bénéficie de surplus accumulés lui permettant de répondre à des possibilités de développement.

L'atteinte des objectifs

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

Les indicateurs de la réussite des cours au premier trimestre sont stables au Cégep de l'Outaouais depuis la mise en œuvre des mesures d'aide à la réussite : le taux global de réussite des cours au premier trimestre se maintient autour de 79 % de 1998 à 2002, soit environ 3 points sous les données du réseau. Pour sa part, le taux de réinscription au troisième trimestre a augmenté graduellement, passant de 77,3 % à 81,2 % durant la même période. Bien que le taux de persévérance se situe en-dessous de celui du réseau, l'écart a tendance à diminuer. La Commission note que le taux de placement des finissants des programmes techniques est satisfaisant, il est de 93 % durant la période d'observation.

L'établissement a connu des problèmes importants de mise en œuvre de son plan d'aide, notamment en raison de difficultés majeures sur le plan de la gestion et de la coordination. Les changements au sein de l'équipe de la Direction des études au cours des trois dernières années n'ont pas facilité la réalisation et le suivi du plan institutionnel. Malgré cette situation, plus de 70 % des mesures d'aide prévues ont été mises en œuvre.

Le Collège se dit conscient de ses résultats mitigés quant à l'atteinte des cibles de réussite. Il s'inquiète notamment des variations du taux de persévérance qu'il associe à certains facteurs dont l'attrait du marché du travail et, en particulier, le choix de certains élèves de poursuivre leurs études en Ontario avant la fin de leur parcours au Collège. À cet égard, la Commission invite l'établissement à documenter et à analyser la situation qui amène les élèves à compléter leurs études à la Cité collégiale et à l'Université d'Ottawa plutôt qu'au Cégep de l'Outaouais.

Enfin, le Collège souhaite améliorer la coordination du plan d'aide à la réussite et accroître les échanges entre les départements dans le but d'assurer une meilleure appropriation institutionnelle des projets qu'il prévoit implanter.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

L'analyse réalisée par le Collège permet de conclure qu'il progresse dans l'atteinte des objectifs de nature éducative qu'il s'est donnés. Le *Plan de développement des programmes d'études* assure le développement de son offre de formation, tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue. En s'appuyant sur un processus de

consultation du milieu, ce plan a permis au Collège d'assurer l'implantation de deux nouveaux programmes de DEC et de sept programmes d'AEC.

Le Collège a introduit des comités aviseurs dans son processus d'élaboration de programmes d'études : il a procédé ainsi à la révision de dix-sept programmes de DEC selon l'approche par objectifs et standards. Les dispositions de la PIEA permettent, pour leur part, l'atteinte des objectifs de la politique, et ce, malgré le retard dans la révision du document.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Selon le rapport, les activités en lien avec les volets complémentaires à la mission du Collège ont été peu développées pendant la période d'évaluation, notamment en raison des compressions budgétaires et du temps consacré pour consolider la carte des programmes.

Le Collège maintient des activités internationales et il s'est doté, en 1999, d'une Politique sur la coopération et le développement international. Des enseignants et des étudiants ont participé à différents projets de développement et de coopération. Par exemple, un projet d'assistance technique a été entrepris avec le Maroc. La participation des élèves et des enseignants à des stages à l'étranger dans le cadre de certains programmes techniques ou préuniversitaires a amené des retombées positives sur la motivation et la formation des élèves. L'établissement éprouve néanmoins des difficultés à soutenir financièrement ses activités internationales et la structure qu'il s'est donnée n'est pas suffisamment efficiente pour les encadrer.

D'après le Collège, le volet recherche a été peu exploité au cours de la période sous évaluation. Néanmoins, plusieurs enseignants ont réalisé des recherches disciplinaires et pédagogiques qui ont débouché sur la rédaction de manuels. Le Collège possède aussi l'expertise nécessaire pour accueillir un centre de recherche et de transfert technologique dans le secteur forestier : il a d'ailleurs acheminé, en 2002, une demande au ministère de l'Éducation en vue d'obtenir un centre de transfert technologique sur les bois feuillus. Le Collège aurait avantage à se servir de son plan stratégique pour clairement identifier les orientations dans le domaine de la recherche technologique et pédagogique.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

La participation active du Collège à la *Table Éducation Outaouais* a été un instrument qui lui a permis, au cours de la période d'évaluation, de détecter les besoins nouveaux et d'assurer ainsi son développement. En concertation avec les entreprises et les institutions scolaires de la région, cette table vise un meilleur arrimage entre l'offre de formation et les besoins locaux du marché du travail. La Commission note que le développement de programmes s'est réalisé en conformité avec le plan que le Collège a mis de l'avant en ce domaine. Ainsi, au cours de l'année 2000-2001, il a obtenu l'autorisation d'offrir le programme *Biotechnologies-Techniques de laboratoire*. Il a aussi implanté les programmes *Sciences, lettres et arts* et *Techniques d'intégration multimédia*.

Un consortium a été mis sur pied avec deux autres collèges et l'Université du Québec en Outaouais pour offrir un programme DEC-BAC en *Soins infirmiers*. Des ententes de reconnaissance d'acquis ont également été signées pour permettre aux diplômés de certains programmes techniques de progresser plus rapidement dans des programmes de baccalauréat.

En formation continue, le Collège a développé treize programmes d'AEC durant la période d'observation. La Commission note que ce secteur contribue positivement au développement de la région. En effet, les efforts concertés du Collège avec des entreprises privées et publiques ont permis d'implanter l'entreprise d'entraînement *O'Bois International* au campus Louis-Reboul. L'entreprise répond à un besoin de main-d'œuvre qualifiée dans la région, particulièrement dans le secteur des services et de la fonction publique. Un service d'intégration au marché du travail y est également offert.

En participant activement à divers comités régionaux et en diversifiant son intervention dans le milieu, le Collège a su assurer son leadership dans le développement éducatif de la région.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège s'est appuyé principalement sur son Plan de développement des programmes d'études 1996-2001 pour assurer sa planification. Il s'est également servi de son Plan directeur des systèmes d'information pour augmenter l'efficacité de la gestion des ressources informatiques. Toutefois, le comité de visite a constaté que les processus de

planification et d'évaluation présentent des lacunes importantes. Le Collège a du mal à assurer le suivi des politiques et projets qu'il met de l'avant ainsi que le suivi des évaluations déjà réalisées. Le rapport d'autoévaluation mentionne clairement la nécessité pour l'établissement de déterminer des indicateurs de performance et de développer la fonction « contrôle » pour assurer le suivi et favoriser des retombées positives sur ses processus de gestion.

Il reste aussi au Collège à démontrer sa capacité à bien évaluer ses programmes d'études. L'application de la PIEP au programme *Techniques en chimie analytique* a manqué d'efficacité. De plus, le Collège a tardé à faire le suivi de l'évaluation du programme *Sciences humaines* exigé par la Commission. Dans ses pistes d'action, le Collège entend toutefois réviser sa PIEP et se doter d'instruments de gestion en matière d'évaluation de programmes.

La Commission recommande au Collège de développer et de mettre en œuvre des mécanismes adéquats de planification, d'évaluation et de suivi.

Les pratiques de communication

Le Cégep de l'Outaouais émet un constat sévère sur ses pratiques de communication au cours de la période de référence. Selon le rapport, les communications avec le personnel ont été une source régulière d'insatisfaction; plusieurs procès-verbaux du conseil d'administration, de la Commission des études et du comité exécutif ont relevé des lacunes sur ce plan. Depuis 1994, le Collège possède une *Politique sur les communications* mais aucun bilan n'a été réalisé à la suite du plan de communication que le Collège s'était donné alors.

Des gestes ont été posés par la direction, en 2002, dans le but d'entreprendre une démarche formelle d'analyse des communications interne et externe de l'institution. Cet exercice a mené à l'élaboration d'une nouvelle politique des communications qui a été approuvée en 2003. Le Collège a mis en place une direction responsable des communications et élaboré un plan de communication.

Des moyens internes de communication permettent la diffusion de l'information destinée au personnel et aux étudiants : *l'éChollégial*, les *Perspectives collégiales* et le *Roy-Félix* sont les principaux imprimés. L'institution publie également un nouveau bulletin, le *CA en bref*, qui semble avoir reçu un accueil favorable au Collège dans la mesure où il a permis

de rendre plus transparentes les communications. La Direction des affaires étudiantes et communautaires réunit dans une brochure les politiques et les règlements concernant directement les étudiants et qui leur est remise à la rentrée.

Les moyens de communication externe comme le programme « élève d'un jour » et les journées « portes ouvertes » visent principalement l'information et le recrutement d'élèves. Le Collège a mis aussi sur pied un site Web qu'il souhaiterait développer davantage pour assurer la visibilité de l'ensemble de ses départements.

Le système de conservation des documents officiels fait défaut au point que le comité de visite a pu constater la perte de plusieurs documents. Le rapport d'autoévaluation précise qu'il n'y a pas de classement institutionnel des documents ni de calendrier de conservation et le système d'archivage est à établir.

La Commission recommande au Collège de se doter d'un plan d'archivage comme il a l'obligation de le faire.

Enfin, le Collège dispose d'un mécanisme de traitement des plaintes qui apparaît dans l'agenda des élèves. Il est apparu, au cours de la visite, que ce mécanisme semble encore peu connu de ces derniers. Toutefois, la Commission des études s'est penchée sur la question et envisage de présenter un projet de *Politique de cheminement des plaintes des élèves*. La Commission *suggère* au Collège de préciser la procédure de cheminement des plaintes et de la faire connaître aux élèves.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a produit un plan d'action qui tient compte de l'évaluation et des critères retenus par la Commission mais sans toutefois identifier des priorités ni un calendrier de réalisation. Le Collège a réalisé un rapport qui distingue clairement la période sous évaluation de celle qui l'a suivie, ce qu'illustrent les nombreuses réalisations depuis 2001. Les pistes d'action sont intéressantes pour le développement du Collège à la condition qu'elles se concrétisent dans le plan stratégique. La Commission *suggère* au Collège que le plan d'action qui découle de la présente évaluation soit intégré au plan stratégique, comme d'ailleurs il prévoit le faire.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de l'Outaouais devra poursuivre ses efforts pour mieux assumer les responsabilités qui lui sont confiées.

Au cours de la période d'évaluation, les rôles et les responsabilités des instances de gestion n'ont pas toujours été bien assumés ni clairement définis. Des progrès ont été réalisés afin que les instances puissent à nouveau se recentrer sur leur mandat. Le Collège doit faire en sorte que les politiques et les projets qu'il souhaite mettre de l'avant obtiennent l'assentiment de la communauté collégiale et reçoivent des suivis adéquats. Le Cégep devra réviser de façon particulière la structure d'encadrement de sa Direction des études puisque celle-ci est au centre des activités éducatives. Il doit s'assurer que les liens entre cette direction et les autres services soient fonctionnels et efficaces. La Direction des affaires étudiantes et communautaires ne semble pas avoir été affectée par le contexte difficile lié à la gestion de l'établissement; le Cégep a continué à offrir des services et des activités socioculturelles variées.

Le Collège s'est engagé auprès de plusieurs organismes de la région à élaborer des programmes d'études qui répondent aux besoins de formation. De plus, l'expertise acquise au secteur de la formation continue contribue favorablement au développement du Collège.

Pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Collège doit revoir la structure de la Direction des études et la composition de la Commission des études de façon à permettre la mise en œuvre efficace des politiques en gestion pédagogique. La Commission recommande aussi au Collège de mettre en place une politique de gestion des ressources humaines en matière de valorisation, d'évaluation et de perfectionnement du personnel, incluant l'accueil et l'intégration des nouveaux employés. Enfin, il doit se doter d'un plan d'archivage et mettre en œuvre des mécanismes efficaces de planification, d'évaluation et de suivi.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Cégep de l'Outaouais a souscrit à l'analyse faite par la Commission. Au-delà des remarques qui ont amené quelques précisions et nuances, le Collège fait état d'actions réalisées ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects de son fonctionnement. La Commission en a pris bonne note.

Le Collège a mis en place des moyens pour susciter l'adhésion à son projet éducatif : il a notamment consulté l'ensemble du personnel et intégré les éléments de l'énoncé de mission et du projet éducatif dans ses principaux documents institutionnels.

Le Collège a aussi révisé le règlement de régie interne et adopté de nouveaux règlements dans le but d'améliorer le fonctionnement de ses principales instances de gestion. De plus, le conseil d'administration a formé un comité d'éthique et de déontologie. Au cours de 2005, le Collège entend réviser le règlement sur la Commission des études afin de le rendre conforme à la loi qui prévoit la présence de responsables de programmes. L'établissement prend des mesures nécessaires afin que les politiques qu'il a adoptées soient bien appliquées et veille à ce que l'ensemble du personnel se les approprie.

Dans l'optique de rendre plus efficaces les services à la clientèle, le soutien à l'enseignement et l'encadrement dans tous les campus, le Collège envisage de revoir la structure de la Direction des études au cours de 2005. Sur le plan de l'organisation scolaire, le Collège a adopté le système *Bleu Manitou* afin de répondre plus adéquatement aux besoins des élèves lors de la confection de l'horaire des cours. Il prévoit également utiliser des indicateurs qui permettent de recueillir des informations sur la fréquentation des activités et des services qu'il rend disponibles pour les élèves.

Une nouvelle politique de gestion des ressources humaines a été rédigée à l'automne 2004 et fera l'objet d'une consultation à l'hiver 2005.

Au cours de l'année 2002-2003, le Collège a développé un mécanisme adéquat de planification, d'évaluation et de suivi de sa gestion institutionnelle. Le plan d'action qui découle de l'évaluation institutionnelle a été intégré au plan stratégique. Pour sa part, le plan d'archivage et de conservation des documents devrait être réalisé au cours de l'année 2005.

Enfin, la Direction des études et la Direction des affaires étudiantes et communautaires se penchent actuellement sur le cheminement des plaintes des étudiants souhaitant déterminer, au cours de l'année 2005, un mécanisme plus efficace.

La Commission estime que les actions réalisées ou prévues par le Collège contribueront à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de la mission éducative. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées au regard des recommandations contenues dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Jacques L'Écuyer, président