Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

de l'École commerciale du Cap

Avril 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 de l'École commerciale du Cap selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000[1]. 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.

L'École commerciale du Cap a transmis son rapport à la Commission qui l'a reçu le 3 mai 2004. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire[2], a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 22, 23 et 24 septembre 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction générale de l'établissement, des membres du comité pédagogique, ainsi que des professeurs[3] des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des élèves, des professionnels et le personnel de soutien.

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. Gilles Levesque, commissaire, de M. Florian Côté, conseiller pédagogique en formation continue du Collège d'Alma, de M. Gilles Lapointe, directeur des études du Cégep de Saint-Félicien, de M^me^ Claire Léveillé, directrice adjointe aux études de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec et 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

Issue d'une école secondaire fondée en 1951, l'École commerciale du Cap, située au Cap-de-la-Madeleine, est un établissement d'enseignement collégial privé subventionné depuis 1987. En 2002, elle a été acquise par les propriétaires du Collège d'affaires Ellis. Ceux-ci ont conservé à l'École son statut de corporation indépendante, mais les mêmes personnes dirigent le Collège d'affaire Ellis et l'École commerciale du Cap. La gestion financière des deux établissements se fait à partir du Collège d'affaires Ellis.

L'établissement offre trois programmes conduisant à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC) : *Techniques administratives, option gestion de commerce*, *Techniques de bureautique* et, depuis 2004, *Techniques juridiques*. Le nombre d'élèves inscrits dans ces programmes est passé de 165 à 45 entre 1998 et 2004. L'établissement offre aussi des programmes menant à l'attestation d'études collégiales (AEC) dans les mêmes secteurs que les programmes de DEC. Le nombre d'élèves inscrits dans les programmes d'AEC a également diminué, il est passé de 130 à 94 entre 1998 et 2004. Un service de formation et de soutien à l'entreprise est aussi disponible dans un autre pavillon.

L'École commerciale du Cap partage avec le Collège d'affaires Ellis un directeur général et quatre coordonnatrices. Au moment de la visite, l'établissement employait cinq professeurs à temps plein, quinze chargés de cours et cinq employés de soutien.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La réalisation de l'évaluation a été confiée au directeur des études en poste à ce moment. Celui-ci avait reçu du directeur général le mandat de réaliser l'autoévaluation de l'École commerciale du Cap de même que celle du Collège d'affaires Ellis et de rédiger les deux rapports. Par délégation de pouvoir du conseil d'administration, le rapport d'autoévaluation de l'École a été adopté par le directeur général. La période d'observation a comme point de départ l'acquisition de l'École commerciale du Cap en 2002 par le Collège d'affaires Ellis et elle ne couvre qu'une seule année. Selon la direction, la démarche a été réalisée dans une période de transition difficile à la suite d'une forte baisse de la population étudiante et au moment où l'établissement devait procéder à une réorganisation qui a entraîné la suppression de plusieurs postes.

Au cours de l'autoévaluation de l'École, les élèves ont été consultés au moyen d'un questionnaire informatisé qui traite principalement de leur satisfaction à l'égard des services et des activités qui leur sont destinés. Trois professeurs ont aussi été consultés; un d'entre eux a procédé à la révision linguistique du document produit.

Eu égard aux changements institutionnels qu'elle vit, l'École aurait eu avantage à profiter de l'autoévaluation pour engager une réflexion sur sa situation et sur ses perspectives d'avenir. Elle ne l'a pas fait. Le rapport qu'elle a remis à la Commission est descriptif, parfois théorique, voire peu fidèle à la réalité. Aucun plan d'action ne témoigne des volontés de l'École au regard des lacunes relevées ou des difficultés vécues.

La mission

L'École commerciale du Cap et le Collège d'affaires Ellis ont profité de l'autoévaluation pour adopter un nouvel énoncé de mission. Les deux sont identiques sauf en ce qui concerne le bilinguisme sur lequel le Collège Ellis met un accent particulier. Le texte de l'énoncé de mission n'a jamais fait l'objet de consultation au sein de l'École et, de l'aveu de la direction, aucun membre du personnel n'en connaît le contenu. Son adoption s'est faite sans tenir compte de la culture et des traditions de l'École. Certaines dimensions du nouvel énoncé de mission demandent d'ailleurs à être précisées, voire réconciliées avec l'approche et les valeurs qui soutenaient antérieurement l'action pédagogique de l'École. Ainsi, le nouvel énoncé de mission met l'accent sur le développement cognitif des étudiants alors qu'auparavant, l'École mettait l'accent sur le développement intégral de ses étudiants. Une discussion approfondie dans le cadre d'une consultation large du personnel

permettrait de préciser le sens à donner à l'énoncé de mission et, surtout, de s'assurer qu'il soit bien compris et bien accepté de tous.

Des objectifs institutionnels ont été clairement énoncés dans le rapport, mais tout comme l'a été la mission, ceux-ci ne semblent avoir été définis et formalisés que pour l'exercice d'autoévaluation. Ils sont de caractère assez généraux. Ni l'énoncé de mission, ni ces objectifs ne renseignent beaucoup sur le type de formation que veut offrir l'École.

Il faut cependant noter que l'École dispose d'une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages toujours en vigueur où l'on trouve ses objectifs généraux de la formation. Ceux-ci forment en quelque sorte le projet éducatif de l'École et son personnel y retrouve ses valeurs. On ne connaît cependant pas l'importance que leur accorde la nouvelle direction de l'École et il n'est pas certain qu'ils soient entièrement compatibles avec les orientations que ses nouveaux propriétaires veulent lui donner.

De toute évidence, l'École se doit d'enclencher une réflexion sur sa mission et ses objectifs institutionnels de formation. Le contexte rend cette réflexion particulièrement opportune avec l'arrivée de plusieurs nouveaux professeurs et la présence d'anciens capables de transmettre les valeurs qui ont fait de l'École un établissement de qualité, particulièrement soucieux de la formation de ses étudiants. Pour ces raisons,

> *la Commission recommande à l'École de revoir son énoncé de mission et ses objectifs institutionnels en concertation avec son personnel et de s'assurer que tous se les approprient.*

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Avant l'acquisition de l'École commerciale du Cap par les propriétaires du Collège d'affaires Ellis, l'établissement était une entreprise familiale dirigée par un directeur général et un directeur des études. Depuis 2002, les deux établissements sont dirigés par la même équipe. Au point de départ, cette équipe comprenait un directeur général, un directeur des études et quatre coordonnatrices. Le directeur général et trois des coordonnatrices provenaient du Collège alors que le directeur des études et l'autre coordonnatrice provenaient de l'École. Cette situation a duré jusqu'au départ du directeur

des études en 2004. Depuis, le directeur général assume également la Direction des études des deux établissements.

Le conseil d'administration est formé d'un président, d'un vice-président et d'un secrétaire trésorier. Au moment de la vente de l'École, deux des anciens propriétaires ont continué, pendant une année, à siéger au conseil d'administration avec le directeur général qui en assumait la présidence. À leur départ, leurs postes n'ont pas été comblés de sorte qu'au moment de la visite, le conseil était constitué de son président et du secrétaire trésorier, ces deux personnes formant aussi le conseil d'administration du Collège d'affaires Ellis. En vertu du Règlement de régie interne, les pouvoirs du conseil d'administration peuvent être délégués. De fait, tous les pouvoirs ont été délégués, même ceux qu'un tel conseil ne peut normalement déléguer comme la désignation des vérificateurs, l'adoption des états financiers et la détermination des grandes orientations de l'établissement. À toutes fins utiles, le conseil d'administration de l'École est inopérant. Il faut ajouter par ailleurs qu'un conseil d'administration d'envergure aussi limitée que celui de l'École ne saurait être efficace qu'à condition de compter sur l'appui de personnes d'expérience qui aient en même temps une connaissance approfondie du fonctionnement d'un établissement d'enseignement supérieur. Étant donné la difficulté de réunir ces conditions, l'École aurait avantage à élargir la composition de son conseil d'administration.

Le directeur général est appuyé par quatre coordonnatrices affectées aux services suivants : les services du registrariat, des finances, de la formation aux entreprises et des stages et placement. Tout comme le directeur général, les coordonnatrices partagent leur temps entre l'École et le Collège d'affaires Ellis et occupent des bureaux dans les deux établissements, à l'exception de la coordonnatrice du Service des finances qui effectue les tâches qui lui sont attribuées à partir du Collège d'affaires Ellis. Elles sont assistées par du personnel de l'École, mais aucun cadre n'y assure une permanence. Le directeur général et les coordonnatrices forment le comité de coordination. Celui-ci se réunit au besoin. Il ne semble pas exister de processus formel de planification des activités.

La gestion de l'École, telle qu'elle est pratiquée par les nouveaux administrateurs, présente de sérieuses lacunes. D'une part, avec un conseil d'administration inopérant, une direction qui cumule les mêmes fonctions dans un autre établissement et l'absence de cadre ayant une responsabilité spécifique à l'égard de l'École, il est évident que celle-ci ne pourra longtemps prétendre à une existence autonome comme établissement d'enseignement supérieur. Les défis que posent le développement des programmes, l'application des politiques institutionnelles, la recherche de la qualité de l'enseignement, l'encadrement des étudiants et la motivation du personnel requièrent une direction qui s'y consacre

entièrement. En effet, lorsqu'on a affaire à un établissement autonome d'enseignement supérieur, on s'attend à ce qu'au moins un cadre en soit spécifiquement responsable, y assure une permanence et y veille au développement d'un sentiment d'appartenance.

D'autre part, depuis plusieurs mois, la même personne cumule les rôles de directeur général et de directeur des études et cela, dans deux établissements ayant chacun leurs caractéristiques propres et à un moment où chacun doit affronter des défis majeurs. Il s'agit donc pour la même personne d'assurer le bon fonctionnement des deux établissements et de veiller à ce que l'enseignement y soit de la meilleure qualité. La visite a montré que ces responsabilités, en particulier celle d'assurer la qualité de l'enseignement, ne sont pas assumées avec l'efficacité nécessaire. Ainsi, les orientations de l'École sont mal connues, ses politiques institutionnelles sont peu ou pas appliquées et les professeurs ne sont pas impliqués autant qu'il le faudrait dans le développement des nouveaux programmes et la recherche de la qualité de l'enseignement.

La Commission estime que la situation actuelle ne saurait perdurer. Les nouveaux propriétaires doivent trouver les moyens d'assurer le développement de l'École commerciale du Cap comme établissement d'enseignement supérieur autonome et, en conséquence, lui donner une direction capable de mobiliser son personnel autour de sa mission et de ses objectifs et de veiller au respect de ses politiques éducatives. Dans ce contexte,

la Commission recommande aux propriétaires de l'École commerciale du Cap :

- *de revoir la composition et le fonctionnement de son conseil d'administration de façon à ce qu'il puisse jouer efficacement son rôle et, si nécessaire, de revoir en conséquence son Règlement de régie interne;*

- *de donner à l'École une direction capable d'assurer son développement et de réviser en conséquence la distribution actuelle des responsabilités;*

- *de veiller, en particulier, à ce que s'exerce un leadership pédagogique efficace.*

La gestion pédagogique

Un comité pédagogique regroupe le directeur général et le personnel enseignant régulier. Il se réunit, au besoin, pour traiter de questions pédagogiques courantes et assurer le suivi des élèves, mais ne contribue pas au développement des grandes orientations de l'École en matière pédagogique. À ce sujet, la visite a permis de constater le manque d'appropriation des principales politiques institutionnelles de l'École, autant de la part de la direction que des enseignants et des élèves. La PIEA n'a pas été révisée depuis son adoption en 1995. Certaines de ses dispositions sont peu adaptées à la situation actuelle de l'École et la direction n'en vérifie pas l'application dans les plans de cours. Enfin, l'École n'a pas encore appliqué sa Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP). Elle avait prévu le faire en 2004-2005 mais au moment de la visite, aucune action n'avait été amorcée en ce sens.

> *La Commission recommande donc à l'École de veiller à l'application de ses politiques relatives à l'évaluation des apprentissages et à l'évaluation de programmes et, au besoin, de les réviser.*

Jusqu'à maintenant, l'École ne s'est pas préoccupée de développer l'expertise de ses professeurs dans la gestion des programmes d'études. Comme on l'a noté, l'École n'a pas encore évalué par elle-même ses programmes d'études. Elle n'a pas non plus développé de nouveaux programmes. Ainsi, le programme de *Techniques juridiques* a été importé du Collège d'affaires Ellis et sa mise en œuvre s'est faite sans que les professeurs de l'École aient été impliqués dans son développement et sans qu'ils aient reçu la formation préalable nécessaire. Dans les domaines relevant de leur compétence, on leur a simplement demandé de donner les cours prévus. Compte tenu du rôle qu'ils ont et qu'ils auront à jouer pour que les programmes de l'École répondent aux besoins de sa clientèle, aussi bien aujourd'hui que dans le futur, on se serait attendu à ce qu'ils soient consultés, que leurs connaissances du milieu et leur expérience professionnelle soient mises à profit et cela d'autant plus que la Commission a pu noter leur dévouement et leur volonté d'assurer le succès de ce programme. Dans le contexte actuel, l'École n'utilise pas efficacement la compétence de ses professeurs et n'assure pas la concertation nécessaire au bon déroulement de ses programmes. En conséquence,

> *la Commission recommande à l'École d'assurer une gestion efficace des programmes de formation, notamment en établissant un calendrier d'élaboration et de suivi de la mise en œuvre des programmes, en formant son personnel et en systématisant les outils pour ce faire.*

L'organisation scolaire favorise l'atteinte des objectifs de programme par les élèves. La petite dimension de l'établissement assure facilement le caractère intégré des services d'aide et de soutien à l'apprentissage : chaque enseignant est nommé tuteur d'un groupe-programme au début de l'année, ce qui permet d'assurer un suivi personnel aux élèves. Toutefois, au moment de la visite, c'est-à-dire plusieurs semaines après le début des cours, les élèves ne connaissaient pas encore le nom de leur tuteur. L'École offre aussi des cours de mise à niveau en français et en anglais. La baisse de clientèle a cependant entraîné la disparition de plusieurs services destinés aux élèves. Ainsi, les ateliers d'aide en français et d'aide aux devoirs ainsi que les services d'aide pédagogique individuelle ne sont plus offerts bien qu'ils soient toujours annoncés dans l'agenda des élèves.

Les services aux élèves

L'École commerciale du Cap offre des services d'information scolaire, de placement et d'aide financière qui répondent aux besoins des élèves. Un professeur est libéré en partie de son enseignement pour coordonner les activités parascolaires et pour supporter les projets élaborés par le conseil étudiant. Les services offerts par l'École sont utilisés par les élèves qui ont pu exprimer leur satisfaction lors de l'enquête effectuée pour l'évaluation institutionnelle. L'École ne dispose cependant pas d'un système d'information pour évaluer sur une base régulière les besoins des élèves; l'établissement mise sur les communications informelles pour combler cette lacune.

Les élèves qui manifestent des besoins d'orientation scolaire et d'aide psychologique sont orientés vers des personnes-ressources extérieures ou au CLSC. Les membres du personnel, tant enseignant que non enseignant, sont le plus souvent les intervenants de première ligne lorsque surviennent des demandes d'aide et de support psychologique; le personnel s'est dit insuffisamment formé pour intervenir à ce niveau.

La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines de l'École commerciale du Cap est sous la responsabilité du directeur général qui assure le recrutement et la sélection des candidats ainsi que l'évaluation du personnel enseignant. L'École peut compter sur une équipe professorale qualifiée et dévouée, particulièrement lorsqu'il s'agit d'assurer l'encadrement pédagogique des professeurs à la leçon.

Selon le rapport de l'École, l'évaluation des nouveaux enseignants est réalisée dès les premiers cours à l'aide d'un questionnaire distribué aux étudiants. À cette étape, si l'évaluation révèle des lacunes, une rencontre est prévue avec la direction et un membre du corps enseignant; un support pédagogique ainsi qu'un jumelage avec un pair sont alors proposés. Une deuxième évaluation est réalisée à la fin de la session. Par la suite, les enseignants sont évalués à tous les deux ou trois ans, les règles étant moins précises à ce sujet. Le personnel non enseignant ne fait actuellement l'objet d'aucune évaluation formelle.

Les activités de perfectionnement répondent à des besoins *ad hoc* exprimés par les individus. Bien que les demandes aient été jusqu'à ce jour bien reçues par la direction, l'École ne prévoyait pas de mécanisme précis à ce sujet avant que la première convention collective des employés, signée en juin 2004, confie au comité de relations de travail le soin de définir une Politique générale de recyclage et de perfectionnement des salariés[4].

L'arrivée d'une nouvelle direction et le réaménagement de la structure de fonctionnement de l'École à la suite de la baisse de clientèle ont suscité des inquiétudes chez le personnel qui a senti le besoin de définir de façon plus précise ses conditions de travail et ses tâches au sein de l'établissement. La signature d'une première convention collective a permis de donner des balises pour la description des tâches et a aussi conduit à échanger sur les préoccupations pédagogiques des enseignants et sur les relations de travail. Le climat de travail s'est ainsi amélioré.

Les membres du personnel de l'École assument des tâches polyvalentes; ceux-ci ont développé une relative autonomie leur permettant de faire face aux difficultés liées à la gestion des élèves. Le personnel a ainsi développé des pratiques fonctionnelles et efficaces d'autorégulation et de résolution de problèmes. Néanmoins, cette capacité de prise en charge risque de s'affaiblir avec le départ d'employés d'expérience ou en situation de crise. À ce sujet, la recommandation faite à l'École d'assurer de façon permanente une gestion plus étroite devrait l'amener à porter une attention particulière à l'encadrement de ses ressources humaines.

4. Le comité de perfectionnement doit être mis en place 90 jours après la signature de la convention. Au moment de la visite, son implantation n'était donc pas encore réalisée.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Les pratiques d'acquisition et de renouvellement des équipements et la répartition des ressources budgétaires se réalisent de façon informelle. En fait, il n'existe pas de mécanismes bien définis; le personnel achemine ponctuellement ses demandes à la direction qui détermine les priorités budgétaires.

Le Collège assume de façon efficiente sa gestion matérielle. La Commission note la grande disponibilité des équipements informatiques pour les besoins des programmes et des élèves. Les salles de classe et les laboratoires d'informatique sont particulièrement bien entretenus et spacieux.

L'établissement ne dispose pas d'un véritable centre de documentation. Même si l'École a fait des ententes pour que ses élèves puissent fréquenter les bibliothèques du Palais de justice et de la municipalité, elle devrait aménager un espace spécialement réservé à une bibliothèque et rechercher des moyens de se doter de ressources documentaires adaptées à l'enseignement supérieur, en particulier si l'École prévoit implanter de nouveaux programmes. La Commission ***suggère*** à l'École d'aménager un centre de documentation qui réponde aux besoins des élèves et à ceux des programmes offerts.

La visite a permis de constater un manque de lieux d'étude à la fois pour le travail individuel et le travail d'équipe. En l'absence de bibliothèque, les élèves doivent la plupart du temps utiliser des salles de classe libres ou la cafétéria pour réaliser leurs travaux. Les élèves rencontrés au moment de la visite ont souhaité, de façon unanime, qu'un espace soit spécialement aménagé pour ce besoin. La Commission ***suggère*** à l'École de mettre à la disposition des élèves un ou des lieux d'étude.

L'École a connu une baisse de clientèle qui a placé l'établissement dans une position précaire sur le plan financier. La direction est parvenue à redresser la situation financière, mais celle-ci demeure tributaire du développement des nouveaux programmes et des inscriptions. Puisque ces programmes exigeront dans le futur des ressources financières supplémentaires, l'École aurait avantage à créer des liens avec des organismes du milieu pour lui assurer des sources de financement externes.

L’atteinte des objectifs

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

Depuis l’application du plan d’aide à la réussite, le taux de réussite des cours en première session progresse et se maintient au-dessus de la moyenne du réseau. Le système de tuteur et le nombre restreint d’élèves favorisent un encadrement personnalisé.

Par contre, le taux de réinscription au troisième trimestre est davantage problématique; la baisse de la population étudiante en bureautique et le choix de certains élèves de s’inscrire à un programme qui n’est pas offert à l’École sont des facteurs qui ont eu, selon l’École, une influence sur la persévérance. L’établissement ne s’est toutefois pas servi du bilan du plan d’aide à la réussite (2000-2003) afin de suggérer des améliorations. La Commission, dans le cadre de l’analyse du bilan du plan d’aide à la réussite de l’École, lui a alors recommandé de procéder à une évaluation de la mise en œuvre et de l’efficacité des mesures implantées.

Les taux de diplomation paraissent en hausse. Quant aux statistiques de placement, elles sont très intéressantes. Ainsi, en 2002, tous les finissants des programmes techniques ont obtenu un emploi. Les taux de placement sont également élevés dans les programmes menant à une attestation d’études collégiales.

L’atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

L’École s’est récemment donné de nouveaux objectifs institutionnels. Il est encore trop tôt pour en mesurer l’impact et juger de leur atteinte. L’École devra cependant veiller à ce qu’ils soient bien connus et bien compris et s’assurer que tous concourent à leur atteinte.

Le développement de l’établissement

La détection des besoins nouveaux

La détection des besoins nouveaux s’appuie principalement sur les liens que le Service de stages et de placement de l’École établit avec les entreprises de la région. Les suivis que ce Service réalise auprès des élèves stagiaires, notamment dans le cadre des programmes

offerts en alternance travail-études, contribuent à identifier les besoins, actualiser les programmes et enrichir le contenu des cours.

La Commission note cependant que l'École commerciale du Cap a implanté le programme *Techniques juridiques* à partir du Collège d'affaires Ellis sans qu'une analyse des caractéristiques particulières du milieu ait été réalisée au Cap-de-la-Madeleine.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Avant 2002, l'École avait donné des suivis adéquats aux évaluations réalisées dans le cadre des opérations de la Commission. Malgré les faiblesses notées quant à l'application de la PIEA et de la PIEP, le personnel de l'École était soucieux d'assurer et de garantir la qualité de la formation offerte. La situation est plus confuse maintenant. Ainsi, l'École n'a réalisé qu'un bilan sommaire de son plan d'aide à la réussite 2000-2003 sans évaluation de sa mise en œuvre et de l'efficacité des mesures implantées, ce qui a amené la Commission à lui formuler une recommandation à ce sujet. De même, comme on l'a déjà signalé, le rapport d'autoévaluation institutionnelle manque de rigueur et ne débouche pas sur un plan d'action susceptible de faire progresser l'École.

En ce qui concerne la gestion interne, c'est la direction seule qui procède à la planification et à l'évaluation des activités. Cela se fait de façon informelle à la fin de l'année et, le cas échéant, un suivi est effectué l'année suivante. Il n'y a pas de retour au conseil d'administration.

Considérant que dans le contexte de relance de l'École commerciale du Cap, le personnel doit être mobilisé pour faire face aux défis qui s'annoncent et adhérer sans réserve aux objectifs institutionnels,

> *la Commission recommande à l'École de systématiser et de formaliser ses pratiques de planification et d'évaluation et d'y impliquer le personnel.*

Les pratiques de communication

Les pratiques de communication sont à l'image d'un petit établissement : les rencontres entre le personnel sont fréquentes et les élèves ont souvent l'occasion d'échanger avec chacun des membres du personnel. Les communications informelles au sein de

l'établissement servent généralement bien les besoins des programmes et de l'enseignement qui y est donné.

L'École assure la circulation des informations à l'interne au moyen de l'agenda des élèves, du journal étudiant « *Le Cap-tivant* » et par divers communiqués. À l'externe, l'École imprime un prospectus dans lequel sont décrits les programmes. L'École n'a cependant pas mis à jour les informations contenues dans l'agenda, le prospectus et le site Web. En effet, plusieurs services annoncés ne sont plus offerts par l'établissement, notamment les services de l'aide pédagogique et les ateliers d'aide en français et d'aide aux devoirs. La Commission ***suggère*** à l'École de s'assurer que les informations contenues dans les documents qu'elle destine aux élèves soient exactes.

Les informations administratives sont peu diffusées à l'interne. Il en va de même pour les orientations de l'École concernant son développement. L'absence de diffusion du rapport d'autoévaluation est représentative de la situation à cet égard. L'École aurait avantage à mieux informer son personnel et ses élèves, ce qui pourrait réduire le sentiment d'insécurité qui a suivi la réorganisation administrative de l'établissement et à accroître la motivation du personnel.

L'École ne possède pas de procédure formelle de traitement des plaintes des élèves. La présence d'un tuteur pour chaque élève permet, dans la plupart des cas, d'assurer un suivi adéquat aux problèmes qui peuvent survenir. Néanmoins, la Commission ***suggère*** à l'École d'établir et de faire connaître aux élèves une procédure de recours.

Le suivi de l'évaluation

L'École n'a pas produit de plan d'action à la suite de l'analyse des critères qu'elle avait retenus pour l'évaluation. Il apparaît urgent qu'elle produise un plan qui soit en lien avec les résultats du présent rapport d'évaluation. Le plan d'action devra identifier clairement les priorités et les responsabilités ainsi que déterminer un calendrier de réalisation. Ce plan devra être bâti de façon à solutionner les problèmes identifiés dans la présente évaluation. En conséquence,

> *la Commission recommande à l'École d'élaborer, de mettre en œuvre et de diffuser un plan d'action qui découle de la présente évaluation et en assurer le suivi et l'évaluation.*

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que l'École commerciale du Cap devra mieux assumer les responsabilités pédagogiques qui lui sont confiées.

Les changements organisationnels vécus à l'École ne se sont pas accompagnés de mesures adéquates afin de doter l'établissement d'une supervision permanente et d'un encadrement pédagogique lui permettant d'évoluer comme établissement d'enseignement supérieur. Les membres du personnel ont manifesté leur volonté de préserver la qualité de l'enseignement et de l'encadrement pédagogique offerts aux étudiants. Mais cela ne saurait se faire sans amélioration significative sur le plan de la gestion. À cette fin, les nouveaux propriétaires doivent revoir le fonctionnement du conseil d'administration de l'École et redonner à celle-ci une direction capable d'assurer son développement et d'exercer un leadership pédagogique efficace, particulièrement dans le contexte de l'ouverture de nouveaux programmes.

L'École se doit aussi d'actualiser son énoncé de mission, ses objectifs et ses politiques éducatives en concertation avec ses enseignants et de veiller à ce que tous se les approprient. Enfin, l'École se doit de systématiser ses pratiques de planification et d'évaluation en commençant par développer et mettre en œuvre un plan d'action pour remédier aux lacunes relevées au cours de cette évaluation.

Les suites de l’évaluation

En réponse au rapport préliminaire d’évaluation institutionnelle, l’École commerciale du Cap et le Collège d’affaires Ellis ont souscrit à l’analyse faite par la Commission. La direction générale des collèges fait état d’actions réalisées ou prévues dans le but d’améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

L’énoncé de mission, commun aux deux établissements, sera reformulé au cours de l’année 2005-2006. À cette occasion, l’ensemble du personnel de l’École commerciale du Cap et du Collège d’affaires Ellis sera mis à contribution lors de la tenue de quatre journées pédagogiques qui auront lieu au cours du semestre d’hiver 2005.

La direction générale des collèges prévoit mettre en place graduellement, d’ici le 30 juin 2007, une structure de responsabilités pédagogiques comprenant un directeur des études et trois coordonnateurs affectés aux programmes techniques de DEC (Techniques policières, Éducation spécialisée et Techniques juridiques). Actuellement, seul le coordonnateur de Techniques policières a été embauché. Ce dernier a obtenu certaines responsabilités relevant de la gestion des ressources humaines et de l’animation pédagogique du programme. La nouvelle structure devrait faciliter la concertation et le développement des compétences des professeurs dans la gestion de programme.

Le conseil d’administration de chacun des collèges sera désormais composé de trois personnes au lieu de quatre en vertu de modifications aux règlements de régie interne. Les collèges accueillent favorablement la suggestion de la Commission de doter les conseils d’administration d’un lieu de rencontre et de discussion avec des gestionnaires chevronnés qui ont une connaissance approfondie du fonctionnement d’un établissement d’enseignement supérieur. Pour mieux l’appuyer dans ses travaux, le conseil d’administration recevra éventuellement les recommandations d’un comité consultatif, formé de gens d’expérience, qui aura pour mandat de revoir les procédés administratifs.

D’ici la rentrée scolaire 2005, la politique institutionnelle d’évaluation des apprentissages sera révisée en fonction des nouvelles réalités des deux établissements.

La Commission estime que les actions réalisées ou prévues par le Collège d'affaires Ellis et l'École commerciale du Cap contribueront à améliorer la réalisation de la mission éducative et l'atteinte des objectifs institutionnels. À ce sujet, elle juge important que les fonctions de gestion pédagogique soient bien assumées dans les deux collèges. Enfin, au début de 2008, la Commission fera une nouvelle évaluation de la situation des deux collèges, en prenant appui sur la nouvelle démarche d'autoévaluation qu'ils s'engagent à réaliser.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Jacques L'Écuyer, président