

# Rapport d'évaluation

## Évaluation institutionnelle

### du Collège d'affaires Ellis

*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 du Collège d'affaires Ellis selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000<sup>1</sup>. Chaque collège était invité à examiner sa mission et ses principaux objectifs institutionnels, à poser un regard critique sur son organisation et sa gestion, à mesurer l'atteinte de ses objectifs institutionnels, à apprécier les moyens qu'il s'est donnés pour assurer son développement et pour s'ajuster aux attentes de la société, et, enfin, à porter un jugement sur la qualité de ses pratiques de communication.

Le Collège d'affaires Ellis a transmis son rapport à la Commission qui l'a reçu le 26 avril 2004. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire<sup>2</sup>, a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 20 et 21 septembre 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction générale de l'établissement, le comité de coordination, des membres du comité pédagogique, ainsi que des professeurs<sup>3</sup> des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des élèves et des employés 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<sup>me</sup> 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**

Situé dans la ville de Drummondville, le Collège d'affaires Ellis a été fondé en 1930 et reconnu comme un établissement collégial subventionné en 1987. Le Collège a bâti sa réputation sur l'enseignement des matières relatives à la gestion de bureau dont le secrétariat et la tenue de livres. L'établissement se distingue par la mise en œuvre d'une pédagogie favorisant le bilinguisme; l'élève a l'obligation de s'exprimer en anglais dans l'établissement.

Entre 1998 et 2003, la population étudiante inscrite à des programmes menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) est passée de 271 à 59 élèves. La baisse de la population étudiante a entraîné, en juin 2004, la fermeture du programme *Techniques de bureautique*. La mise en œuvre de nouveaux programmes a cependant permis au Collège de redresser sa situation; à l'automne 2004, la formation ordinaire comptait 171 élèves: soixante-huit étaient inscrits en *Techniques policières*, vingt-trois en *Techniques d'éducation spécialisée* et quatre-vingts en *Techniques juridiques*. Soixante-sept élèves étaient inscrits au programme *Gestion des approvisionnements et commerce international* menant à une attestation d'études collégiales. Le Collège offre aussi la formation et les services aux entreprises.

Le personnel enseignant compte sept professeurs à temps complet et dix-huit chargés de cours. Le personnel non enseignant regroupe sept employés de soutien et quatre coordonnatrices. Le directeur général et les coordonnatrices partagent leur temps de travail avec l'École commerciale du Cap, établissement d'études collégiales acquis en 2002.

Le Collège d'affaires Ellis possède également l'entreprise d'entraînement Abrimex : située à Drummondville dans les locaux du campus St-Jean, celle-ci vise à offrir, dans le contexte virtuel d'une entreprise de biens et services, une formation (non créditée) adaptée à la réalité du marché du travail. L'entreprise s'adresse principalement aux personnes référées par Emploi-Québec.

## **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 du Collège d'affaires Ellis de même que celle de l'École commerciale du Cap et de rédiger les deux rapports. Par délégation de pouvoir du conseil d'administration, le rapport a été adopté par le directeur général. La démarche d'évaluation a été menée à partir de l'École commerciale du Cap, où se trouvaient les bureaux du directeur des études, sans que le personnel du Collège d'affaires Ellis n'y ait été vraiment impliqué. En ce sens, il n'y a pas vraiment eu de démarche d'autoévaluation. Il s'agit plutôt d'une adaptation du rapport de l'École commerciale du Cap à la réalité du Collège d'affaires Ellis, et ce, même si ce dernier est très différent. La période d'observation ne couvre qu'une seule année. Le Collège explique cette situation par le fait que la démarche a été réalisée dans un contexte où sa survie était menacée et au moment où l'établissement procédait à une réorganisation qui a entraîné la suppression de plusieurs postes.

Même si au cours de l'autoévaluation du Collège, les élèves ont été consultés au moyen d'une enquête conduite par un consultant externe, les résultats n'apparaissent pas dans le rapport du Collège et le comité de visite n'a pu examiner le contenu de cette enquête. En fait, le rapport ne contient que peu de données factuelles et le comité de visite a dû déployer beaucoup d'efforts pour rassembler les informations et analyser la situation de l'établissement.

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

## **La mission**

Le Collège d'affaires Ellis et l'École commerciale du Cap 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 du Collège et, de l'aveu de la direction, aucun membre du personnel n'en connaît le contenu. Il n'apparaît d'ailleurs pas dans les principaux documents et politiques du Collège.

Néanmoins, les valeurs véhiculées dans la première partie de la mission, « *la préparation des étudiants au marché du travail* » et l'acquisition d'une « *formation fondamentale axée sur le développement cognitif de la personne et donnée dans un environnement bilingue* », sont largement partagées par l'ensemble du personnel, en particulier « *la préparation des étudiants au marché du travail* ». La promotion d'un environnement bilingue est également prise en compte par l'ensemble des différents services et des instances du Collège.

Des objectifs institutionnels ont été clairement énoncés dans le rapport, mais tout comme l'a été l'énoncé de mission, ceux-ci ne semblent avoir été définis et formalisés que pour l'exercice d'autoévaluation. Selon la direction, ces objectifs existaient de façon informelle au sein de l'institution. Ces objectifs institutionnels sont de caractère assez général et le plus souvent de nature opérationnelle. Ni l'énoncé de mission, ni ces objectifs ne renseignent beaucoup sur le type de formation que veut offrir le Collège, mis à part l'accent sur le bilinguisme.

Il faut cependant noter que le Collège dispose d'une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages toujours en vigueur où l'on trouve une autre liste d'objectifs généraux du Collège. Ceux-ci constituent en réalité des objectifs de formation et forment en quelque sorte le projet éducatif du Collège. Le fait que le rapport d'autoévaluation ne les mentionne pas soulève des doutes quant à l'importance que leur accorde la direction de l'établissement. Il n'est d'ailleurs pas évident qu'ils soient entièrement compatibles avec les nouvelles orientations que propose le rapport d'autoévaluation.

De toute évidence, le Collège se doit de clarifier la situation. Compte tenu de l'adoption de nouvelles orientations et de l'implantation de nouveaux programmes très éloignés du champ des affaires dans lequel il s'était spécialisé, il est nécessaire que le Collège approfondisse sa réflexion sur sa mission et ses objectifs et s'assure que tout son personnel y adhère. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège 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**

Depuis l'acquisition de l'École commerciale du Cap en 2002 par les propriétaires du Collège d'affaires Ellis, 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 règlement de régie interne, datant de 1974, précise que le conseil est composé de quatre membres. Des changements amenés en 1998 à la corporation n'ont pas été accompagnés de modification au règlement de régie interne quant à la composition du conseil d'administration. Au moment de la visite, seuls deux des postes étaient comblés, celui de président et celui de secrétaire trésorier, les personnes occupant ces postes étant les mêmes qu'au sein du conseil de l'École du Cap. Le conseil d'administration se réunit une fois par année au moment des états financiers tandis que toutes les autres fonctions qui lui sont normalement attribuées sont déléguées au directeur. Tel qu'il est constitué, le conseil ne permet pas de servir de lieu de discussion sur l'avenir du Collège ni sur les défis et les opportunités que présente son environnement. Il faut ajouter par ailleurs qu'un conseil d'administration d'envergure aussi limitée 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, le Collège 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 le Collège et l'École commerciale du Cap et occupent des bureaux dans les deux établissements, à l'exception de la coordonnatrice du Service des finances qui travaille en permanence au Collège. Le directeur général et les coordonnatrices forment le comité de coordination. Celui-ci se réunit au besoin, car le Collège ne dispose pas d'un processus formel de planification des activités.

La gestion du Collège, telle qu'elle est maintenant pratiquée, 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 du Collège, il est évident que celui-ci ne pourra prétendre longtemps 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. 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 du Collège 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. La nouvelle direction doit trouver les moyens d'assurer le développement du Collège d'affaires Ellis 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 du Collège d'affaires Ellis*

- *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 au Collège 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**

Le directeur et le personnel enseignant régulier se réunissent, au besoin, autour d'un comité pédagogique qui tient lieu de comité de programme ou parfois de coordination des programmes. Bien que la fonction du comité pédagogique soit bien définie, sa composition demeure variable et le rythme des réunions n'obéit plus, depuis les changements institutionnels, à un calendrier précis comme c'était le cas auparavant. En général, les pratiques informelles d'échanges et de consultations constituent une manière de faire courante au Collège.

La visite a permis de constater le manque d'appropriation des principales politiques institutionnelles du Collège, autant de la part de la direction que des enseignants et des élèves, de même que le retard pris dans l'implantation du Renouveau de l'enseignement collégial. À titre d'exemple, les rencontres avec les élèves et les enseignants ont montré que l'épreuve synthèse de programme était encore largement méconnue. Bien que les plans de cours soient approuvés par la direction et qu'une rétroaction soit envoyée aux enseignants, ces derniers ne semblent pas connaître à l'avance les critères spécifiques sur lesquels les plans sont évalués. De plus, le texte de la PIEA est mal adapté au contexte particulier du Collège d'affaires Ellis, notamment la politique ne fait pas référence au système de points qui sanctionne négativement les élèves qui s'expriment en français à l'intérieur des murs de l'établissement. Enfin, depuis l'élaboration de la PIEP en 1997, aucun moyen n'a été mis en œuvre pour en assurer l'application. En conséquence,

*la Commission recommande donc au Collège 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.*

Le Collège se préoccupe de la valorisation de la langue; il a une politique du français écrit qui se retrouve dans sa PIEA. La politique de l'anglais parlé est énoncée spécifiquement dans l'agenda des élèves. L'application de la politique du français est laissée à l'autonomie des enseignants tandis que le contrôle de l'anglais parlé est pris en charge volontairement par l'ensemble des membres du personnel du Collège qui peuvent donner un billet d'avertissement lorsqu'un élève est pris en défaut. Lors des rencontres cependant, les élèves ont exprimé leur désir de voir renforcer l'application de la politique relative à l'anglais parlé puisque leurs attentes ne semblent pas tout à fait comblées dans ce sens. Étant donné l'importance de cet aspect dans sa mission, la Commission invite le Collège à

prendre les moyens pour s'assurer que ses politiques linguistiques soient appliquées plus rigoureusement.

Le développement des nouveaux programmes a été assuré par la Direction générale et la Direction des études avec l'aide d'autres institutions d'enseignement collégial. Leur mise en œuvre s'est réalisée sans que les enseignants y aient été formellement impliqués et sans qu'ils aient pu profiter du perfectionnement nécessaire, en particulier sur l'approche par objectifs et standards et sur l'élaboration de plans de cours. Néanmoins, les enseignants se rencontrent régulièrement entre eux pour éviter le chevauchement du contenu des cours. La Commission souligne, à cet effet, l'engagement du personnel pour favoriser l'atteinte des objectifs institutionnels.

Les échanges autour des questions pédagogiques s'effectuent souvent au besoin, de façon informelle, sans qu'un réel leadership ne se manifeste sur ce plan. Selon la direction, les rencontres de planification et d'évaluation des activités se réalisaient auparavant sur une base plus régulière avec les enseignants. Dans le contexte actuel d'implantation de nouveaux programmes et de l'arrivée de nouvelles ressources professorales, il y aurait lieu pour le Collège de revenir à cette pratique afin d'offrir au personnel un lieu de concertation pédagogique pour renforcer l'approche programme et permettre de mieux arrimer la formation générale avec la formation spécifique.

*La Commission recommande au Collège 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 est constituée de manière à favoriser l'intégration des élèves : les groupes homogènes sont formés dans ce but. La petite dimension du Collège et le dévouement de l'ensemble de son personnel assurent naturellement le caractère intégré des services d'aide à l'apprentissage. En début d'année, chaque professeur sous contrat est désigné tuteur d'un groupe d'élèves; il est le premier intervenant envers l'étudiant qui éprouve des difficultés scolaires.

### **Les services aux élèves**

Le Collège offre des services d'information scolaire, de placement et d'aide financière qui semblent répondre aux besoins des étudiants.

Les élèves qui manifestent des besoins d'orientation et d'aide psychologique sont orientés vers des personnes-ressources extérieures et les honoraires sont assumés par l'institution; les rencontres ont toutefois montré que les élèves ne connaissent pas l'existence de ce service, le Collège agissant cas par cas au cours de l'année scolaire. Il n'y a pas non plus de mécanisme formel qui définisse une démarche d'aide et de suivi ni de personne clairement identifiée dans l'établissement pour faire face à des problèmes de nature psychosociale. La grande majorité du personnel assume cette fonction de façon volontaire.

Par ailleurs, un comité étudiant voit à l'organisation des activités étudiantes. Certaines de ces activités visent notamment l'accueil et l'intégration des élèves en début de session. La direction se préoccupe d'identifier les besoins des élèves en recueillant leurs commentaires lors d'une tournée des groupes en début de session. Advenant que de nouveaux besoins se présentent, le Collège s'efforce d'y répondre. Selon le rapport, le Collège est conscient de la nécessité d'affecter davantage de ressources à la vie étudiante. Il s'engage d'ailleurs à confier la responsabilité de ce secteur à un enseignant délégué à cette fin. La Commission invite le Collège à identifier un répondant institutionnel pour les étudiants.

### **La gestion des ressources humaines**

Le Collège d'affaires Ellis a certaines pratiques clairement établies en matière de ressources humaines. Ces pratiques favorisent le recrutement et la sélection de candidats de qualité; l'insertion professionnelle des enseignants est assurée, au besoin, par un jumelage avec un enseignant d'expérience. Le climat convivial, caractéristique de l'établissement, favorise aussi l'intégration du personnel dans leur milieu.

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 par 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. Les membres du personnel de soutien, pour leur part, ne sont évalués que de façon informelle lors de rencontres avec la direction.

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, le fonctionnement du Collège ne prévoyait pas d'organisation précise à ce sujet avant que la nouvelle 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<sup>4</sup>. Les demandes de perfectionnement sont surtout destinées à la formation technique, notamment la maîtrise de nouveaux logiciels. Le perfectionnement pédagogique est cependant nécessaire et le Collège pourrait organiser ce type de formation pour l'ensemble de ses enseignants.

Les événements qui ont marqué la réorganisation de l'établissement à la suite de la baisse de clientèle n'ont pas été sans conséquence sur le climat de travail. La signature d'une première convention collective a cependant donné des balises pour la description des tâches. Lors de la visite, les enseignants ont dit se sentir appuyés par la direction et ils apprécient généralement l'autonomie qui leur est laissée. La croissance prévue de la population étudiante et la signature de la convention ont suscité beaucoup d'optimisme et amélioré le climat de travail.

### **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. Les priorités budgétaires sont déterminées par la direction et sont adoptées par le conseil d'administration.

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. Le Collège devra toutefois être sensible aux besoins spéciaux des nouveaux programmes en implantation.

L'état de la collection du centre de documentation avait déjà fait l'objet d'une recommandation de la Commission lors de l'évaluation du programme *Techniques administratives*. Même si le Collège a fait récemment l'acquisition d'une collection privée pour les besoins du programme *Techniques juridiques*, les ressources documentaires devraient mieux répondre aux besoins des élèves, et être adaptées à un enseignement de niveau supérieur. Le Collège aurait avantage à développer des associations avec d'autres organismes – bibliothèque municipale, palais de justice – afin que les élèves aient accès à une documentation de qualité. La Commission *suggère* au Collège d'enrichir les

---

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.

collections de sa bibliothèque et d'examiner la possibilité d'établir des partenariats avec d'autres institutions.

Le Collège a connu une baisse de clientèle qui a placé l'établissement dans une position précaire. Si la direction est parvenue à redresser sa situation, celle-ci reste fragile.

## **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 de son plan d'aide à la réussite, le taux de réussite des cours en première session se maintient élevé. L'encadrement et l'engagement des professeurs et du personnel dans la réussite des élèves constituent une force pour le Collège. Les élèves réussissent généralement bien à l'épreuve uniforme de français.

Selon le rapport du Collège, le taux de réinscription au troisième trimestre est davantage problématique. Le Collège identifie certains facteurs intervenant dans la réinscription au troisième trimestre dont les changements d'orientation des élèves. Il 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 du Collège, 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 se situent en général au-dessus de 90 %. 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**

Le Collège s'est récemment donné de nouveaux objectifs institutionnels. Il est encore trop tôt pour en mesurer l'impact et juger de leur atteinte. Le Collège devra cependant veiller à ce qu'ils soient bien connus et 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 la présence active du personnel et du directeur général au sein d'organismes régionaux (Centre local de développement, Carrefour jeunesse-emploi, Réseau industriel Drummond, Chambre de commerce, etc.); cela permet d'assurer une rétroaction rapide aux programmes et contribue au placement des finissants. Toutefois, les analyses que réalise le Collège semblent reposer avant tout sur des impressions, car l'établissement ne dispose pas de données recueillies systématiquement auprès des élèves, des diplômés ou des employeurs.

Le contexte dans lequel évolue le Collège a passablement changé au cours des deux dernières années. D'une part, la direction doit maintenant partager son temps entre deux établissements situés dans des environnements fort différents et possédant leur propre culture organisationnelle. D'autre part, alors que l'offre de programme était autrefois spécialisée en bureautique et en administration, la demande pour ces programmes a diminué, ouvrant la voie au secteur des techniques humaines. Dans ce contexte, le Collège aurait intérêt à renouveler ses mécanismes de liaison avec le milieu, en particulier avec ses diplômés, afin de s'assurer de la pertinence de ses programmes et de ses choix pédagogiques.

### **L'efficacité des processus d'évaluation et de planification**

Jusqu'à ce jour, le Collège a 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 du Collège s'est montré soucieux d'assurer et de garantir la qualité de la formation offerte. La situation est maintenant plus confuse. Ainsi, le Collège 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 le Collège.

En ce qui concerne la gestion interne, la planification et l'évaluation des activités ne sont pas issues d'une vision globale de l'évolution de la situation du Collège. La direction et le personnel sont ainsi privés de points de repère quant au devenir de l'établissement, en particulier à un moment où celui-ci en a le plus besoin. 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.

Considérant que dans le contexte de relance du Collège d'affaires Ellis, le personnel doit être mobilisé pour faire face aux défis qui s'annoncent et adhérer sans réserve aux objectifs institutionnels,

*la Commission recommande au Collège 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 établissement de petite taille : les rencontres entre le personnel sont fréquentes et les élèves ont souvent l'occasion d'échanger avec les professeurs et les autres membres du personnel. Les communications au sein de l'établissement servent généralement bien les besoins des programmes et l'enseignement qui y est donné. Toutes les notes internes sont diffusées par courriel. À cet effet, un des règlements du Collège précise que chaque élève et chaque employé est tenu de lire son courrier électronique une fois par jour. Cette directive est d'ailleurs inscrite dans l'agenda étudiant.

Les informations administratives sont peu diffusées à l'interne. Il en va de même pour les orientations du Collège concernant son développement. L'absence de diffusion du rapport d'autoévaluation est représentative de la situation à cet égard. Le Collège 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.

À l'externe, le Collège utilise l'ensemble des médias pour rendre publics ses services et ses programmes de formation. Les stations de télévision et de radio locales ainsi que les journaux sont mis à contribution. Les informations électroniques sont diffusées par la voie de son site Web. Selon le rapport, de nouveaux moyens sont recherchés afin que l'image de « Collège d'affaires » change graduellement. Il aurait aussi avantage à mieux faire connaître sa pédagogie axée sur l'immersion en anglais.

En ce qui concerne le traitement des plaintes formulées par les élèves, il n'existe pas au Collège de procédures qui permettent aux élèves de faire part de leurs doléances. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de mettre en place un mécanisme de traitement des plaintes des élèves.*

### **Le suivi de l'évaluation**

Le Collège n'a pas produit de plan d'action à la suite de l'analyse des critères qu'il avait retenus pour l'évaluation. Le Collège devra donc produire un plan en lien avec les résultats de la présente 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 au Collège d'élaborer et de mettre en œuvre 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 le Collège d'affaires Ellis devra mieux assumer les responsabilités pédagogiques qui lui sont confiées.

Au cours des dernières années, le Collège a vécu des changements importants qui l'ont amené à redéfinir son identité et à relancer ses activités dans de nouveaux programmes d'études. Ces changements se sont accompagnés d'un affaiblissement de la structure de la direction maintenant moins en mesure d'assurer l'encadrement pédagogique nécessaire pour permettre au Collège d'évoluer comme établissement d'enseignement supérieur. Même si le Collège peut compter sur un corps professoral qualifié et dévoué, il ne saurait se développer et préserver la qualité de ses enseignements sans amélioration significative sur le plan de la gestion. À cette fin, les propriétaires doivent revoir le fonctionnement du conseil d'administration du Collège et redonner à celui-ci une direction capable d'assurer son développement et d'exercer un leadership pédagogique efficace, particulièrement dans le présent contexte de l'ouverture de nouveaux programmes.

Le Collège se doit 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. Il doit aussi mettre en place un mécanisme de traitement des plaintes des élèves. Enfin, le Collège 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 notées au cours de cette évaluation.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège d'affaires Ellis et l'École commerciale du Cap 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 discussions 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. Le Collège d'affaire Ellis, pour sa part, a entrepris une démarche de consultation auprès de ses étudiants en vue de revoir l'application de la politique de l'anglais parlé, et ce, afin de tenir compte davantage de l'arrivée de nouvelles clientèles.

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