



RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Cégep de l'Outaouais

Janvier 2004

Comité d'évaluation institutionnelle

Mario Auclair, directeur des ressources humaines
Yves Dupont, directeur des services administratifs
Lyne Lepage, directrice des communications et des affaires corporatives
Luc Maurice, directeur des affaires étudiantes et communautaires
Christian Muckle, directeur des études
Ginette Ouellette, directrice générale

Direction et coordination de l'évaluation institutionnelle

Ginette Ouellette, directrice générale et présidente du comité d'évaluation

Recherche, organisation des informations, préparation des annexes

Richard Filion, cadre affecté au dossier d'évaluation

Rédaction du rapport

Richard Filion, cadre affecté au dossier
Ginette Ouellette, directrice générale

Contribution significative à la rédaction de sections spécifiques

Mario Auclair, directeur des ressources humaines
Yves Dupont, directeur des services administratifs
Lyne Lepage, directrice des communications et des affaires corporatives
Luc Maurice, directeur des affaires étudiantes et communautaires
Élisabeth Mazalon, adjointe à la direction des études
Johanne Moreau, adjointe à la direction des études
Christian Muckle, directeur des études

Contribution des membres du sous-comité de la commission des études

Céline Corriveau, enseignante en sciences humaines
Michel-Rémi Lafond, enseignant en philosophie
Christian Muckle, directeur des études

Mise en page et soutien au projet

Nathalie Guèvremont
Ghislaine St-Amour

Page couverture

Ginette Marengère

Révision linguistique

Luc Bouvier

Dans ce document, la forme masculine est utilisée sans aucune discrimination mais dans le but d'alléger la lecture des textes.

REMERCIEMENTS

Au moment de diffuser le *Rapport d'évaluation institutionnelle* du Cégep de l'Outaouais, je souhaite sincèrement remercier toutes les personnes qui ont participé aux diverses étapes de l'autoévaluation depuis février 2003. Outre les travaux de recherche, de rédaction et de validation associés à la démarche qu'a menée le comité d'évaluation, les suggestions et commentaires, notamment ceux issus de la période de consultation et des travaux de la commission des études, ont permis d'enrichir le texte même du rapport.

Un merci spécial aux directeurs qui, malgré les exigences du quotidien, se sont réunis en comité d'évaluation les lundis de l'automne 2003 pour améliorer et valider les textes devant être intégrés au rapport d'évaluation institutionnelle.

La directrice générale,

Ginette Ouellette

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS Description sommaire du Collège et de la démarche d'évaluation institutionnelle

DESCRIPTION DU COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS	3
1. Notes historiques	3
2. Les installations du Collège.....	3
3. Les étudiants.....	4
4. Les programmes d'études.....	4
5. Les services offerts aux étudiants	4
6. Le personnel	4
7. Résumé des caractéristiques du Collège en juin 2001	5
LA DÉMARCHÉ D'ÉVALUATION.....	5
1. Un contexte particulier d'évaluation institutionnelle.....	6
2. La démarche d'évaluation institutionnelle.....	6
3. Une évaluation institutionnelle qui devait être significative.....	8

CHAPITRE 1 Le Collège poursuit des objectifs clairs, congruents avec sa mission et pertinents

DESCRIPTION.....	11
ANALYSE	11
1. Deux énoncés de mission	11
2. Un projet éducatif encore en gestation.....	12
3. La détermination des orientations institutionnelles.....	12
4. Les plans de travail annuels.....	12
5. Les rapports annuels	12
6. L'adhésion aux objectifs institutionnels	13
7. Le plan de développement des programmes d'études.....	13
CONCLUSION	14
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001	15

CHAPITRE 2 Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission

2.1 L'EFFICACITÉ DES INSTANCES DE GESTION.....	17
DESCRIPTION.....	19
1. Le conseil d'administration	19
2. Le comité exécutif.....	19
3. La commission des études	19
4. La Direction générale	20
5. La Direction des études	20
6. Les autres directions	20
7. Les assemblées départementales.....	20
8. Les comités de programme.....	20
9. La structure administrative	21
ANALYSE	21
1. L'efficacité du conseil d'administration et du comité exécutif	21
<i>La régie interne du conseil d'administration.....</i>	<i>21</i>
<i>Les réunions des instances administratives et leur régularité.....</i>	<i>22</i>
<i>Le déroulement des réunions du conseil d'administration</i>	<i>22</i>
<i>Les politiques et règlements adoptés par le conseil d'administration</i>	<i>24</i>
<i>Le conseil d'administration et la mission du Collège.....</i>	<i>25</i>
<i>Le conseil d'administration administre bien les ressources</i>	<i>26</i>
2. L'efficacité de la commission des études	27
<i>Les réunions de la commission des études.....</i>	<i>27</i>
<i>La commission des études s'acquitte de ses responsabilités.....</i>	<i>27</i>
<i>Quelques difficultés de la commission des études.....</i>	<i>29</i>
3. L'efficacité de la Direction générale.....	30
<i>Une période de compressions budgétaires</i>	<i>30</i>
<i>Les activités dans la communauté</i>	<i>30</i>
<i>Une période de révision et d'implantation de programmes.....</i>	<i>30</i>
<i>La gestion du Collège et la régie générale</i>	<i>31</i>
<i>Les difficultés de la Direction générale.....</i>	<i>31</i>

CONCLUSION	31
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001	33
2.2 L'EFFICACITÉ DE LA GESTION PÉDAGOGIQUE	35
DESCRIPTION.....	37
1. La structure de la gestion pédagogique.....	37
2. Une organisation partagée sur trois campus	38
ANALYSE	38
1. Une gestion des études qui fait appel à la participation des enseignants	38
2. Une gestion des études qui s'appuie sur un travail concerté.....	39
3. Une gestion pédagogique qui s'appuie sur de nombreux règlements, politiques et guides.....	40
4. Des services de soutien des étudiants priorités.....	40
<i>Un soutien à l'orientation professionnelle dynamique</i>	<i>40</i>
<i>Un soutien à la recherche documentaire efficace.....</i>	<i>40</i>
<i>Des services de soutien au cheminement scolaire variés et complémentaires.....</i>	<i>41</i>
<i>Des projets départementaux qui mériteraient un encadrement plus soutenu.....</i>	<i>41</i>
<i>De nombreux services de soutien à l'apprentissage et à la réussite offerts par les enseignants</i>	<i>41</i>
<i>Des études sur le cheminement scolaire des étudiants à réinvestir</i>	<i>42</i>
5. Des services variés de soutien aux programmes	43
<i>Un guide pour soutenir l'implantation des programmes d'études.....</i>	<i>43</i>
<i>Un guide d'élaboration des plans cadres et des plans d'études</i>	<i>43</i>
<i>Un guide de mise en œuvre des épreuves synthèses de programme.....</i>	<i>44</i>
<i>Une grille pour établir un bilan sommaire des programmes d'études</i>	<i>44</i>
<i>Des pratiques de concertation pour supporter la mise en œuvre de programmes d'études pertinents</i>	<i>44</i>
6. Plusieurs mesures de soutien des enseignants.....	45
<i>Des outils pour soutenir l'insertion professionnelle et l'intégration au Collège</i>	<i>45</i>
<i>Des services de conseil pédagogique variés.....</i>	<i>45</i>
<i>Des ressources didactiques variées</i>	<i>45</i>
<i>Un guide de la coordination départementale</i>	<i>46</i>
7. Une organisation scolaire qui favorise l'approche-programme et la réussite.....	46
<i>Un calendrier scolaire soucieux de faciliter la réussite des étudiants.....</i>	<i>46</i>
<i>Une organisation scolaire qui vise à faciliter les apprentissages.....</i>	<i>47</i>
8. Des politiques de gestion pédagogique d'application inégale.....	47
<i>La Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages.....</i>	<i>47</i>
<i>Une politique institutionnelle d'évaluation de programme</i>	<i>48</i>
<i>Une politique de développement et de gestion des programmes d'études à finaliser</i>	<i>48</i>
9. Une direction pédagogique à consolider.....	49
CONCLUSION	50
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001	51
2.3 L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES SERVICES AUX AFFAIRES ÉTUDIANTES ET COMMUNAUTAIRES.....	53
DESCRIPTION.....	55
ANALYSE	56
1. Un service organisé et efficace	56
2. Des services et activités variés	56
3. Des services fréquentés	57
4. Des services de la vie étudiante qui favorisent la persévérance aux études et contribuent au développement intégral de l'étudiant.....	58
5. Des relations soutenues avec l'AGEECO	59
6. L'implication de la Direction des affaires étudiantes et communautaires à l'égard de certaines politiques du Collège	60
7. Un réseau de partenaires.....	61
8. Un service à l'affût des innovations.....	61
CONCLUSION	62
QUELQUES RÉALISATION DEPUIS JUIN 2001	63
2.4 L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	65
DESCRIPTION.....	67
ANALYSE	67
1. Les règles de fonctionnement du service	67
2. Les services offerts	68
3. Le taux de satisfaction du personnel.....	68
4. La participation des membres du service à divers comités	69
5. Les relations du travail et le traitement des griefs.....	69
6. Les activités supportées par la DRHRT.....	71

7. Les politiques développées par la DRHRT.....	72
8. Le perfectionnement du personnel.....	73
<i>Le perfectionnement du personnel enseignant.....</i>	73
<i>Le perfectionnement du personnel professionnel et celui du personnel de soutien.....</i>	73
<i>Le support au Collège au perfectionnement.....</i>	73
CONCLUSION.....	74
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001.....	75
2.5 <i>L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES SERVICES ADMINISTRATIFS.....</i>	77
2.5.1 <i>Les ressources matérielles.....</i>	77
DESCRIPTION.....	79
ANALYSE.....	79
1. Une gestion intégrée des locaux.....	79
2. Des transformations pour améliorer l'enseignement.....	80
3. Un service de réparation accessible en tout temps.....	80
4. L'entretien ménager et la technologie.....	80
5. La protection de l'environnement.....	80
6. Une saine alimentation.....	80
7. Un règlement sur la protection des non-fumeurs.....	81
8. La disposition des biens excédentaires.....	81
9. Une gestion responsable de l'énergie.....	81
10. La sécurité et le contrôle des accès.....	82
11. L'effet des compressions budgétaires.....	82
12. Les IV ^{es} Jeux de la Francophonie.....	82
13. Le transport en commun.....	82
14. Le stationnement.....	82
15. Le service de l'approvisionnement.....	83
CONCLUSION.....	83
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001.....	84
2.5.2 <i>Les ressources financières.....</i>	85
DESCRIPTION.....	87
ANALYSE.....	87
1. La planification budgétaire : un processus bien huilé.....	87
2. Le service des finances, une équipe d'expérience.....	87
3. Un processus budgétaire souple.....	87
4. La révision budgétaire, une pratique nécessaire.....	88
5. Les compressions budgétaires.....	88
6. Le contrôle budgétaire, l'affaire de tous.....	88
7. Des ristournes de taxes à ne pas négliger.....	88
8. La gestion des prêts : une recherche constante des meilleurs taux.....	89
9. Les entrées de fonds, une préoccupation constante.....	89
10. La disponibilité des ressources matérielles.....	89
11. Les politiques et procédures, une gestion efficace.....	89
CONCLUSION.....	90
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001.....	91
2.5.3 <i>Les ressources informatiques.....</i>	93
DESCRIPTION.....	95
ANALYSE.....	95
1. Le plan directeur en informatique.....	95
2. La gestion pédagogique à l'aube de l'an 2000.....	96
3. Le parc informatique.....	96
CONCLUSION.....	97
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001.....	98
 CHAPITRE 3 Le Collège atteint ses objectifs	
3.1 <i>L'ATTEINTE DES OBJECTIFS LIÉS AU RENDEMENT DES ÉTUDIANTS ET À LEUR CHEMINEMENT.....</i>	99
DESCRIPTION.....	101
ANALYSE.....	101
1. Rendement à l'enseignement régulier.....	102
<i>Un Collège largement accessible à la population de sa région.....</i>	102
<i>Les caractéristiques scolaires des étudiants admis au Collège de l'Outaouais.....</i>	102
<i>Un taux de réussite assez élevé.....</i>	103
<i>Les résultats à l'épreuve uniforme de français.....</i>	103

<i>Un taux de diplomation plus bas que la moyenne québécoise</i>	104
<i>Persévérance dans les études</i>	105
<i>L'intégration au marché du travail</i>	105
<i>La poursuite des études universitaires</i>	106
<i>Un plan de réussite incomplet</i>	107
2. Rendement à la formation continue	108
CONCLUSION	109
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001	111
3.2 L'ATTEINTE DES OBJECTIFS INSTITUTIONNELS DE NATURE ÉDUCATIVE	113
DESCRIPTION	115
ANALYSE	115
1. Les résultats en matière de programmes d'études	115
<i>L'élaboration et l'implantation de nouveaux programmes d'études DEC et AEC</i>	116
<i>La révision, l'élaboration et l'implantation des programmes révisés</i>	116
<i>L'évaluation de programmes d'études et de la composante de la formation générale</i>	117
2. Adoption et mise en œuvre d'une <i>Politique institutionnelle d'évaluation de programme</i>	118
3. Consolidation et enrichissement des acquis des programmes d'études	118
CONCLUSION	119
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001	120
3.3 LES RÉSULTATS ATTEINTS DANS LES VOLETS COMPLÉMENTAIRES À LA MISSION	121
DESCRIPTION	123
ANALYSE	123
1. La contribution du Collège au développement régional	123
<i>Un personnel enseignant créateur et productif dans sa communauté</i>	124
<i>La formation continue au profit du développement régional</i>	124
<i>La Table Éducation Outaouais : un autre outil de développement régional</i>	125
<i>Une carte des programmes pour soutenir le développement régional</i>	125
2. Les activités internationales	125
<i>Les stages étudiants</i>	125
<i>Le développement</i>	126
3. La recherche	126
<i>Des initiatives dignes de mention</i>	127
CONCLUSION	128
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001	129
CHAPITRE 4 Le Collège utilise les moyens appropriés pour assurer son développement dans le respect de sa mission	
4.1 LA DÉTECTION DES BESOINS NOUVEAUX ET L'INNOVATION TANT DANS LA PÉDAGOGIE QUE DANS LA GESTION	131
DESCRIPTION	133
ANALYSE	133
1. L'adhésion à la Fédération des cégeps	133
2. L'adhésion à la Table Éducation Outaouais	134
3. Les adhésions des enseignants et des professionnels	134
4. D'autres adhésions significatives	135
5. Des exemples d'idées novatrices du Collège	135
<i>Un support tangible à l'innovation</i>	135
<i>Des innovations en matière de programmes d'études</i>	136
<i>Les activités en vue d'obtenir l'autorisation d'un nouveau programme</i>	137
<i>Une entreprise d'entraînement et de perfectionnement au Collège</i>	137
<i>Des innovations en matière de technologies de l'information et des communications</i>	137
<i>Des initiatives de concertation avec le secondaire</i>	137
<i>Le consortium en soins infirmiers</i>	138
<i>Des efforts de concertation avec l'UQO</i>	138
<i>Un partenariat avec l'ITHQ pour le développement du tourisme dans l'Outaouais</i>	138
<i>Les programmes d'études et la concertation régionale</i>	138
<i>Le plein air expérientiel : la transdisciplinarité à l'honneur depuis 30 ans</i>	138
<i>Pour un rapprochement entre les autochtones et autres Québécois</i>	139
<i>Le Collège est reconnu Académie régionale Cisco</i>	139
<i>La formation à distance en partenariat</i>	139
CONCLUSION	139
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001	140

4.2 L'EFFICACITÉ DES PROCESSUS D'ÉVALUATION ET DE PLANIFICATION ET LEURS RETOMBÉES SUR LA GESTION.....	143
DESCRIPTION.....	145
ANALYSE	145
1. Le Plan de développement des programmes.....	145
2. Un plan directeur des systèmes d'information et une réorganisation administrative	146
CONCLUSION	148
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001	149
CHAPITRE 5 Le Collège fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication	
DESCRIPTION.....	153
1. Le plan de communication.....	153
2. La communication avec le personnel.....	153
ANALYSE	154
1. Le plan de communication.....	154
2. Les moyens de communication interne.....	154
<i>L'êChollégial.....</i>	<i>154</i>
<i>Le Roy Félix.....</i>	<i>154</i>
<i>L'Agenda étudiant</i>	<i>155</i>
<i>Les communiqués internes.....</i>	<i>155</i>
<i>Les communications de nature scolaire et pédagogique</i>	<i>155</i>
<i>Les plans de travail, les rapports annuels, les priorités de la direction</i>	<i>156</i>
<i>Les réunions d'information du personnel.....</i>	<i>156</i>
<i>Perspectives collégiales.....</i>	<i>157</i>
<i>Les cahiers de programmes</i>	<i>157</i>
3. Les moyens de communication externe.....	157
<i>Les rapports annuels</i>	<i>157</i>
<i>L'Annuaire du Collège</i>	<i>158</i>
<i>La page WEB.....</i>	<i>158</i>
<i>Les communiqués et conférences de presse</i>	<i>158</i>
4. Le recrutement.....	158
<i>Les activités de recrutement</i>	<i>158</i>
<i>Les rencontres de parents.....</i>	<i>159</i>
5. Des mesures de protection de l'information	159
<i>La procédure sur l'accès et la conservation des dossiers des étudiants</i>	<i>160</i>
<i>La protection des renseignements personnels</i>	<i>160</i>
6. L'analyse du processus général d'information et de communication	160
<i>La consultation.....</i>	<i>160</i>
<i>La qualité de la langue</i>	<i>160</i>
<i>La communication avec le personnel.....</i>	<i>161</i>
<i>La conservation des documents</i>	<i>161</i>
CONCLUSION	161
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001	162
CONCLUSION Conclusion générale de l'évaluation institutionnelle	
CONCLUSION DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE.....	167
QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001	168
PLAN D'ACTION SOMMAIRE Pistes d'action découlant de l'évaluation institutionnelle	
PISTES D'ACTION.....	171
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES ANNEXES	xi

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Centres d'aide des départements et des programmes	42
TABLEAU 2	Fréquence des réunions des différents comités paritaires (1996-2001)	69
TABLEAU 3	Griefs déposés (1996-2001)	70
TABLEAU 4	Les admissions par tour du SRAM (Automne 2001)	102
TABLEAU 5	Moyenne générale au secondaire des étudiants nouvellement inscrits au Collège à la session d'automne	103
TABLEAU 6	Taux de réussite des cours par session pour l'ensemble des étudiants du Collège de l'Outaouais, 1997-2001	103
TABLEAU 7	Taux de diplomation, Collège de l'Outaouais (réseau) (1987-1996)	104
TABLEAU 8	Taux de réinscription au troisième trimestre au Collège de l'Outaouais et dans le réseau (1997-2001)	105
TABLEAU 9	Situation des diplômés du secteur technique (1996-2000)	106
TABLEAU 10	Indicateurs relatifs aux étudiants adultes du Collège de l'Outaouais inscrits à une AEC de juillet 1999 à juin 2000	108
TABLEAU 11	Indicateurs relatifs aux étudiants adultes du Collège de l'Outaouais inscrits à une AEC de juillet 2000 à juin 2001	109

LISTE DES ANNEXES

ANNEXES A1 : Annexes intégrées au *Rapport d'évaluation institutionnelle du Collège de l'Outaouais*

- ANNEXE 1 Nombre d'étudiants inscrits au Collège de l'Outaouais à l'enseignement régulier à temps plein aux trimestres d'automne, 1997-2011
- ANNEXE 2 Table de concertation de la formation générale
- ANNEXE 3 Organigrammes
- ANNEXE 4 Évolution des effectifs
- ANNEXE 5 Historique de la structure de la Direction des études de 1996 à 2001
- ANNEXE 6 Entente concernant la clause 4-1.02 sur les comités de programme
- ANNEXE 7 Calendrier des opérations courantes de la Direction des études
- ANNEXE 8 Activités de perfectionnement Performa, créditées et non créditées
- ANNEXE 9 Règles concernant les examens de fin de session
- ANNEXE 10 Principes retenus pour la construction de l'horaire
- ANNEXE 11 Principes d'organisation du calendrier scolaire
- ANNEXE 12 Services offerts par la Direction des affaires étudiantes et communautaires
- ANNEXE 13 Quelques exemples d'invitations adressées aux étudiants dans l'Agenda étudiant
- ANNEXE 14 Activités prises en charge par la Direction des affaires étudiantes et communautaires en prolongement des activités d'apprentissage
- ANNEXE 15 Comités sur lesquels siègent des membres de la Direction des affaires étudiantes et communautaires
- ANNEXE 16 Calendrier des opérations courantes de la DRHRT
- ANNEXE 17 Sondage réalisé par le cégep de Ste-Foy sur la parc informatique de 30 cégeps
- ANNEXE 18 Résultats à l'épreuve uniforme de français
- ANNEXE 19 Demandes d'admission dans les universités québécoises des finissants du Collège de l'Outaouais
- ANNEXE 20 Historique des évaluations de programme effectuées par le Collège de l'Outaouais sous l'égide de la CÉEC
- ANNEXE 21 Les activités de coopération et de développement international
- ANNEXE 22 Personnel du Collège ayant participé aux divers programmes internationaux
- ANNEXE 23 Travaux subventionnés ou soutenus par le Collège
- ANNEXE 24 Les organismes avec lesquels le Collège entretient des relations
- ANNEXE 25 Perspectives collégiales : liste des sujets traités
- ANNEXE 26 Horaire type de la rencontre annuelle avec les conseillers d'orientations du secondaire
- ANNEXE 27 Ordre du jour de la présentation faite aux parents au printemps de chaque année
- ANNEXE 28 Processus de communication, d'appropriation et de consultation sur l'évaluation institutionnelle

ANNEXES A2 : Documents transmis à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial en huit exemplaires avec le *Rapport d'évaluation institutionnelle du Collège de l'Outaouais*

- ANNEXE 1 Organigramme du Collège de l'Outaouais : 1994-1995, 1996-1997, 2000-2001
- ANNEXE 2 Politique sur la mission et les objectifs (1984 02 15)
- ANNEXE 3 Philosophie de gestion préconisée par la Direction (1989 03 15)
- ANNEXE 4 Rapports annuels 2000-2001 et 2001-2002
- ANNEXE 5 Annuaires des programmes 2000-2001 et 2003-2004
- ANNEXE 6 Rapport sommaire des activités de recrutement (2002-2003)
- ANNEXE 7 Revue de presse novembre 2002 à juin 2003
- ANNEXE 8 Communiqués diffusés aux médias (2002-2003)
- ANNEXE 9 Revue de presse sportive (2002-2003)
- ANNEXE 10 Reproduction de publicités imprimées (2002-2003)
- ANNEXE 11 Cap sur les études
- ANNEXE 12 Programmation des cours et des services de formation collégiale offerts aux adultes de l'Outaouais

- ANNEXE 13 Programmation des cours du soir pour adultes, automne 2003
- ANNEXE 14 Excellence 2003
- ANNEXE 15 Guide du personnel enseignant (août 2000)
- ANNEXE 16 Guide des responsables de la coordination départementale et des comités de programme, 2000-2001
- ANNEXE 17 Cahiers de programmes Automne 2003
- ANNEXE 18 Agenda étudiant 2002-2003
- ANNEXE 19 Guide méthodologique des travaux écrits
- ANNEXE 20 Document complémentaire destiné aux étudiantes et étudiants (avril 2003)
- ANNEXE 21 Règlements et politiques à l'intention des élèves qui fréquentent le Collège de l'Outaouais, 2003-2004
- ANNEXE 22 Politique institutionnelle sur l'évaluation des apprentissages (1995 06 27)
- ANNEXE 23 Politique institutionnelle d'évaluation de programmes (1996 05 14)
- ANNEXE 24 Politique générale de gestion des ressources humaines (1996 03 27)
- ANNEXE 25 Règlement régissant le perfectionnement des professionnelles et professionnels du Collège de l'Outaouais (1991 08 21)
- ANNEXE 26 Politique de perfectionnement du personnel enseignant 2000-2001 (en vigueur le 18 février 1985)
- ANNEXE 27 Politique de perfectionnement du personnel de soutien (révisée le 8 avril 1999)
- ANNEXE 28 Politique sur les communications (2001 04 10)
- ANNEXE 29 Plan de développement des programmes d'études du Collège de l'Outaouais 1996-1997 à 2000-2001
- ANNEXE 30 Plan institutionnel de réussite (2000 12 12)
- ANNEXE 31 Le Roy Félix

ANNEXES B : Documents à la disposition de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial lors de sa visite sur l'évaluation institutionnelle au Collège de l'Outaouais

- DOCUMENT 1 *Rapports annuels*
1996-1997, 1997-1998, 1998-1999, 1999-2000, 2000-2001
- DOCUMENT 2 *Rapports de budgétisation (1996-1997 à 2000-2001)*
- Budget d'investissement
 - Budget de fonctionnement
- DOCUMENT 3 *Rapport de planification*
- Rapport de foresterie
 - Plan de travail annuel de la direction générale
 - Orientations – priorités institutionnelles
 - Planification régionale CRDO
 - Projet de restructuration de la direction des études (1994)
 - Structure organisationnelle de la direction des études (1999)
 - Plan directeur des systèmes d'information
- DOCUMENT 4 *Rapport d'activités des instances*
- Direction générale
- DOCUMENT 5 *Rapport d'activités des départements*
- Bilan des départements et comités de programme
- DOCUMENT 6 Rapports des services
- Formation continue
 - DAEC
 - Bilan des directions et services
- DOCUMENT 7 Rapport d'agrément dentaire
- DOCUMENT 8 Conventions collectives
- Professionnel
 - Enseignant
 - Soutien
- DOCUMENT 9 Sommaire des griefs déposés
- DOCUMENT 10 Liste des ententes

- DOCUMENT 11 Procès verbaux des réunions des instances :
- Conseil d'administration
 - Comité exécutif
 - Commission des études
 - Régie générale
 - Comité de gestion de la direction des études
- Compte rendu
- des assemblées des coordonnateurs de département et de programme
- DOCUMENT 12 Programmes internationaux du Collège de l'Outaouais – Bilan et Perspectives (24-04-03)
- DOCUMENT 13 Offre de service Support au programme « Méthodes de travail ergonomiques et sécuritaires » révisée le 20 janvier 2000 au Collège de l'Outaouais
- DOCUMENT 14 Les mesures d'aide à la réussite scolaire au Collège de l'Outaouais et le rôle du personnel de soutien mai 2000
- DOCUMENT 15 Synthèse de la journée d'échanges sur la réussite et la diplomation au Collège de l'Outaouais
- DOCUMENT 16 Modèle d'élaboration d'un devis d'implantation d'un programme d'études
- DOCUMENT 17 Devis d'implantation pour le programme
- DOCUMENT 18 Résultats scolaires : rapport synthèse
- DOCUMENT 19 Plan stratégique de développement de l'éducation en Outaouais : état de la situation, enjeux et priorités (Collection Tables Éducation Outaouais, mai 2000) Synthèse
- DOCUMENT 20 Plan stratégique de développement de l'éducation en Outaouais : état de la situation, enjeux et priorités (Document présenté par la Table Éducation Outaouais, mai 2000) Document intégral
- DOCUMENT 21 Abandon scolaire en Outaouais : problématique et pistes d'intervention (3 août 2000)
- DOCUMENT 22 Abandon scolaire en Outaouais : problématique et pistes d'intervention – Faits saillants
- DOCUMENT 23 Liste des programmes conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) et programmes d'établissement conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC) autorisés au Collège de l'Outaouais
- DOCUMENT 24 Collection des fascicules sur les méthodes de travail
- Contrôle du stress aux examens
 - L'écoute en classe, la prise de notes et la lecture active
 - L'autogestion du temps
 - La préparation aux examens
 - Comment répondre à un questionnaire d'examen
- DOCUMENT 25 Liste des sujets traités dans Perspectives collégiales (Cartable)
- DOCUMENT 26 Guide administratif
- DOCUMENT 27 Lettre du Syndicat des enseignantes et enseignants du Collège de l'Outaouais
- DOCUMENT 28 Bilan sommaire de programme : guide d'utilisation des fiches d'analyse (1997-06-25)
- DOCUMENT 29 Modification au règlement général du Collège de l'Outaouais (2003-06-16)
- DOCUMENT 30 Règlement général du Collège de l'Outaouais (tableau)
- DOCUMENT 31 Principes d'organisation des cours complémentaires pour l'année 2003-2004
- DOCUMENT 32 Principes et règles relatifs à la programmation 1999-2000
- DOCUMENT 33 Formulaire de demandes budgétaires
- DOCUMENT 34 Procès-verbaux (cartables)
- CRT du personnel de soutien - juin 1996-août 2002
 - CRT du personnel enseignant - 1996-1998 à 1999-2002
 - CRT du personnel professionnel - 1996-2001
- DOCUMENT 35 Procès-verbaux des comités de perfectionnement Professionnel – enseignant – soutien
- DOCUMENT 36 Cahier de programmation 2003-2004
- DOCUMENT 37 Mesures de soutien à l'élève Analyse et orientations (avril 1999)
- DOCUMENT 38 Étude de la réussite et de la poursuite des études au Collège de l'Outaouais (mai 1996)
- DOCUMENT 39 Résultats du sondage Prolongation des heures d'ouverture de la bibliothèque (18 décembre 2000)

- DOCUMENT 40 Guide d'information sur les procédures d'admission universitaire - Édition 2003-2004
L' « Univers » ité...comment m'y retrouver
- DOCUMENT 41 La cote de rendement au collégial (CRC) - Centre des carrières et des emplois (3 décembre 2002)
- DOCUMENT 42 La cote de rendement au collégial : ce qu'elle est, ce qu'elle fait - CREPUQ
Document approuvé le 30 novembre 2000
- DOCUMENT 43 Implantation d'un centre d'aide en français écrit - Stratégie d'aide individualisée (30 mars 90)
- DOCUMENT 44 Projet d'encadrement des allophones dans l'apprentissage du français au collégial (18-12-89)
- DOCUMENT 45 Guide administratif à l'usage des enseignantes et enseignants chargés de cours - Service de la formation continue
- DOCUMENT 46 Cahier publicitaire
 - Visez juste – formation et perfectionnement
 - *Le Droit*
- DOCUMENT 47 Bilan des activités du MIPEC - année 2003
- DOCUMENT 48 Démarche pour l'élaboration du Projet éducatif du Collège - Direction des études (07-04-2000)
- DOCUMENT 49 Programme de prévention – fiches d'actions spécifiques (01-04-2001)
- DOCUMENT 50 Guide d'élaboration locale des programmes d'études (DEC) : des compétences aux cours (octobre 2000)
- DOCUMENT 51 Répartition de l'allocation enseignante de 1996-1997 à 2000-2001
- ANNEXES C : Documents complémentaires relatifs aux réalisations depuis juin 2001 à la disposition de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial**
- DOCUMENT 1 Le *Règlement général* adopté en juin 2003
- DOCUMENT 2 Le *Règlement sur la nomination, l'évaluation et le renouvellement des hors cadres* adopté en octobre 2002
- DOCUMENT 3 *L'énoncé de mission* adopté par le conseil d'administration en octobre 2003
- DOCUMENT 4 Le *Projet éducatif* adopté en décembre 2003
- DOCUMENT 5 Le *Règlement sur la gestion financière* adopté en juin 2003
- DOCUMENT 6 La *Politique de gestion du personnel d'encadrement* adoptée au printemps 2003
- DOCUMENT 7 Le *Règlement sur la réussite scolaire* adopté en décembre 2001
- DOCUMENT 8 La *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* dont l'adoption est prévue pour février 2004
- DOCUMENT 9 Réalisation d'un sondage sur les services offerts aux étudiants
- DOCUMENT 10 La *Politique de dotation en personnel* adoptée en juin 2003
- DOCUMENT 11 Un *Rapport d'étape du Plan institutionnel de réussite 2004-2007* présenté à la commission des études et déposé au conseil d'administration en juin 2003
- DOCUMENT 12 Le *Rapport préliminaire sur les communications* déposé au conseil d'administration en juin 2003
- DOCUMENT 13 La *Politique des communications* adoptée en septembre 2003
- DOCUMENT 14 La *Proposition du plan de communication* adoptée par le conseil d'administration en septembre 2003
- DOCUMENT 15 La signature institutionnelle adoptée par le conseil d'administration en novembre 2003
- DOCUMENT 16 Le *Plan de mesures d'urgence (2002-2003)*
- DOCUMENT 17 Les bulletins *CA en bref* et les *éChollégial* (depuis juin 2001)
- DOCUMENT 18 Le *Rapport de suivi de l'autoévaluation du programme de Sciences humaines* adopté en décembre 2002
- DOCUMENT 19 *Le développement de la formation en foresterie dans l'Outaouais* (mai 2002)
- DOCUMENT 20 *Étude de pré faisabilité*
Centre de transfert technologique dans le secteur de la forêt feuillue, ses produits et sous-produits (2002)
- DOCUMENT 21 *Entente spécifique portant sur l'implantation d'un service régional de la formation professionnelle et sur l'amélioration de l'offre de formation professionnelle*
- DOCUMENT 22 *Enseignement supérieur dans l'Outaouais : historique, état de situation, planification et vision de son développement* (document rédigé en vue du forum régional sur l'enseignement supérieur)
Déclaration sur l'enseignement supérieur pour la région de l'Outaouais
- DOCUMENTS 23 Textes relatifs à la planification stratégique
- DOCUMENTS 24
 - Plans de travail et bilans annuels
 - Autres textes

AVANT-PROPOS

A dotted line starts from the right side of the title box, extends horizontally to the right, then turns 90 degrees downwards, and ends at the top center of the subtitle box.

**Description sommaire du Collège et de la
démarche d'évaluation institutionnelle**

DESCRIPTION DU COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS

1. Notes historiques

Le Collège de l'Outaouais, qui s'appelait Cégep de Hull à ses débuts, est l'un des douze premiers cégeps à avoir été créés à l'été 1967. Il est né du regroupement de l'Institut de technologie de Hull, du Collège classique Marguerite-d'Youville (filles), du Collège classique Marie-Médiatrice (garçons), de l'École normale de Hull, de l'Institut familial de Hull et de l'École des infirmières de l'Hôpital Sacré-Cœur de Hull. Le Cégep de Hull est devenu, en 1975, le Cégep de l'Outaouais et, depuis 1985, le Collège de l'Outaouais¹. À partir de 1969, le Cégep admet des élèves de langue anglaise. Les deux groupes ont cohabité jusqu'en 1972. La section anglophone qui logeait au campus Heritage, devient, en 1988, un cégep autonome : Heritage College.

Le Cégep accueille 350 étudiants durant l'année scolaire 1967-1968. Les débuts sont modestes, mais l'établissement connaît une croissance soutenue de sa clientèle, à la mesure du boom démographique que vont connaître les cégeps du Québec. En dix ans d'existence seulement, c'est-à-dire entre 1972 et 1982, l'effectif francophone passe de 1 525 à 3 408 pour atteindre 3 666 étudiants en 2001. Quant aux employés à temps plein du Collège, son nombre passe de 75 en 1967 à 422 en 2001.

L'institution offre à ses débuts quatre programmes préuniversitaires et une dizaine de programmes de formation technique; elle offre, en juin 2001, cinq programmes préuniversitaires et une vingtaine de programmes de formation technique menant à un diplôme d'études collégiales (DEC), de même qu'une dizaine de programmes techniques courts à la formation continue menant à une attestation d'études collégiales (AEC).

2. Les installations du Collège

Le Collège de l'Outaouais comprend trois bâtiments situés dans la Ville de Gatineau.

Le campus principal, Gabrielle-Roy, qui est le siège social du Collège, est situé boulevard Cité-des-Jeunes dans l'actuel secteur Hull de la Ville de Gatineau. Construit en 1975 aux abords du parc de la Gatineau, il accueille surtout des étudiants de l'enseignement régulier. D'une superficie d'environ 41 500 m², le bâtiment contient environ 45 classes, 50 laboratoires dédiés, 7 laboratoires d'informatique, 32 locaux de travail, 155 bureaux de professeurs, plusieurs agoras et espaces de détente pour les étudiants, une cafétéria, un café-étudiant, un auditorium de 750 places, une bibliothèque, une librairie et un bloc sportif comprenant, entre autres, deux grands gymnases, une piscine de dimension semi-olympique, deux palestres et une salle de conditionnement physique.

Le campus Félix-Leclerc, situé boulevard La Gappe dans le secteur Gatineau de la Ville de Gatineau à environ 25 kilomètres du siège social, a ouvert ses portes en 1988. Le bâtiment, qui a été agrandi en 1994, a une superficie d'environ 16 000 m². Il contient 28 classes, 47 laboratoires dédiés, 13 locaux pour le travail de groupes, une cafétéria, un café étudiant, une grande salle polyvalente, un amphithéâtre, une salle d'exposition, un salon du personnel, 54 bureaux de professeurs, une bibliothèque et plusieurs bureaux pour les activités étudiantes et pour le personnel administratif.

Le campus Louis-Reboul, à une douzaine de kilomètres du siège social, est situé boulevard Sacré-Cœur dans le secteur Hull, près du centre-ville. Le bâtiment construit en 1953 sert exclusivement à la formation continue. D'une superficie d'environ 6 300 m², il comprend 19 classes, un gymnase converti en locaux spécialisés, une cafétéria, plusieurs salles de réunion et des bureaux.

1 L'appellation de l'institution a été changée par le conseil d'administration en octobre 2003; l'institution est désormais désignée par *Cégep de l'Outaouais* conformément à ses lettres patentes.

3. Les étudiants

Une bonne proportion des élèves diplômés du secondaire des quatre Commissions scolaires de l'Outaouais et des écoles privées choisit le Collège de l'Outaouais. En juin 2002, le ministère de l'Éducation du Québec accordait un diplôme d'études secondaires (DES) à 1 736 élèves de l'Outaouais. De ce nombre, 1 317 étaient admis au Collège de l'Outaouais, soit un taux d'inscription de 75 % des nouveaux diplômés des écoles secondaires de l'Outaouais. En très grande majorité, les élèves du secondaire de la région s'inscrivent au Collège de l'Outaouais immédiatement après leur cinquième secondaire; ils constituent 84 % de la clientèle du Collège. Selon les prévisions ministérielles, le Collège verra sa clientèle augmenter jusqu'en 2011 (voir annexe 1). Enfin, toutes cohortes du secondaire confondues, la clientèle du Collège à l'enseignement régulier est composée à 95 % d'étudiants de l'Outaouais.

L'étudiant type à la formation continue a en moyenne 39 ans, fait partie d'une communauté multiculturelle, est multilingue et majoritairement de sexe féminin. Beaucoup d'adultes s'inscrivent à la formation continue pour se perfectionner ou assurer leur réinsertion à l'emploi.

4. Les programmes d'études

La carte des programmes du Collège de l'Outaouais en juin 2001 est diversifiée comme le montre la liste des programmes de l'*Annuaire* du Collège.

Les programmes à l'enseignement régulier, depuis la réforme de 1993 de l'enseignement collégial, sont définis par compétence par le ministère de l'Éducation. C'est le cégep qui établit et organise les activités d'apprentissage et qui implante les programmes d'études sous tous leurs aspects : choix pédagogiques, organisation des ressources, aménagement et achat des équipements. Dans les programmes techniques, les objectifs et les standards sont établis par le Ministère à la suite d'analyses de situation de travail auxquelles participent les acteurs du marché du travail. Dans les programmes préuniversitaires, les objectifs sont établis en concertation avec les universités au sein de comités conseils rattachés à chacun des programmes. Enfin, c'est dans une optique d' que le cégep détermine les activités d'apprentissage (les cours) associées à chaque programme d'études en s'assurant d'une implantation locale en adéquation avec les besoins de la région.

Signalons par ailleurs que le Collège est un acteur important dans le développement régional. Il offre, par son service de formation continue, des cours diversifiés, de la formation sur mesure et des programmes crédités reconnus et en général harmonisés aux programmes correspondants de l'enseignement régulier.

5. Les services offerts aux étudiants

Le Collège de l'Outaouais offre à ses étudiants un large éventail de services et d'activités qui favorisent leur épanouissement et qui contribuent à créer un milieu de vie intéressant, notamment le service d'orientation, l'aide pédagogique individuelle, le support à la réussite (tel le tutorat par les pairs), les centres d'aide, l'accueil et référence, et la reconnaissance des acquis pour la clientèle adulte. Les étudiants peuvent aussi obtenir les services professionnels d'un psychologue, d'une infirmière, d'un travailleur social et de l'aide financière. S'ajoutent à ces services une grande variété d'activités sportives et culturelles accessibles qui contribuent au développement intégral de l'étudiant à qui on offre ainsi un milieu de vie convivial et propice à la réussite et à la persévérance aux études. Notons toutefois que la variété et la quantité des services offerts ne sont pas les mêmes d'un campus à l'autre

6. Le personnel

Au-delà de 422 personnes, dont quelque 279 enseignants, accompagnent les étudiants dans leur démarche d'apprentissage et de développement personnel.

Le personnel du Collège de l'Outaouais est hautement scolarisé. Les cadres, professionnels et enseignants sont pour la plupart des bacheliers qui, souvent, détiennent des maîtrises et des doctorats dans des

domaines variés et spécialisés. Ainsi, vingt enseignants ont un doctorat et une centaine, une maîtrise. Les employés de soutien possèdent les compétences requises.

De fait, des spécialistes des sciences et techniques humaines, des arts, des lettres et de la philosophie côtoient des scientifiques physiciens, biologistes ou chimistes, des techniciens et des technologues, des ingénieurs, des informaticiens, ou encore des gestionnaires et des professionnels eux-mêmes issus de différents horizons.

Le personnel du Collège est appelé à travailler en comités sur des projets pédagogiques variés et sur des projets institutionnels. Ouvert au changement, il se perfectionne et s'ajuste aux développements des connaissances pédagogiques et disciplinaires dans différents domaines du savoir, il est soucieux de la pérennité de l'institution. Il assure un encadrement adéquat des étudiants et met en place des mesures favorables à leur formation, à leur développement et à leur réussite éducative.

7. Résumé des caractéristiques du Collège en juin 2001

- Issu de la première cohorte des cégeps, l'institution, implantée en 1967, est bien enracinée dans l'Outaouais.
- Le Collège de l'Outaouais couvre un territoire de 31 527 km². Il est situé à Gatineau, la porte d'entrée ouest du Québec, et doit composer avec une situation frontalière particulière avec l'Est ontarien.
- Les installations physiques du Collège sont relativement jeunes et elles permettent d'accueillir au-delà de 4 350 étudiants à l'enseignement régulier et une clientèle adulte à la formation continue de l'ordre de 2 300 étudiants inscrits dans des programmes crédités et non crédités.
- Le Collège dispose de ressources humaines de très grande qualité. L'institution compte 422 employés, dont 279 enseignants, déployés dans trois bâtiments.
- Le Collège gère un budget de 30M et sa situation financière est stable.
- La carte des programmes d'études est variée, bien qu'insuffisante pour la région : cinq programmes préuniversitaires et 20 programmes techniques. Dix nouveaux programmes se sont ajoutés depuis 1985.
- Le Collège devra faire face au défi que représentent l'accroissement de sa clientèle jusqu'en 2011 et le vieillissement de son personnel.
- Le Collège dispose d'équipements qui ont été renouvelés au cours des années, au fur et à mesure des révisions des programmes d'études.
- Le parc informatique du Collège a été modernisé au cours des années.
- Le Collège est bien au fait des besoins du milieu. Il offre des services complets aux étudiants de l'enseignement régulier et à la clientèle adulte de la formation continue.
- Le Collège offre des services complets à sa clientèle.

LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

En 1999, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial demandait à tous les cégeps du Québec de réaliser une autoévaluation institutionnelle d'une période d'observation de cinq ans. Le rapport d'autoévaluation devait lui être transmis pour décembre 2002, délai qu'elle a par la suite prolongé jusqu'en juin 2002.

1. Un contexte particulier d'évaluation institutionnelle

Le Collège de l'Outaouais, en juin 2001, au terme de la période d'observation 1996-2001, n'avait pas encore entrepris sa démarche d'évaluation institutionnelle.

Il importe de mettre en contexte ce retard qui s'explique en partie par une situation controversée qui a commencé en février 1998, alors que le mandat du directeur général était en cours de renouvellement, et qui a entraîné un certain immobilisme institutionnel dans la conduite de grands dossiers comme celui de l'évaluation institutionnelle. Le Collège a aussi dû composer avec les multiples rebondissements du dossier de l'évaluation du directeur général et un climat de travail qui se détériorait, ce qui préoccupait le conseil d'administration. Ajoutons que le président du conseil d'administration démissionnait le 29 mai 2001 et que les deux principaux dirigeants du Collège, le directeur général et la directrice des études, quittaient le 1^{er} août 2001. De tels événements ne pouvaient favoriser une démarche d'évaluation institutionnelle « sereine » qui, de façon évidente, n'était pas une priorité en juin 2001.

Le Collège allait d'abord devoir combler les postes vacants. L'année 2001-2002 a été consacrée à des concours, l'automne 2001 pour la Direction générale, et l'hiver et même l'automne 2002 pour la Direction des études. Ainsi, à l'automne 2001, le directeur des services administratifs a assumé un intérim de cinq mois à la Direction générale, jusqu'à l'entrée en fonction de la directrice générale en janvier 2002. En ce qui concerne la Direction des études, l'intérim de l'automne 2001, assumé par un adjoint, s'est prolongé jusqu'à l'entrée en fonction du directeur des études en février 2003. L'année 2002 a été marquée par le départ à la retraite du directeur du service des ressources humaines et des relations de travail, qui a été remplacé, en mai 2002; et en décembre 2002, par le départ à la retraite du secrétaire général remplacé par une directrice des communications et des affaires corporatives en janvier 2003. On peut donc vraiment parler d'un changement radical de garde au Collège de l'Outaouais lorsque l'institution a finalement pu débiter son autoévaluation en février 2003.

2. La démarche d'évaluation institutionnelle

De fait, les premières étapes administratives de la démarche d'évaluation institutionnelle n'ont été amorcées qu'au printemps 2002, quelques mois après l'arrivée en fonction de la nouvelle directrice générale.

Le 11 juin 2002, le conseil d'administration du Collège a adopté le *Devis général d'évaluation* présenté en deux parties. La première partie, le *Plan général de la démarche*, comprend la table des matières du rapport d'évaluation avec les critères et thèmes requis par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, le processus d'évaluation de même que le calendrier des travaux, lequel prévoyait une évaluation devant s'échelonner d'août 2002 à septembre 2003. La deuxième partie du *Devis général d'évaluation* définit le mandat du comité d'évaluation. Ce comité, présidé par la directrice générale, est composé des directeurs du Collège : la directrice générale, le directeur des études, le directeur des ressources humaines, le directeur des services administratifs, le directeur des affaires étudiantes et communautaires et la directrice des communications et des affaires corporatives.

Le *Devis général d'évaluation* a été présenté à l'ensemble des cadres du Collège en octobre 2002 et un appel a été lancé afin de solliciter leur collaboration. Les travaux n'ont finalement pu débiter qu'à l'arrivée du nouveau directeur des études en février 2003. Il a fallu remanier le calendrier pour réaliser l'évaluation institutionnelle sur une période plus courte.

Le conseiller cadre a produit, pour chacun des quinze thèmes retenus, un devis détaillé fixant les éléments à décrire et les aspects à analyser; le devis a ensuite été validé par le comité d'évaluation. La présidente du comité d'évaluation a alors acheminé le *Devis thématique détaillé* au comité exécutif qui l'a approuvé à sa réunion du 8 avril 2003.

Un communiqué interne a été diffusé pour informer le personnel de la mise en branle du processus d'évaluation institutionnelle².

Pour bien aligner l'évaluation, la directrice générale et le porteur du dossier se sont rencontrés à plusieurs reprises au printemps 2003; ils ont déterminé les grandes sections du rapport sur lesquelles allait travailler de façon intensive le porteur du dossier au cours de la période estivale. Ce dernier a organisé les documents, réalisé les recherches et la cueillette des informations et établi la structure générale du rapport à rédiger. Un élément à mettre en évidence, et qui a compliqué certains aspects de l'évaluation institutionnelle, est l'état des archives, plusieurs documents ayant été détruits ou égarés. On comprendra l'intérêt pour le Collège de l'Outaouais de s'engager dans une démarche d'évaluation institutionnelle, puisqu'il a trouvé là l'occasion de dresser un certain bilan « administratif » du cégep.

Compte tenu de l'échéancier serré, une dizaine de mois à partir de février 2003, compte tenu du boycott des travaux et en conformité avec les prescriptions et les attentes de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, il a été convenu que le rapport d'autoévaluation serait rédigé dans les directions à partir des documents produits et disponibles au Collège pendant la période s'échelonnant du mois d'août 1996 au mois de juin 2001, la période d'observation.

De fait, pour chaque thème, le conseiller cadre a effectué la collecte des données dans les directions et services, et a proposé une analyse au directeur concerné pour qu'il la valide auprès du personnel de son service. Cette démarche était nécessaire, car les directeurs n'étaient pas tous en poste pendant la période d'observation. Un travail soutenu de coordination a été assuré par la nouvelle directrice générale.

Chaque directeur a pris en charge des parties du rapport, participé à la mise en commun des sections et contribué aux étapes de validation. En résumé, chacun a rédigé les parties du rapport concernant sa direction à partir d'orientations données. Chacun a participé activement, en comité d'évaluation, à la validation des sections du rapport et au rapport préliminaire, entre autres, à la validation des points forts, des points faibles et des pistes d'action proposées. Les directeurs avaient la responsabilité de valider particulièrement les éléments du rapport relevant de leur compétence.

La Direction générale a mis en place un processus d'appropriation de la démarche d'évaluation³ institutionnelle à partir du 24 novembre 2003, journée où le comité d'évaluation a complété la validation de certaines sections du projet de rapport. Le 25 novembre, on intégrait les dernières modifications au projet de rapport avant de le présenter au conseil d'administration le 26 novembre. La Direction a diffusé une note de service le 27 novembre pour informer le personnel, les syndicats, le comité local du personnel d'encadrement, les associations d'étudiants et de parents, du calendrier des activités entourant la présentation et l'appropriation des travaux d'évaluation institutionnelle, prévues pour décembre 2003 et janvier 2004. Le projet de rapport a été rendu disponible aux personnes intéressées.

Les travaux d'évaluation institutionnelle et le projet de rapport ont été formellement présentés à tous les cadres réunis en régie élargie le 4 décembre 2003. Le personnel et les autres instances ont été invités à deux présentations du projet de rapport le 9 décembre : au campus Gabrielle-Roy, en avant-midi, et au campus Félix-Leclerc, en après-midi. Cet arrangement, qui a permis de recueillir des commentaires et des suggestions de modification, devait favoriser la participation du personnel et des membres de la commission des études. Le Collège a ouvert une journée d'audience, sur rendez-vous, le 13 janvier 2004. Un avis a été sollicité auprès de la commission des études le 13 janvier. Celle-ci a formé un sous-comité qui a suggéré quelques modifications. La commission des études a transmis un avis favorable et unanime au conseil d'administration le 27 janvier 2004. Enfin, le projet de rapport présenté au conseil d'administration le 28 janvier a été approuvé à l'unanimité. La version finale du *Rapport d'évaluation institutionnelle du Cégep de l'Outaouais* a été transmise à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 16 février 2004.

2 Dans une lettre adressée à la directrice générale le 5 septembre 2002, le Syndicat des enseignantes et enseignants du Collège indique son intention de boycotter les travaux, répondant ainsi au mot d'ordre de la FNEEQ.

3. Voir annexe 28, *Processus de communication, d'appropriation et de consultation sur l'évaluation institutionnelle*.

3. Une évaluation institutionnelle qui devait être significative

Le Collège de l'Outaouais, nonobstant le contexte évoqué plus haut, estime devoir profiter de l'occasion offerte pour témoigner de la qualité de sa démarche qu'il a voulue objective, rigoureuse et la plus complète possible compte tenu des circonstances exceptionnelles qui ont précédé l'évaluation institutionnelle. Bien que le cégep ait connu des difficultés, entre autres de gouvernance et de climat de travail, les directions ont mis en valeur, dans le processus d'évaluation, les réalisations relevées dans les bilans et rapports annuels (du Collège, des directions, des services, des départements et des comités de programme), dans les procès-verbaux des diverses instances ainsi que dans les rapports produits par le personnel du Collège. Le Collège s'est efforcé, dans un délai d'à peine dix mois, de répondre aux attentes de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.

Enfin, pour le personnel et la nouvelle équipe de directeurs du Collège de l'Outaouais, la démarche du Collège s'avère une étape incontournable avant d'amorcer la planification stratégique requise pour le mois de juillet 2004. En effet, compte tenu des circonstances particulières qui marquent la fin de la période d'observation, le changement de garde à la Direction du collège, compte tenu que l'évaluation institutionnelle prend fin deux années et demi après la fin de la période d'observation, il était nécessaire, pour donner un « sens » à la démarche, d'ajouter une section intitulée *Quelques réalisations depuis juin 2001*, pour s'assurer d'une participation « signifiante » des membres du comité d'évaluation et de leurs équipes immédiates et pour favoriser la participation du personnel. Cela a permis au Collège de témoigner des efforts de sa Direction pour mettre en place un meilleur climat de travail et un milieu propice à l'apprentissage, pour corriger certains aspects de la gouvernance du cégep et pour assurer une saine administration et une saine gestion de l'institution.

CHAPITRE 1

**Le Collège poursuit des objectifs clairs,
congruents avec sa mission et pertinents**

DESCRIPTION

La *Loi des collèges d'enseignement général et professionnel* spécifie, à l'article 6, que le Collège a pour mandat de *mettre en oeuvre les programmes pour lesquels il a reçu l'autorisation du ministère*. Le législateur a également conféré d'autres pouvoirs au Collège en matière de développement régional, de recherche, de services à la communauté et de coopération internationale (article 6.1). Ce texte légal détermine donc de façon fondamentale la mission du Collège ainsi que l'ensemble de ses activités.

Toutefois, le Collège a voulu expliciter sa mission. Ainsi, le 15 février 1984, le conseil d'administration adoptait une politique relative à la mission intitulée *Politique sur la mission et les objectifs du Collège de l'Outaouais*. La mission, *offrir dans la région de l'Outaouais des activités de formation de qualité ainsi que l'accès aux ressources disponibles*, s'articule autour d'un certain nombre d'objectifs :

- *Offrir aux étudiants la possibilité d'acquérir une formation intégrale, c'est-à-dire de réaliser leur potentiel sur tous les plans;*
- *Accroître l'accès aux activités de formation de niveau collégial;*
- *Offrir à la clientèle des activités de formation qui se distinguent tant par leur spécificité, que par leur envergure et leur excellence;*
- *Favoriser pour les étudiants un environnement qui soit propice à l'apprentissage et au développement;*
- *Faciliter à l'étudiant son passage du cégep au monde du travail ou à l'université;*
- *Jouer un rôle actif au niveau régional.*

La *Politique sur la mission et les objectifs du Collège de l'Outaouais* n'a pas été modifiée depuis lors. Au cours des années, cependant, plusieurs personnes ont manifesté le souhait que le Collège se dote d'un projet éducatif. Ainsi, le 13 mars 1989, la Direction générale a élaboré une philosophie de gestion. Dans un texte intégré au *Guide administratif* du Collège et intitulé *Philosophie de gestion préconisée par la direction*, la Direction générale définissait la mission première du Collège : *dispenser une formation de qualité, favoriser l'apprentissage, développer le goût de l'excellence de la clientèle jeune et adulte afin de favoriser l'épanouissement individuel, l'intégration et l'adaptation sociales et professionnelles*. Elle formulait également une mission complémentaire : *À l'intérieur des limites des ressources physiques, humaines et financières consenties au Collège, promouvoir la recherche pédagogique, disciplinaire et technologique, et l'implication régionale, nationale et internationale, en établissant des liens avec nos partenaires de l'éducation, avec les organismes ayant des missions complémentaires, et avec les autres intervenants*.

Enfin, dans ce document qui portait sur la philosophie de gestion, la Direction générale déclarait son intention de doter le Collège de l'Outaouais d'un projet éducatif qui devait être centré sur la relation étudiant-enseignant.

ANALYSE

1. Deux énoncés de mission

En regard de la mission, on constate d'abord que les textes de référence, *Philosophie de gestion préconisée par la direction* et *Politique sur la mission et les objectifs*, proposent deux énoncés de mission différents. Ces deux documents se côtoient toujours dans le *Guide administratif* utilisé pendant la période 1996-2001. Il n'y a donc pas d'énoncé univoque de la mission du Collège.

Un exercice d'auto-diagnostic juridique auquel s'est prêté le Collège au début de 1997, à l'aide d'un questionnaire prévu à cet effet, révèle que les membres de la Direction et les autres employés n'ont pas les mêmes perceptions sur différents aspects de la vie au Collège, d'une part, et que pour plusieurs

répondants, d'autre part, la mission et les objectifs du Collège ne sont pas très clairs⁴. De plus, peu de textes et d'activités font appel à la mission. L'adhésion du personnel et des instances à un énoncé de mission univoque reste à réaliser.

2. Un projet éducatif encore en gestation

L'engagement de la Direction, en 1989, à produire un projet éducatif a été marqué par des reports jusqu'en février 1999 alors que le conseil d'administration, en réunion spéciale, a demandé au Collège d'élaborer un projet éducatif. Au terme de la période d'observation, le conseil d'administration n'avait pas encore approuvé le projet éducatif.

3. La détermination des orientations institutionnelles

Chaque année, le conseil d'administration adopte des orientations institutionnelles. Celles des années 1996-1997 et 1997-1998 l'ont été respectivement en septembre 1996 et en septembre 1997. Le 8 mai 2001, le conseil a reporté l'adoption des orientations mises de l'avant par le directeur général ; il a finalement adopté des priorités pour l'année 2001-2002 relatives à la réussite et à la diplomation, au rayonnement et au positionnement stratégique de l'institution, à la gestion et au perfectionnement du personnel. Le Collège a communiqué ces priorités à l'ensemble du personnel, le 10 mai 2001, dans le bulletin interne *l'éChollégial*.

Au conseil d'administration, des discussions répétées sur les orientations du Collège traduisent les divergences d'opinion et une certaine « rupture » entre les « acteurs ». Il semble que les orientations ne répondaient pas suffisamment aux enjeux de l'institution. Il manquait, au printemps 2001, une vision « à partager » pour obtenir un consensus sur les priorités.

4. Les plans de travail annuels

Le directeur général reçoit à la fin de chaque année scolaire, en régie générale, les bilans des directeurs et leurs plans de travail pour l'année à venir. La régie générale a parfois établi, en plus, un bilan intérimaire en milieu d'année. Après discussions et validation, les plans de travail des directeurs sont regroupés pour former le « plan de travail de la Direction », que le directeur général dépose au conseil d'administration à l'automne. Étant donné que ces plans de travail n'ont pas été conservés, on ne peut vérifier leur articulation formelle à l'un ou l'autre des «deux» énoncés de mission du Collège.

Des bilans ont été déposés au conseil d'administration à trois reprises pendant la période d'observation : le bilan 1995-1996, en septembre 1996, le bilan intérimaire 1996-1997, en février 1997, et le bilan 1996-1997, en septembre 1997. Les bilans des années 1997-1998, 1998-1999, 1999-2000 et 2000-2001 ne sont pas disponibles, impossible donc de juger de l'articulation des activités avec la mission du Collège pour ces années.

Au cours de la période d'observation, surtout pendant les deux dernières années 1999-2000 et 2000-2001, on constate, à partir des procès-verbaux du conseil d'administration, une certaine inégalité dans l'importance accordée au plan de travail comme instrument de planification annuelle et de suivi des opérations. Il est difficile de déterminer si les directions réussissent à intégrer dans leurs plans de travail les priorités institutionnelles annuelles. De fait, au cours de la période d'évaluation, on ne peut pas vérifier par les plans de travail si le Collège « actualise » ses priorités.

5. Les rapports annuels

Tel que prévu dans le *Règlement général* du Collège et conformément aux demandes ministérielles, le conseil d'administration approuve chaque année le rapport annuel du Collège qui est transmis au ministre de l'Éducation, comme le prescrit la loi. Les rapports annuels ont généralement été approuvés par le

4. Compte-rendu de la réunion du comité de régie générale tenue le 3 février 1997.

conseil d'administration. Le *Code d'éthique et de déontologie*, qui doit faire partie du rapport annuel, n'a pas toujours été inclus au cours de la période d'observation, mais on a corrigé la situation depuis.

Les rapports annuels font état de la réalisation d'activités prévues dans le plan de travail de l'année antérieure. On n'y trouve pas de référence à la mission du Collège, ce qu'il faudra corriger. Toutefois, les rapports sont intéressants et appréciés du personnel et des administrateurs. On peut y suivre, au cours des années, les activités et événements et sentir la vitalité et l'engagement des personnes sur le terrain.

6. L'adhésion aux objectifs institutionnels

De 1996-1997 à 2000-2001, les seules politiques approuvées par le conseil qui réfèrent de façon explicite à la mission du Collège, elle-même adoptée en 1984, sont la *Politique générale de gestion des ressources humaines* (mars 1996) et la *Politique sur la coopération et le développement international* (octobre 1999). Les deux politiques qui encadrent la vie pédagogique du Collège, soit la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (juin 1995) et la *Politique institutionnelle d'évaluation de programme* (mai 1996), n'y font nullement écho. De fait, très peu de documents institutionnels assurent l'ancrage de la mission.

Pendant la période d'observation, on ne relève aucune activité particulière visant à susciter l'adhésion du personnel à la mission, si ce n'est le fait que le directeur général y réfère parfois à l'occasion du discours de la rentrée. Selon la documentation consultée, la mission et les objectifs institutionnels adoptés en 1984 ne sont pas intégrés dans les divers documents et pratiques. De plus, l'énoncé de mission manque de clarté et ne suscite par une adhésion spontanée.

7. Le plan de développement des programmes d'études

Pour accroître l'accès à la formation de niveau collégial⁵, le conseil adoptait, le 25 juin 1997, un *Plan de développement des programmes d'études du Collège de l'Outaouais 1996-1997 à 2000-2001*.

Le plan mettait de l'avant huit principes :

- Principe I Notre développement doit viser l'accroissement de l'accessibilité.
- Principe II Notre développement doit tenir compte des secteurs d'activité économique de la région.
- Principe III Notre développement doit respecter les choix et aptitudes des élèves inscrits à l'enseignement régulier.
- Principe IV Notre développement doit permettre la coordination entre l'enseignement régulier et le secteur de la formation continue et de la formation sur mesure. En particulier, notre développement doit permettre de répondre aux besoins de recyclage et de perfectionnement de la main-d'oeuvre active et non active.
- Principe V Notre développement doit tenir compte de la complémentarité des programmes offerts dans les institutions des autres ordres d'enseignement.
- Principe VI Notre développement doit viser l'équilibre entre l'offre de formation et les besoins de la main-d'oeuvre.
- Principe VII Notre développement doit être en harmonie avec les secteurs d'activité économique en développement dans la région.

Notons qu'on a reconduit les quatre premiers principes du *Plan de développement des programmes 1982* dans le *Plan de développement de 1992* et dans celui de juin 1997.

Ces principes confirment l'importance accordée par le Collège au développement régional, sa mission complémentaire. Il y a toutefois absence de référence directe à la mission première du Collège.

5. Il s'agit du deuxième objectif lié à la mission du Collège (15 février 1984).

Il serait souhaitable qu'à l'avenir, on profite de l'élaboration des plans de développement ou des planifications stratégiques pour bien rappeler la mission du Collège et son projet éducatif.

CONCLUSION

Le Collège s'est conformé à sa mission première et s'est acquitté des responsabilités qui lui sont dévolues par la *Loi des collèges*. Les activités d'enseignement et les opérations du Collège ont été menées avec professionnalisme, comme nous le verrons au cours de l'évaluation, et ont assuré le développement du Collège et permis l'atteinte de résultats de qualité.

Toutefois, « les énoncés » de la mission du Collège et les objectifs institutionnels ne suscitent pas une adhésion générale qu'on pourrait retrouver dans les textes ou dans l'historique des événements. Un énoncé de mission univoque et congruent aurait favorisé le développement d'une vision large des activités institutionnelles et aurait permis d'articuler de façon cohérente et pertinente les objectifs annuels. Un énoncé de mission clair aurait facilité l'émergence d'une « image institutionnelle » forte et l'adhésion du personnel aux orientations et priorités du Collège. Un énoncé de mission rassembleur aurait de surcroît permis d'induire une logique interne aux efforts de développement du Collège et une cohérence aux actions et aux moyens mis en place pour réaliser les objectifs annuels. Le Collège doit revoir sa mission ; il doit poser les gestes nécessaires pour susciter l'adhésion à sa mission.

Points forts

- À la lumière des réalisations, travaux et résultats annuels, le Collège respecte la mission qui lui est conféré par la *Loi des collèges* ; les plans de travail annuels s'inscrivent dans le cadre de cette mission.
- Le *Rapport annuel* du Collège rend compte des activités et événements reliés à la mission.
- En général, les directions produisent des plans de travail, et le plan de travail annuel de la Direction du Collège, en lien avec la mission, est déposé au conseil d'administration chaque année. Les plans de travail comportent des objectifs clairs et pertinents.

Points faibles

- Le Collège n'a pas un énoncé de mission univoque.
- On ne réfère pas formellement à la mission du Collège dans les documents officiels et les activités.
- On ne relève pas, pendant la période d'observation, d'activités destinées à l'ensemble du personnel qui auraient permis de susciter leur adhésion à la mission conférée par la loi ou encore à l'un ou l'autre des énoncés figurant dans le *Guide administratif*.

Pistes d'action

- Déterminer un énoncé de mission et en assurer la diffusion la plus large possible par l'entremise d'activités, d'événements, de règlements et politiques, de communications internes et externes et d'autres documents officiels.
- Assurer l'ancrage du nouvel énoncé de mission en l'intégrant au projet éducatif, au plan institutionnel de réussite, aux rapports annuels et y faire référence dans les règlements et politiques.
- Positionner la mission au cœur de la prochaine planification stratégique.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

Les réalisations relatives à la mission depuis mai 2002, particulièrement celles de l'automne 2003, permettront au Collège de continuer à poursuivre de façon plus congruente des objectifs clairs et pertinents reliés à sa mission. Ces réalisations, on le constate, réfèrent directement à la raison d'être du cégep et lui permettront d'articuler ses actions autour d'un nouvel énoncé de mission qui a été soumis au préalable à la consultation du personnel et des instances.

Pour assurer son ancrage dans la communauté collégiale, l'énoncé a été soumis, à l'automne 2003, 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. Le conseil d'administration a approuvé l'énoncé de mission à sa réunion du 29 octobre 2003. Ajoutons que le repositionnement de l'image institutionnelle a amené l'institution à reprendre l'appellation « Cégep de l'Outaouais » qui consolide de façon non équivoque son identité régionale. L'énoncé de mission a été intégré au projet éducatif, qui a été approuvé par le conseil d'administration le 10 décembre 2003. Les nouveaux règlements et politiques y font tous référence.

Enfin, la planification stratégique, qui s'amorce déjà, tiendra compte de la présente évaluation institutionnelle ; cette démarche fournira donc au Collège une occasion additionnelle pour consolider sa mission et son projet éducatif. Le nouvel énoncé de mission inspirera le personnel et les partenaires du Collège qui pourront partager une vision d'avenir de l'institution, déterminer comment elle se développera et comment elle assurera sa pérennité ; ce sera l'occasion, pour le conseil d'administration, d'articuler, autour de cette vision, les grandes orientations et les grands objectifs des trois à cinq prochaines années. Cette démarche constructive permettra de consolider l'ancrage de la mission.

CHAPITRE 2

**Le Collège dispose d'un mode
d'organisation et de gestion favorisant
l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de
sa mission**

2.1 L'EFFICACITÉ DES INSTANCES DE GESTION

DESCRIPTION

Cette section décrit les mandats des instances administratives et de gestion : le conseil d'administration et le comité exécutif, la commission des études, la Direction générale, la Direction des études, les directions de services, les assemblées départementales et les comités de programme⁶.

1. Le conseil d'administration

Le rôle du conseil d'administration consiste essentiellement à administrer les affaires de la personne morale qu'est le Collège de l'Outaouais. Selon l'article 8 de la *Loi des collèges*, un *collège est administré par un conseil d'administration*. L'article 13 de la loi reprend ce principe : *les droits et les pouvoirs d'un collège sont exercés par un conseil formé suivant l'article 8*. Et selon l'article 2.01.1 du *Règlement général* du Collège, *le conseil est la première instance du collège, qu'il administre en vertu de l'autorité que la loi lui octroie*.

En terme de droits et de pouvoirs, le conseil d'administration exerce ceux décrits aux articles 6, 6.01, 6.1, 17.1 et 17.2 de la *Loi des collèges*. Le Collège met en œuvre des programmes d'enseignement collégial, exerce des activités de formation de la main-d'œuvre et de formation en entreprise, effectue des études et des recherches en pédagogie, fournit des services à des fins culturelles, sociales, sportives ou scientifiques, participe à l'élaboration et à la réalisation de programmes de coopération.

Pour les administrateurs du Collège de l'Outaouais, selon l'article 2.01.4 du *Règlement général*, exercer les pouvoirs du Collège consiste, entre autres, à établir *les orientations, les plans de développement, les politiques et les stratégies globales du Collège*. Enfin, l'article 2.01.6 du même règlement précise les objets sur lesquels le conseil exerce ses pouvoirs, objets qui sont conformes à la *Loi des collèges*.

2. Le comité exécutif

Selon l'article 16 de la *Loi des collèges*, l'administration courante relève d'un comité exécutif qui exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par le Collège. Le conseil d'administration élit parmi ses membres ceux qui font partie du comité exécutif. Selon l'article 4.06 du *Règlement général*, le comité exécutif s'assure de la saine administration courante du Collège en adoptant toute mesure nécessaire à la bonne marche de l'institution; il exerce une fonction conseil auprès du directeur général et fait des recommandations au conseil d'administration; il exerce une fonction contrôle dans divers aspects de l'administration courante. Quelques fonctions particulières du comité sont également énumérées à l'article 4.06.4 du *Règlement général*.

Le *Règlement général* ne détermine pas formellement la composition du comité exécutif. Il ne précise que le nombre de membres en spécifiant conformément à la loi que le directeur général est membre d'office et qu'il préside le comité. En général, le président, le vice-président et le directeur des études font partie du comité exécutif.

3. La commission des études

L'article 3.01 du *Règlement sur la commission des études* reprend l'article 17.0.1 de la *Loi des collèges* et définit les fonctions de la commission des études : *La commission des études a pour fonction de conseiller le conseil d'administration sur toute question concernant les programmes d'études dispensés par le Collège et l'évaluation des apprentissages, y compris les procédures de sanction des études. Elle peut, dans ces matières, faire des recommandations au conseil d'administration*.

L'article 3.01 énumère également les objets sur lesquels la commission des études doit se prononcer avant qu'une décision soit prise par le conseil d'administration. Le règlement précise aussi la composition de la commission.

6. CEEC, *Guide d'évaluation institutionnelle*, p. 12.

4. La Direction générale

Selon l'article 20 de la *Loi des collèges*, le directeur général veille à l'exécution des décisions du conseil et du comité exécutif. L'article 3.03.01 du *Règlement général* en vigueur pendant la période d'observation, définit les responsabilités du directeur général : *Le directeur général est le premier administrateur du Collège. Il assume, à ce titre, l'ensemble des responsabilités de planification, d'organisation, de direction, de coordination, de contrôle et de représentation que nécessitent le fonctionnement et le développement du Collège.* Quant aux attributions particulières confiées à la Direction générale, les articles 3.03.01 à 3.03.06 du *Règlement général*, les énumèrent.

5. La Direction des études

L'article 3.04 du *Règlement général* reprend les termes du quatrième paragraphe de l'article 20 de la *Loi des collèges* et précise les responsabilités du directeur des études : *Sous l'autorité du directeur général, le directeur des études s'occupe des questions d'ordre pédagogique. Il exerce les fonctions et pouvoirs du directeur général, en cas d'absence ou d'incapacité d'agir de ce dernier.* Le *Règlement général* ne mentionne pas d'autres attributions particulières du directeur des études.

6. Les autres directions

Il est intéressant de noter que le *Règlement général* identifie les administrateurs du Collège, mais seuls les mandats des quatre premiers sont définis, soit le président, le vice-président, le directeur général et le directeur des études. Le règlement est muet sur les responsabilités particulières confiées aux autres directeurs qui relèvent directement du directeur général.

Rappelons que les autres directions exercent des fonctions de gestion, de planification, d'organisation, de direction, de contrôle et d'évaluation, pour l'ensemble des programmes, des activités et des ressources du Collège.

7. Les assemblées départementales

Conformément à la convention collective des enseignants, les départements élisent un coordonnateur au plus tard le 1^{er} avril de chaque année. Les coordonnateurs de département assument divers mandats définis dans la convention collective du personnel enseignant. Ils représentent les membres des départements auprès de la Direction des études.

Les assemblées départementales ont la responsabilité, entre autres, d'établir leurs règles de régie interne, de participer à la sélection des enseignants de leur département, d'assurer l'assistance professionnelle aux nouveaux enseignants, de donner des avis à la commission des études, d'analyser les besoins en ressources humaines et matérielles, de définir des objectifs, d'appliquer des méthodes pédagogiques et d'établir des modes d'évaluation spécifique à chacun des cours.

On dénombre 27 départements au Collège de l'Outaouais en juin 2001. De façon périodique, le directeur des études réunit les coordonnateurs de département. Bien qu'elles ne constituent pas une instance formelle de consultation, ces rencontres servent essentiellement à transmettre des informations et à présenter des dossiers pédagogiques ou institutionnels.

8. Les comités de programme

On dénombre 22 comités de programme en juin 2001. Conformément à la convention collective des enseignants, chaque comité de programme désigne une personne qui assume la coordination du comité.

Pour chacun des programmes d'études menant à un DEC, le comité de programme est constitué d'enseignants des disciplines participantes au programme, qui sont désignés par leur département. Ce comité peut aussi comprendre des membres d'autres catégories de personnel.

Les comités de programme doivent définir leurs règles de régie interne, former des comités, s'il y a lieu, s'assurer de l'harmonisation pédagogique du programme, de l'intégration des apprentissages et de la cohérence interdisciplinaire, participer au développement, à l'implantation et à l'évaluation des programmes, et faire toute recommandation susceptible d'améliorer la qualité des programmes.

Mentionnons l'existence d'une table de concertation de la formation générale, formée à la suite de l'autoévaluation de la composante de la formation générale. Le mandat de cette table est d'assurer la réalisation des actions envisagées inscrites au rapport d'autoévaluation de la formation générale. L'annexe 2 présente cette table de concertation : composition, présidence, règles de fonctionnement, etc.

9. La structure administrative

La Direction du Collège a procédé à une restructuration majeure de la Direction des études en 1994-1995. L'implantation de cette structure a été suivie des compressions budgétaires de 1996 à 1999. La diminution de la subvention gouvernementale a entraîné des modifications significatives qui seront exposées plus loin.

ANALYSE

L'analyse de l'efficacité des instances portera surtout sur trois d'entre elles auxquelles réfèrent de façon formelle la *Loi des collèges* : le conseil d'administration et son comité exécutif, la commission des études et la Direction générale. Nous tenterons surtout d'évaluer l'efficacité des liens entre les instances administratives et de gestion. Les autres directions, les assemblées départementales et les comités de programme seront analysés dans les sections qui traitent de façon plus complète de la gestion des autres directions ou de façon particulière de la gestion pédagogique sous la responsabilité de la Direction des études.

1. L'efficacité du conseil d'administration et du comité exécutif

Le conseil d'administration exerce ses pouvoirs lors d'assemblées du conseil, par résolution ou par règlement. En vertu du *Règlement général* du Collège, le conseil doit tenir au moins six réunions régulières entre le 1^{er} juillet et le 30 juin de l'année suivante, ce qui est conforme aux quatre rencontres réglementaires de la *Loi des collèges*. Le conseil agit effectivement par résolution et par règlement. Il s'est réuni régulièrement et de façon fréquente au cours de la période d'observation.

Pour apprécier l'efficacité du conseil d'administration et de son comité exécutif, les critères suivants ont été retenus : la régie interne du conseil, la tenue des réunions et leur régularité, le déroulement des réunions, les règlements et politiques adoptés par le conseil d'administration, le conseil d'administration et la mission du Collège et l'administration des ressources allouées au Collège.

La régie interne du conseil d'administration

Pour administrer adéquatement le Collège, le conseil s'est doté d'un *Règlement général*, appelé Règlement n° 1, qui constitue en quelque sorte son instrument de régie interne. Ce règlement, pour l'essentiel, vise à *définir le rôle du conseil d'administration, celui du comité exécutif et celui des administrateurs du Collège. Il fixe aussi le cadre général à l'intérieur duquel peuvent agir ces instances et établit pour ces dernières, certaines règles de fonctionnement (article 1.01)*. Certaines particularités de ce règlement ont donné lieu à des situations controversées qui ont été régulièrement objets de discussion au conseil d'administration.

Le *Règlement général* a été amendé au cours de la période d'observation. Une nouvelle version a été adoptée par le conseil le 11 avril 2000. Dans le *Règlement général* modifié, les rôles et responsabilités ne sont pas très élaborés. Le Collège a ainsi été handicapé par l'omission dans son *Règlement général* de certains articles ou par le manque de précision dans d'autres des rôles et responsabilités des administrateurs et des gestionnaires.

On a introduit, lors de la dernière modification (avril 2000) du *Règlement général*, des clauses qui ont créé des difficultés d'interprétation et des situations ambiguës ou controversées, situations qui ont perduré jusqu'à la fin de la période d'observation. C'est le cas notamment de la définition de la majorité requise pour adopter une proposition. On a abandonné le vote à majorité simple, ce qui est inhabituel. Les propositions ne sont adoptées que si le nombre de votes «pour» est supérieur à la somme des «contre» et des «abstentions». S'ajoutent à ces problèmes de gouvernance, les difficultés du conseil dans l'application de l'article 12 de la *Loi des collèges*, qui porte sur les conflits d'intérêt. Son application a été particulièrement difficile dans les cas du renouvellement et de l'évaluation du directeur général.

Il convient de souligner ici que le *Règlement général* est la pièce principale qui informe les administrateurs de leurs pouvoirs et du rôle des instances. Il est donc capital que les attributions des administrateurs du Collège soient suffisamment explicites pour que les administrateurs connaissent l'étendue de leurs pouvoirs et responsabilités et les distinguent de ceux des gestionnaires. Il serait souhaitable de réviser le *Règlement général* et d'y inclure, entre autres, les articles manquants. De plus, le Collège devrait revenir à un mode de votation à majorité simple et préciser les rôles et responsabilités des administrateurs et gestionnaires.

Les réunions des instances administratives et leur régularité

Les réunions du conseil d'administration et du comité exécutif se sont toujours tenues aux dates, heures et lieux prévus dans les avis de convocation. Aucune réunion n'a été reportée faute de quorum. Durant la période s'échelonnant du 10 septembre 1996 au 3 juillet 2001, le conseil d'administration s'est réuni à 45 reprises alors que le comité exécutif a siégé 69 fois. Ces deux instances se sont réunies régulièrement afin de disposer de sujets en lien avec leur mandat respectif ; elles se sont acquittées de leurs responsabilités au sens de la loi et du *Règlement général*.

Outre celles prévues au calendrier du conseil d'administration, se sont ajoutées des réunions sur des thématiques spécifiques : formation des membres du conseil, orientations du Collège et relations entre le conseil d'administration et la commission des études.

Chaque nouveau membre du conseil d'administration reçoit le *Guide administratif* qui réunit les textes légaux concernant le Collège, les divers règlements en vigueur, les politiques adoptées par le conseil d'administration ainsi que l'ensemble des règles et procédures en découlant. On y trouve évidemment le *Règlement général* et le *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs* que le conseil d'administration a adopté à l'unanimité le 10 décembre 1997. Sous réserve de l'article 2.14 du *Règlement*, c'est le code de procédure Morin qui est appliqué.

Une session spéciale de travail des membres du conseil d'administration et de la Direction⁷, animée par une personne du contentieux de la Fédération des cégeps, a eu lieu le samedi 12 avril 1997; cette session comportait un volet *formation* sur le rôle et les responsabilités des administrateurs.

Notons que, deux fois par année, en décembre et en juin, avant la tenue d'une réunion régulière, le conseil d'administration reçoit ses membres au cours d'un repas; c'est aussi l'occasion de reconnaître le travail des administrateurs qui quittent.

Le déroulement des réunions du conseil d'administration

Les réunions du conseil se déroulent à jour et heure fixes, en général au même endroit : le siège social du Collège. Elles sont convoquées, avec documents à l'appui, cinq jours avant la date prévue. Les ordres du jour comportent des points statutaires : adoption de l'ordre du jour, adoption des procès-verbaux, les points à traiter, la levée de l'assemblée. Les résolutions sont consignées dans des procès-verbaux signés par le secrétaire et le président du conseil. La façon de faire est à peu près identique pour le comité exécutif dont les procès-verbaux sont signés par le secrétaire du conseil et le directeur général.

7. Les cadres relevant directement du directeur général.

La lecture des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration révèle que :

- les procédures prévues au *Règlement général* sont appliquées et respectées;
- aux termes des discussions sur un sujet donné, les propositions sont présentées et adoptées en général à la grande majorité des membres présents;
- il y a eu quelques points litigieux au cours de la période d'observation.

De fait, trois situations ont perturbé certaines réunions du conseil : la polarisation des votes des administrateurs, les relations entre le conseil d'administration et la commission des études, le renouvellement et l'évaluation du directeur général. Les procès-verbaux indiquent que ces trois situations litigieuses ont coloré la nature des échanges entre les membres du conseil d'administration et ont bien sûr influencé la perception que le personnel avait de cette instance. On a cherché à atténuer les tensions par diverses mesures, mentionnons deux d'entre elles.

D'abord, en décembre 1998, se sont réunis les membres du conseil d'administration et ceux de la commission des études. La réunion a été animée par une personne ressource de l'externe qui, au début de la rencontre, a rappelé que *c'est suite à des divergences de vues ayant mené à un climat de méfiance au printemps 1998 que le Conseil et la Commission ont décidé de tenir cette rencontre conjointe en espérant qu'elle allait permettre un rapprochement entre les parties*⁸. Le compte rendu fait le point sur les sujets abordés au cours de la rencontre : les mandats respectifs des deux instances et les mesures à prendre pour améliorer les relations et établir un meilleur climat de travail. Il n'y a pas eu de retour sur cette rencontre à une réunion ultérieure du conseil d'administration.

Une autre mesure visant à diminuer les tensions a pris la forme d'une séance de formation et d'échanges, en février 1999, à l'intention des membres du conseil et de la Direction. Cette rencontre a été *consacrée à l'étude des orientations du Collège : celles que le conseil a adoptées au cours des années récentes et celles qu'il pourrait adopter dans les mois qui viennent*⁹. C'est au cours de cette activité que la nécessité d'élaborer un projet éducatif a été remise de l'avant. Le conseil a retenu plusieurs éléments qu'il souhaitait retrouver, soit à titre de principes directeurs soit à titre d'orientations.

Un autre élément met en lumière l'impatience d'un certain nombre de personnes quant au peu d'activités visant à améliorer le climat de travail et le mieux-être des employés. À l'automne 2000, un groupe d'employés de toutes les catégories de personnel a créé le *Collectif du mieux-être* dans le but de favoriser, au sein du Collège de l'Outaouais, un climat de travail sain et valorisant. Le collectif a même organisé des activités.

Au début de la session d'hiver 2001, le comité In-action, a élaboré un manifeste intitulé *Pour une valorisation du personnel du Collège de l'Outaouais* qui a fait l'objet d'une présentation au conseil d'administration en février 2001. Ce manifeste, signé par au-delà de 200 personnes, dont le directeur général et la directrice des études, reconnaît que les conditions de travail se sont détériorées. Le manifeste marquait le coup d'envoi d'une nouvelle ambiance, d'une nouvelle manière d'être et d'œuvrer au Collège de l'Outaouais. Cette initiative mesure mieux qu'un sondage l'insatisfaction des signataires à l'égard des conditions de travail prévalant en 2000-2001.

À maintes reprises, le climat de travail a fait l'objet de discussions au conseil d'administration. Plusieurs représentations ont été faites, soit par le Syndicat des enseignantes et enseignants du Collège de l'Outaouais, en mai 2000, soit par le groupe In-action, en février 2001. À la suite de cette présentation d'In-action, le conseil d'administration a confié au directeur général le mandat de *produire un plan d'action visant à améliorer les relations entre le personnel de direction et les membres des autres groupes*

8. Compte rendu de la rencontre rédigé par le secrétaire du conseil.

9. Compte rendu dressé par le secrétaire du conseil.

*d'employées et d'employés du Collège, ces groupes devant être consultés pendant l'élaboration de ce plan; ce plan devra être déposé lors d'une prochaine réunion du conseil, avant le 30 juin 2001*¹⁰.

Le conseil d'administration de juin 2001 n'a pas entériné le plan d'action du directeur général, ce dernier ayant annoncé son départ à la réunion précédente du conseil (mai 2001). Cette démission marque la fin d'un débat étalé sur plusieurs années et qui a retenu l'attention des membres du conseil. Qu'il suffise de préciser que le mandat du directeur général, le comité d'évaluation du directeur général et la politique d'évaluation du directeur général ont fait l'objet (l'un ou l'autre des sujets ou plus d'un à la fois) de discussions à au moins 14 réunions du conseil d'administration entre le 10 mars 1997 et le 13 février 2001.

On le constate, le climat de travail, le mode de votation, le renouvellement du mandat et l'évaluation du directeur général, ainsi que les priorités annuelles ont été les questions qui ont posé des problèmes au cours des réunions du conseil.

Malgré ce contexte, le conseil d'administration s'est acquitté de ses devoirs et responsabilités comme l'attestent les procès-verbaux des réunions qu'il a tenues.

Les politiques et règlements adoptés par le conseil d'administration

Les diverses dispositions légales et réglementaires régissant le Collège de l'Outaouais prévoient que celui-ci peut ou doit adopter plusieurs règlements, politiques et un code d'éthique. Ainsi, le Collège doit adopter un *Code d'éthique et de déontologie* et des règlements de régie interne relatifs au conseil d'administration et au comité exécutif, des règlements relatifs à la commission des études et aux autres comités, des politiques et règlements relatifs au personnel, à la pédagogie, aux affaires matérielles et financières et toute autre politique et règlement nécessaires à la poursuite de ses fins.

Les politiques et règlements adoptés par le conseil d'administration doivent être transmis au ministre de l'Éducation pour information. Toutefois, le *Règlement portant sur les droits d'admission et d'inscription aux services d'enseignement collégial et les autres frais afférents à tels services* doit être approuvé par le ministre de l'Éducation.

Au Collège de l'Outaouais, les règlements et politiques adoptés par le conseil d'administration sont regroupés dans un *Guide administratif*.

Au fil des ans, le conseil d'administration a adopté un *Code d'éthique et de déontologie* (décembre 1997), une version révisée du *Règlement relatif à l'admission dans un programme d'études collégiales* (mars 2001), un *Règlement relatif au comportement attendu des étudiantes et étudiants fréquentant le Collège de l'Outaouais* (juin 1996), un *Règlement sur les droits (frais) à charger aux étudiantes et étudiants*¹¹, un *Règlement sur la commission des études* (février 1994), un *Règlement sur la fraude scolaire* (mars 1996) et un *Règlement relatif à l'examen médical imposé aux étudiantes et étudiants admis au programme Techniques policières* (juin 1994).

Le conseil a également adopté et modifié, selon les besoins, les trois grandes politiques institutionnelles exigées par la loi et le *Règlement sur le régime des études collégiales*, soit la *Politique institutionnelle sur l'évaluation des apprentissages*¹², la *Politique institutionnelle d'évaluation de programme* (mai 1996) et la *Politique générale de gestion des ressources humaines* (mars 1996). Lors de l'adoption de ces politiques, le conseil d'administration a tenu compte des consultations auprès du personnel du Collège, en conformité avec la *Politique sur la consultation des employé(e)s* (juin 1987), et a demandé l'avis de la commission des études lorsque requis.

10. Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration du 13 février 2001, point CA-368-13.

11. Ce règlement est revu à chaque année.

12. Adoptée le 18 octobre 1994 et modifiée en juin 1995.

D'autres politiques ont été adoptées par le conseil d'administration : la *Politique de gestion relative au personnel cadre* (mai 1998), la *Politique sur l'évaluation et l'engagement du vérificateur externe* (juin 1992), la *Politique sur le français écrit et parlé* (avril 1982), la *Politique d'évaluation du directeur général*¹³ et la *Politique sur les communications* (avril 2001).

En juin 2001, le Collège n'avait toujours pas de *Règlement sur la nomination, l'évaluation et le renouvellement des hors cadres*, ni de *Règlement sur la gestion financière*, ni de *Politique de dotation du personnel* et que le Collège devait réviser la *Politique de gestion du personnel d'encadrement* et se doter d'une *Politique d'évaluation du personnel d'encadrement*, ces deux politiques devant être conformes aux nouvelles dispositions du *Règlement déterminant les conditions de travail des cadres des cégeps*. Enfin, le Collège accusait un retard dans la révision de ses politiques, notamment des politiques pédagogiques.

La présentation des politiques et règlements adoptés par le Collège au cours de la période d'observation est variable d'un document à l'autre : les rubriques de base sont différentes d'une direction à l'autre et on n'indique pas toujours le délai de révision des politiques; certaines politiques contiennent un préambule faisant référence à la mission du Collège et d'autres non; la responsabilité de l'application des politiques n'est pas toujours claire et les dispositions pour réviser les politiques ne sont pas toujours prévues.

Le conseil d'administration et la mission du Collège

De façon régulière, le conseil d'administration se penche sur des dossiers ayant trait aux programmes d'études, à l'enseignement, aux apprentissages, à la réussite des étudiants, à la sanction des études (émission des DEC et octroi des AEC), aux résultats scolaires, au placement des finissants, aux services offerts aux étudiants, à l'admission des finissants du Collège dans les universités, pour ne citer que les éléments au cœur même de la mission du Collège. Dans tous les cas prévus par la loi, le conseil d'administration considère l'avis de la commission des études.

Le conseil d'administration adopte les demandes d'autorisation pour dispenser des programmes menant au DEC; il autorise les programmes menant à des AEC; il agréé les orientations et profils de sortie des programmes révisés par compétence; il approuve les grilles de cours et les rapports d'autoévaluation des programmes d'études et de la formation générale; il entérine le calendrier scolaire, les budgets, les rapports annuels, le choix des vérificateurs et le rapport financier annuel.

Le conseil d'administration approuvait auparavant les activités d'apprentissage des cours des nouveaux programmes révisés par compétence, mais cette pratique a cessé à partir de 1999-2000¹⁴.

À chaque réunion du conseil, un point est prévu pour permettre à la Direction générale et à la Direction des études d'informer les membres du conseil d'administration de l'évolution de certains dossiers liés à la mission et au développement du Collège. Les administrateurs sont informés de l'évolution de l'effectif scolaire, des travaux de la commission des études, des réalisations du personnel et des grands événements. À l'occasion, au cours de la période d'observation, les directeurs de service sont invités à assister aux réunions du conseil et à intervenir sur des dossiers relevant de leurs compétences.

À partir des procès-verbaux, on apprend qu'à chaque rencontre, et c'est encore aujourd'hui la pratique, les membres reçoivent divers documents d'information : des documents transmis par la Fédération des

13. Adoptée le 9 septembre 1997 et révisée le 13 février 2001. Cette politique, qui n'est pas incluse dans le *Guide administratif*, a été rédigée de façon inhabituelle par trois administrateurs (un étudiant, un enseignant et le président); elle ne s'inspire pas de ce qu'on retrouve habituellement dans les collèges et elle a suscité la controverse.

14. De fait, les *Cahiers de programme* soumis à l'approbation du conseil d'administration contenaient précédemment une description très sommaire des activités d'apprentissage des cours. La *Politique de gestion des plans cadres et des plans d'études* adoptée par le conseil d'administration, le 10 octobre 1995, n'est pas conforme au *Règlement sur le régime des études collégiales* qui, à l'article 17, fait obligation au cégep d'adopter « une description des objectifs, des standards et des activités d'apprentissage de chaque programme qu'il offre ».

cégeps, des communiqués de presse, le plan de travail de la Direction pour l'année, le bilan de travail de l'année précédente, des communiqués internes, etc.¹⁵

Depuis mai 2000, une période dite *Période d'interventions du public* est prévue au début de chaque réunion du conseil d'administration de façon à permettre au grand public d'être entendu par les administrateurs. Toute intervention doit d'abord être signifiée au secrétaire du conseil au moins 48 heures avant le début de la réunion (article 2.13.1 du *Règlement général*).

Depuis 1998-1999, un bulletin de la Direction intitulé l'*échollégial* permet d'informer le personnel des décisions prises par le conseil d'administration. Il arrive aussi que certaines décisions soient transmises par communiqué spécial; c'est le cas des nominations à des postes de direction ou d'événements extraordinaires.

Le conseil d'administration administre bien les ressources

Le conseil d'administration s'assure de l'efficacité de la gestion des ressources financières, matérielles et informatiques; il approuve les prévisions budgétaires, les états financiers et les révisions budgétaires. Au fil des ans, et malgré la diminution des ressources financières allouées par le Ministère, le Cégep a réussi à dégager une marge de manœuvre; c'est ainsi qu'il s'est construit un surplus qui lui a permis d'affronter les imprévus, d'assumer certains déficits, et d'appuyer les initiatives du personnel, et ce, en conformité avec la mission qui lui est conférée par la *Loi des collègues*.

L'organigramme du Collège (voir annexe 3) a été modifié au cours des cinq années d'observation; le conseil d'administration a dû y apporter des modifications pour contrer les effets des coupures budgétaires imposées par le Ministère. Pendant cette période, le nombre d'adjoints à la Direction des études a fluctué : six adjoints en 1996-1997, cinq en 1997-1998, quatre en 1998-1999 et cinq depuis 1999-2000. Plusieurs dossiers ont transité d'un adjoint à un autre. Un secteur d'enseignement a vu son responsable changer à quatre reprises. Un coordonnateur de niveau C2 s'est ajouté à l'équipe en 2000-2001. La Direction des services administratifs a vu ses effectifs d'encadrement passer de six en 1996-1997 à quatre en 1998-1999.

Le personnel professionnel a été moins éprouvé : de 18 qu'il était en 1996-1997, son nombre s'est maintenu à 16 les trois autres années pour atteindre 17 dans la dernière année d'observation. Par contre, le personnel de soutien a été affecté de façon plus importante par les compressions. Le nombre d'employés de cette catégorie est passé de 157 en 1996-1997 à 143 à la fin de juin 2001.

Le Collège a tenté de maintenir intacts les services de première ligne auprès des étudiants; c'est ainsi qu'il a toujours maintenu sept aides pédagogiques individuels ou conseillers d'orientation pour l'ensemble des étudiants du Collège et une aide pédagogique affectée à la formation continue et, cela va de soi, les ressources enseignantes déterminées par des règles conventionnées.

L'annexe 4 présente l'évolution des effectifs par catégorie de personnel pour la période 1996-1997 à 2000-2001. Pour le reste, l'organigramme du Collège est demeuré à peu près inchangé pendant la période d'observation caractérisée surtout par un accroissement des tâches du personnel restant (toutes catégories confondues).

Enfin, au cours des cinq années d'observation, l'organisation de la Direction des études a subi des modifications. L'annexe 5 trace l'historique de ces changements. Retenons qu'en cinq ans, soit de juin 1996 à juin 2001, trois personnes ont assumé la Direction des études : un directeur en titre jusqu'à la fin janvier 1998, un adjoint en intérim de février à juillet 1998 et une directrice en titre du mois d'août 1998 au mois de juin 2001.

15. Les documents d'accompagnement constituant les pochettes des administrateurs et ayant servi à la prise de décision ne sont pas disponibles. Ils n'ont pas été conservés en violation de l'article 2.11.5 du *Règlement général* du Collège.

2. L'efficacité de la commission des études

L'article 17.0.02 de la *Loi des collèges* identifie les questions qui doivent être soumises à l'attention de la commission des études avant leur discussion au conseil d'administration :

- les projets de politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, y compris les procédures de sanction des études;
- les projets de politique institutionnelle relative aux programmes d'études;
- les projets de programmes d'études du collège;
- le choix des activités d'apprentissage relevant de la compétence du collègue;
- tout projet de politique ou de règlement relatif aux règles, procédures et critères régissant l'admission et l'inscription des étudiants.

Selon le *Règlement sur la commission des études*¹⁶, la commission des études a pour fonction de conseiller le conseil d'administration sur toute question concernant les programmes d'études dispensés par le Collège et l'évaluation des apprentissages, y compris les procédures de sanction des études. Elle peut, dans ces matières, faire des recommandations au conseil d'administration¹⁷. L'article 3 énumère les objets sur lesquels la commission doit se prononcer.

Les réunions de la commission des études

Pendant la période d'observation, du 28 août 1996 au 12 juin 2001, la commission des études s'est réunie à 47 reprises. Elle a subi deux boycotts¹⁸ qui l'ont rendue inopérante pendant près de deux ans. L'un de ces boycotts était lié au dossier du renouvellement du mandat du directeur général, l'autre au désaccord engendré par la gestion de la surembauche d'enseignants. Ces boycotts ont ralenti les travaux et ont nui à la bonne marche du Collège ainsi qu'à la reconnaissance de la commission par les administrateurs, puisque plusieurs recommandations ont dû être acheminées directement au conseil d'administration sans l'avis et les commentaires habituels de la commission. En temps normal, la commission se réunit une douzaine de fois par année. Chaque réunion est organisée selon les règles prévues à son règlement et un procès-verbal est dressé.

Chaque année, à partir des priorités du plan de travail de la Direction des études, la commission identifie les éléments de son propre plan de travail pour l'année et établit la liste des objets sur lesquels elle devra se prononcer. Elle dresse un bilan sommaire de l'année précédente sous la forme d'annotations attestant si le point a effectivement été traité à la commission et si, le cas échéant, la recommandation de la commission a été acheminée au conseil d'administration. Par ailleurs, les documents annuels, plans de travail et bilans, et autres documents de régie interne de la commission ne sont pas présentés au conseil d'administration. Toutefois, la commission rend compte de ses activités par des procès-verbaux qui sont déposés au conseil d'administration; elle les diffuse également auprès des cadres du Collège, des professionnels et des coordonnateurs de département et de comité de programme.

La commission des études s'acquitte de ses responsabilités

En 1996-1997, la commission des études a adopté un plan de travail et formé un sous-comité sur chacun des thèmes suivants : les examens de reprise, le processus de révision de notes, l'intégration des étudiants à risque, le processus de cheminement des plaintes, le projet d'établissement, le bilan des orientations

16. Adopté par le conseil d'administration le 8 février 1994, puis modifié les 10 mai 1994, 9 avril 1996, 10 octobre 2000 et 10 avril 2001.

17. Article 3.01 du *Règlement sur la commission des études* qui reproduit textuellement l'article 17.0.1 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* adoptée par l'Assemblée nationale le 19 décembre 1997.

18. Un premier boycott a prévalu du 18 mars au 2 septembre 1997, au cours duquel la réunion initialement prévue le 11 mars 1997 n'a pu se tenir faute de quorum; grâce à l'article 4.01 du *Règlement sur la commission des études*, la réunion suivante a pu se tenir. Le deuxième boycott s'est étendu du 16 mars 1999 au 7 novembre 2000.

1990-1995¹⁹ et des mesures pour systématiser les projets d'encadrement²⁰. Ce plan n'a pu se réaliser, car cette année-là, la commission a dû procéder à l'analyse d'autres dossiers, plus prioritaires, pour en recommander l'adoption au conseil d'administration. Ce fut le cas, notamment, du *Rapport d'autoévaluation du programme du DEC en Techniques administratives*, du *Rapport d'autoévaluation de l'AEC en Démarrage d'entreprises*, de l'analyse des règles départementales d'évaluation des apprentissages, des travaux d'élaboration du programme de *Sciences, lettres et arts* et de l'analyse des projets liés à l'heure d'encadrement. Dans ce dernier cas, la commission a utilisé les critères proposés par le comité qu'elle avait créé pour accepter les projets soumis par les départements.

La commission des études achemine au conseil d'administrations des avis sur les objets en lien avec ses mandats tels que définis dans la loi ainsi que dans le *Règlement sur la commission des études*. C'est ainsi que la commission des études s'est prononcé sur les règles départementales de la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*²¹; elle a engagé la révision de la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*²²; elle a fait des recommandations au conseil sur les épreuves synthèses de programme²³, le calendrier scolaire²⁴, les conditions particulières d'inscription²⁵, les grilles de programmation²⁶, les *Principes d'organisation des cours complémentaires*²⁷, les plans cadres²⁸, les projets de programmes d'AEC²⁹ et les projets de programmes de DEC révisés³⁰.

La commission des études a donné un avis au conseil sur le renouvellement de mandat du directeur général³¹ et sur le renouvellement de mandat de la directrice des études (avril 2001). La commission a recommandé au conseil d'administration de demander l'autorisation d'un nouveau programme, *Technologie forestière* (novembre 2000); elle a été consultée sur la suspension de la première année du programme *Technologie de la mécanique du bâtiment* (mai 1998) et sur la procédure à mettre en place pour corriger et réviser les notes³², sur le *Plan institutionnel de réussite*³³, sur les rapports d'autoévaluation de programme d'études³⁴ ainsi que sur les plans de suivi des évaluations³⁵.

La commission a discuté d'un projet de *Politique institutionnelle de gestion des programmes d'études* (octobre 1996); elle a donné un avis sur l'évaluation de la *Politique institutionnelle d'évaluation de programme* conformément à la démarche menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement

19. En 1990, un document intitulé *Orientations pédagogiques* produit par la Direction des études se voulait un plan quinquennal de développement pédagogique pour les années 1995-1996 à 1999-2000. Ce plan a été abandonné en cours de route et n'a jamais fait l'objet d'évaluation.

20. Procès-verbal de la réunion du 17 septembre 1996.

21. Procès-verbal de la réunion de la commission des études du 4 juin 1996.

22. Création du comité chargé de la révision à la réunion du 21 novembre 2000. Les travaux de ce comité ne sont pas encore terminés.

23. Procès-verbaux des réunions des 18 novembre 1997, 3 mars, 14 avril, 21 octobre, 3 novembre 1998 et 2 février 1999.

24. Procès-verbaux des réunions des 30 janvier, 20 février, 2 avril, 19 novembre 1996, 4 février, 4 mars, 18 novembre, 16 décembre 1997, 21 octobre, 1^{er} décembre 1998, 19 décembre 2000 et 24 avril 2001.

25. Procès-verbal de la réunion du 4 juin 1996.

26. Procès-verbaux des réunions des 30 janvier, 10 décembre 1996, 28 janvier, 4 février 1997 et 24 février 1998.

27. Procès-verbal de la réunion du 21 novembre 2000.

28. Procès-verbaux des réunions des 29 octobre 1996 et 21 octobre 1997.

29. Procès-verbaux des réunions des 8 octobre, 19 novembre, 10 décembre 1996, 24 mars et 26 mai 1998.

30. Procès-verbaux des réunions des 25 février 1997, 3 mars 1998, 27 février et 20 mars 2001.

31. Procès-verbaux des réunions des 27 janvier et 24 mars 1998.

32. Procès-verbaux des réunions des 5 mai, 21 octobre et 1^{er} décembre 1998.

33. Procès-verbaux des réunions des 7 novembre, 21 novembre, 5 décembre 2000, 23 janvier, 17 avril et 23 mai 2001.

34. Procès-verbaux des réunions des 19 mars, 26 mars, 12 avril, 17 septembre 1996, 7 janvier, 18 mars, 16 décembre 1997, 16 décembre 1998, 19 décembre 2000, 17 avril et 23 mai 2001.

35. Procès-verbaux des réunions des 7 janvier, 30 septembre 1997, 3 novembre 1998, 19 décembre 2000, 23 janvier et 12 juin 2001.

collégial (janvier 1997); elle a analysé les recommandations du comité sur les moyens d'intervention auprès des clientèles jugées à risque (septembre 1997) et les recommandations du comité d'aide à la réussite³⁶. De fait, la mission du Collège et la vie pédagogique ont été au cœur des activités de la commission des études.

La commission des études s'est penchée sur le dossier relatif au traitement des plaintes des étudiants. Un projet de *Politique de cheminement des plaintes des élèves*, élaboré par un comité de la commission des études formé en décembre 2000, a été présenté à la commission, mais n'a pas été retenu. En attendant une politique jugée satisfaisante, la commission a recommandé qu'on organise des sessions de formation³⁷ en matière de résolution de plaintes à l'intention des responsables de la coordination départementale. Un projet de politique devra revenir à la commission.

Quelques difficultés de la commission des études

Pour la période couverte par l'évaluation institutionnelle, la commission des études a connu beaucoup d'instabilité dans sa direction. En effet, durant cette période il y a eu successivement deux directeurs des études en titre et un directeur des études par intérim. Les changements fréquents à la présidence de la commission ont eu pour conséquence d'entraîner de nombreuses révisions des priorités, ce qui peut en partie expliquer que plusieurs chantiers ouverts ont été laissés en friche.

La lecture des procès-verbaux laisse apparaître des tensions dans les débats au sein de la commission des études qui a de la difficulté à arriver à des consensus.

Au fil des années, un certain contentieux entre le conseil d'administration et la commission des études s'est installé. La nature du contentieux ne fait pas consensus. Pour certains, il semble tenir à une confusion des rôles des deux instances. Pour d'autres, le contentieux est dû au refus du conseil d'administration d'entendre des membres désignés par la commission qui désiraient présenter au conseil les motifs de ne pas renouveler le mandat du directeur général. Cette décision a donné lieu à une période houleuse d'échanges entre les deux instances. À telle enseigne que les membres des deux instances ont accepté une rencontre le mardi 1^{er} décembre 1998 en *espérant qu'elle allait permettre un rapprochement entre les parties*³⁸, suivie d'une deuxième rencontre le 13 février 2001³⁹. Dans le procès-verbal de la commission des études de mars, on relève que pour *l'ensemble des membres l'objectif de cette rencontre n'a pas été atteint*. En juin 2001, des divergences de vue persistaient malgré des efforts de rapprochement.

Dans son rapport d'évaluation de l'application de la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études du Collège de l'Outaouais* (juin 2001), la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC), rappelons-le, avait formulé une recommandation touchant directement la commission des études : *de veiller à ce que la commission des études assume pleinement son rôle, particulièrement au moment de l'approbation du devis et du rapport d'autoévaluation*⁴⁰. Cette recommandation de la CEEC a été présentée par la directrice des études à la commission des études lors de la réunion d'avril 2001.

De fait, le manque de diligence du Collège dans la réalisation de certains travaux prévus à son plan de travail s'explique en partie par les boycotts de la commission des études et par la nature des débats qui y ont parfois cours.

36. Le rapport de ce comité de la commission des études a été étudié aux réunions des 24 mars, 5 mai, 26 mai et 3 novembre 1998.

37. Une première session d'échanges sur la problématique de la gestion des plaintes a eu lieu avec les coordinateurs de département en juin 2002.

38. Compte rendu de cette rencontre établi par le secrétaire du conseil d'administration.

39. Procès-verbal de la réunion du 20 mars 2001.

40. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Rapport d'évaluation de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'étude du Collège de l'Outaouais*, juin 2001, p. 9

3. L'efficacité de la Direction générale

Premier gestionnaire du Collège, le directeur général est responsable de la gestion générale de l'institution et de la réalisation de sa mission de formation telle que définie dans la *Loi des collèges*. Tout en donnant priorité à la mise en œuvre des programmes de formation pour lesquels le Collège a reçu l'autorisation du ministère de l'Éducation, il a pour mandat d'organiser et de gérer un ensemble d'activités qui permettent au Collège d'actualiser sa mission. Il s'assure de la bonne conduite de l'ensemble des opérations de gestion confiées à l'équipe de cadres. Il est responsable de donner suite aux décisions prises tant par le conseil d'administration que par le comité exécutif. Enfin, le directeur général est responsable de l'application des dispositions de la *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial* relatives aux dossiers d'évaluation institutionnelle et de planification stratégique.

Le directeur général assure également la mise en valeur et le développement du Collège en exerçant, entre autres, un rôle de représentation auprès des différents partenaires locaux, régionaux, nationaux et internationaux et auprès de diverses autres instances. Afin d'exercer ses fonctions de façon éclairée, le directeur général réunit sur une base régulière son comité de régie générale constitué de tous les directeurs.

Une période de compressions budgétaires

L'essentiel des efforts du directeur général, pendant la période d'observation, a consisté à baliser les contraintes budgétaires dues à la réduction de la subvention gouvernementale. Cette période de compressions budgétaires, qui s'est étendue sur cinq années, a été difficile, mais la Direction générale a toujours maintenu le cap et les consignes données aux gestionnaires étaient très claires : toute dérogation était étudiée au mérite. C'est pendant cette période que la Direction générale a assuré l'implantation d'un *Plan de départs volontaires*. La Direction générale a également mis en place un programme d'économie d'énergie afin d'atténuer les effets des contraintes budgétaires imposées par le Ministère. Ce programme a valu des prix au Collège.

S'est ajouté au défi des compressions budgétaires celui d'implanter un nouveau mode de financement de la masse salariale enseignante qui a eu un impact majeur sur l'allocation des ressources enseignantes.

Les activités dans la communauté

Soulignons que le campus Gabrielle-Roy a servi de résidence à un certain nombre d'athlètes ayant participé aux *Jeux de la Francophonie* tenus en juillet 2001. L'organisation de cette activité a mobilisé une bonne partie des énergies de la Direction générale tout au long de l'année 2000-2001, dernière année d'observation pour l'évaluation institutionnelle.

En outre, la Direction générale a consacré beaucoup d'efforts au dossier de la Fondation des aînés de la Cabane. De fait, au cours des années, la Direction générale a joué un rôle important au sein de cet organisme dont l'essentiel des activités se tiennent dans la Cabane en bois rond dont le Collège est un des fondateurs.

Une période de révision et d'implantation de programmes

Pour l'essentiel, les grands dossiers reliés à l'implantation de la réforme⁴¹ ont été gérés par la Direction des études. La Direction générale lui a non seulement laissé la marge de manœuvre nécessaire à l'implantation de cette réforme, mais l'a également soutenue tout au long des travaux. Le Collège a consacré des efforts importants à cette réforme majeure. Il a ouvert simultanément de nombreux chantiers pédagogiques. Il a fallu mettre en œuvre des programmes définis par compétence, ce qui supposait un changement de paradigme fondamental, développer une culture de l'évaluation, inventer de nouveaux

41. Songeons ici à la révision de la programmation résultant du nouveau *Règlement sur le régime des études collégiales (RREC)*, au développement des programmes révisés par compétence, aux évaluations demandées par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, aux travaux devant mener à une proposition de projet éducatif, aux représentations régionales pour le développement de nouveaux programmes, au plan institutionnel de réussite, etc.

outils de gestion pédagogique qui allaient se traduire dans des politiques relatives aux apprentissages et aux programmes d'études et, en plus, au terme de la période, élaborer et mettre en place un plan institutionnel de réussite.

La gestion du Collège et la régie générale

Pour la gestion courante, le directeur général réunit régulièrement la régie, un comité qui regroupe tous les directeurs dont il est le supérieur immédiat. Ce comité a pour mandat de coordonner la gestion et d'établir les principes, directives et procédures nécessaires à une saine gestion des ressources du Collège. Mentionnons, que pour certaines questions, le directeur général réunit, à l'occasion, tous les cadres.

La régie générale joue un rôle important dans le choix des grandes orientations du Collège et leur suivi. Ce sont les directeurs, au premier chef, qui ont la responsabilité d'élaborer les politiques et les règlements, et évidemment d'appliquer les décisions des instances. À titre de gestionnaires du Collège, les directeurs représentent l'institution et, en ce sens, ils sont en quelque sorte solidairement imputables de l'efficacité de la gestion opérationnelle du Collège. Toutefois, c'est le directeur général qui assume le leadership du cégep et s'assure que la gestion générale de l'institution est efficiente.

La régie générale s'est réunie à 97 reprises soit une vingtaine de réunions en moyenne par année, de 1996-1997 à 2000-2001. Les procès-verbaux montrent que ces réunions permettent des échanges d'informations et des discussions. Beaucoup de situations sont traitées. On profite des réunions, pour lesquelles on ne rédige qu'un rapport succinct ou un aide-mémoire, pour harmoniser les actions entre les directions.

Comme outil de communication entre les directeurs, la régie représente un avantage indéniable. De plus, les procès verbaux des réunions de régie générale sont diffusés à tous les cadres du Collège.

Le 22 mars 1995, soucieuse d'assurer une concertation entre les principaux services du Collège, la Direction générale a créé un comité des investissements composé du directeur des services administratifs, qui en assume la responsabilité, du directeur des études, du directeur des affaires étudiantes et communautaires et du coordonnateur à l'équipement. Ayant le mandat d'évaluer les besoins en investissements des différentes unités du Collège, ce comité doit s'assurer également de l'utilisation optimale du budget des investissements et acheminer ses recommandations au directeur général.

Les difficultés de la Direction générale

La question de l'évaluation du directeur général occupe l'avant-scène des réunions du conseil d'administration ; le dernier renouvellement de mandat du directeur général a été approuvé en février 1998 dans un contexte houleux. La gestion générale du Collège, à la fin de la période d'observation, en a été perturbée.

Réunir en équipe et de façon solidaire ses directeurs autour d'objets de travail rassembleurs a semblé, de l'extérieur, difficile pour le directeur général en poste au cours de la période d'observation, comme en témoignent plusieurs événements que nous avons déjà présentés. À la décharge du directeur général, qui allait quitter en août 2001, rappelons que d'autres gestionnaires allaient quitter l'institution : le président du conseil d'administration a démissionné le 24 mai 2001, la directrice des études a quitté pour un autre cégep en août 2001, le directeur des ressources humaines et des relations de travail ainsi que le secrétaire général se préparaient à prendre leur retraite.

CONCLUSION

La période d'observation est marquée par les compressions, la réforme, les révisions des programmes d'études et l'implantation de nouveaux programmes.

En filigrane des documents utilisés pour faire l'analyse de l'efficacité des instances, on sent que le climat interne est difficile, surtout à la fin de la période d'observation, et qu'un certain fossé s'est creusé entre le personnel et les instances, entre les instances et les gestionnaires. Le leadership institutionnel n'est pas

clairement défini, ce qui entraîne une confusion dans les rôles et responsabilités des uns et des autres sur les plans de l'administration et de la gestion courantes du Collège.

Après analyse de leur efficacité, on constate que les instances administratives et de gestion se réunissent régulièrement pour traiter des objets prescrits par la *Loi des collèges*. Le conseil d'administration prend en considération l'avis de la commission des études sur toutes les questions prévues dans la loi. De manière générale, la commission se penche sur les activités pédagogiques qui sont au cœur de la mission du Collège. Toutefois, cette commission a été paralysée tout près de deux années par des boycotts.

La période a été marquée par des perturbations sur des questions relatives à des articles du *Règlement général*, au renouvellement du mandat du directeur général et à son évaluation.

On constate, en faisant la revue du *Guide administratif*, que celui-ci devrait être révisé et organisé autrement. Des règlements et politiques manquent, d'autres sont à réviser pour se conformer aux nouvelles mesures législatives, certaines directives et procédures doivent être réunies ailleurs.

Au terme de l'analyse, on le verra au cours de l'évaluation institutionnelle, le Collège s'est acquitté de ses responsabilités malgré les difficultés qui allaient aboutir au départ du directeur général à la fin de la période d'observation. Le Collège a dû composer avec une culture organisationnelle dont on allait tester les limites. Le conseil d'administration allait devoir clarifier ses règles de régie interne pour assurer un fonctionnement autonome et transparent. Tous allaient devoir contribuer, dans les mois à venir, à choisir une « nouvelle Direction » et à bâtir un climat de travail moins tendu.

Points forts

- Au Collège, toutes les instances administratives, pédagogiques et de gestion générale se réunissent régulièrement et de façon organisée avec ordre du jour et documentation nécessaire; elles rendent toutes compte de leurs travaux dans des procès-verbaux disponibles.
- Pendant la période d'observation, dans le respect de la mission telle que déterminée dans la *Loi des collèges*, le Collège s'acquitte globalement de ses responsabilités en posant les gestes essentiels à son fonctionnement : orientations, budgets, opérations courantes, mise en oeuvre des programmes d'études, activités d'enseignement, sanction des études, etc.
- La Direction générale réussit à sensibiliser ses directeurs aux compressions budgétaires et le Collège maintient ainsi l'équilibre budgétaire.

Points faibles

- Le Collège éprouve des difficultés de gouvernance et il y a rupture entre les instances.
- On constate une difficulté des instances administratives, pédagogiques et de gestion courante à assumer pleinement leurs rôles et responsabilités.
- Le *Règlement général* est incomplet et controversé en regard de certains articles ; de plus, il n'y a pas de *Règlement sur la nomination, l'évaluation et le renouvellement des hors cadres* ni de *Règlement sur la gestion financière*.

Pistes d'action

- Doter le conseil d'un règlement de régie interne efficient.
- Réviser le *Guide administratif* en tenant compte de l'analyse du contentieux de la Fédération des cégeps.
- Sensibiliser les administrateurs à leur rôle et aux activités reliées à la mission du Collège, et le personnel au rôle des administrateurs.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

En mai 2002, à la demande de la nouvelle Directrice générale, le *Guide administratif* du Collège en vigueur durant la période d'observation, a été examiné par le contentieux de la Fédération des cégeps qui a fait plusieurs recommandations. En résumé, le Collège doit amender certains règlements et politiques afin de tenir compte des modifications législatives⁴², se doter de textes manquants tels le *Règlement sur la nomination, l'évaluation et le renouvellement des hors cadres* et un *Règlement sur la gestion financière*.

Le Collège a fait des efforts pour distinguer la gestion opérationnelle de la gestion administrative. Il a voulu corriger des problèmes de gouvernance afin d'améliorer le fonctionnement du conseil d'administration sur le plan de sa régie interne et l'amener à soutenir le Collège dans ses projets, dans ses orientations et dans la réalisation de sa mission.

Les réalisations depuis janvier 2002 ont permis d'améliorer l'efficacité des instances administratives et de gestion :

- Le Collège embauche une directrice générale en janvier 2002 et un directeur des études en février 2003.
- Dès son entrée en fonction, la nouvelle Direction générale prépare un plan d'action qu'elle fait approuver par le conseil d'administration et diffuser auprès du personnel.
- Le Collège modifie son *Règlement général* en février 2002 et fait approuver le vote à la majorité simple par le conseil d'administration.
- Le Collège élabore un *Règlement sur la nomination, le renouvellement et l'évaluation des hors-cadres* qu'il fait approuver par le conseil d'administration en octobre 2002.
- Le Collège révisé et complète les instruments de régie interne du conseil. Il adopte en juin 2003 un *Règlement sur la gestion financière* et un *Règlement général* comportant d'importants ajouts et changements : la composition du comité exécutif est déterminée; tous les autres directeurs sont intégrés comme membres non votants du conseil d'administration; les rôles et responsabilités des administrateurs sont explicites ; il y a des dispositions relatives à la conservation des documents, aux nominations, aux élections, etc.
- Le Collège fait adopter par le conseil d'administration une nouvelle *Politique de gestion du personnel d'encadrement* (printemps 2003) et entreprend des travaux sur une *Politique d'évaluation du personnel d'encadrement* (en élaboration) et sur une *Politique de perfectionnement du personnel d'encadrement* (en révision).
- Le Collège met à son plan de travail 2003-2004 la révision du *Règlement sur la commission des études*.
- Le Collège prend des mesures pour améliorer le climat de travail : démarche sur les communications en 2002-2003, mise en place, à l'hiver 2003, de comités de liaison non décisionnels avec chacun des exécutifs des syndicats (environ deux rencontres par session) pour échanger, de façon informelle, sur des questions variées, en dehors des instances et des comités paritaires qui continuent à jouer leur rôle.
- Le Collège établit ses priorités institutionnelles (juin 2002 et juin 2003) qu'il diffuse à l'ensemble du personnel en début d'année.
- Le Collège, à l'automne de chaque année (septembre 2002 et 2003), dépose son plan de travail au conseil d'administration. Chaque année, en conseil d'administration, la Direction générale et la Direction des études présentent leur bilan de l'année précédente (automne 2002 et 2003).

42. Lettre du contentieux de la Fédération des cégeps à la directrice générale, 28 mai 2002.

- Le Collège est confiant que ces réalisations contribueront à installer un climat de travail plus convivial et transparent. Avec les mesures récurrentes ou nouvelles mises de l'avant dans les autres directions, qui sont présentées dans les sections subséquentes, le Collège dispose actuellement d'un mode d'organisation et de gestion amélioré qui favorise l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission.

CHAPITRE 2

**Le Collège dispose d'un mode d'organisation
et de gestion favorisant l'atteinte de ses
objectifs et la poursuite de sa mission**

2.2 L'EFFICACITÉ DE LA GESTION PÉDAGOGIQUE

DESCRIPTION

1. La structure de la gestion pédagogique⁴³

Le directeur des études est responsable de l'application du *Règlement sur le régime des études collégiales* (RREC), de l'élaboration et de l'application des politiques et des règlements institutionnels relatifs à l'application du RREC, de la gestion de l'ensemble des programmes d'études et de l'ensemble des services, des ressources et des activités reliées à l'apprentissage et à l'enseignement. Il est responsable de l'application des dispositions de la *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial* (CEEC) ayant trait à la gestion et à l'évaluation des programmes d'études de même qu'à l'évaluation des apprentissages et à la sanction des études⁴⁴.

Pour remplir son mandat, le directeur des études dispose d'une équipe composée d'un adjoint responsable du service du cheminement scolaire, d'un adjoint responsable des programmes d'études, d'une adjointe responsable de la formation continue (au campus Louis-Reboul) et de deux adjoints de secteur d'enseignement (un au campus Gabrielle-Roy et l'autre au campus Félix-Leclerc). Il s'appuie aussi sur la commission des études, les coordonnateurs de département et de comité de programme, les assemblées départementales et les comités de programme, ainsi que sur l'ensemble des enseignants, des ressources professionnelles et de soutien, affectées aux différents services de la Direction des études.

Durant la période d'observation, la gestion pédagogique a été assurée à l'aide d'une structure organisationnelle dite de « guichet unique ». Cette structure, mise en place en juillet 1994, vise à ce que le personnel enseignant, les responsables de la coordination départementale et les étudiants n'aient à s'adresser qu'à une seule personne pour tous leurs besoins courants. Dans cette structure, les adjoints au directeur des études, responsables des secteurs d'enseignement et de la formation continue, assument la responsabilité de l'ensemble des fonctions de gestion de leur secteur. Ils sont responsables, de concert avec les départements, de la gestion des programmes sous leur responsabilité, de la gestion des ressources auxiliaires (équipements, ressources techniques, ressources humaines et ressources financières) affectées aux départements et programmes de leur secteur, du lien entre leur secteur et les autres services du Collège, de la gestion du cheminement scolaire des étudiants et du développement pédagogique de leur secteur. Ils participent d'ailleurs à la planification et à la coordination des installations physiques et des équipements pour fins d'enseignement : investissements, immobilisations, bureaux du personnel enseignant, etc.

L'adjoint responsable des programmes d'études s'occupe, pour sa part, du développement des programmes d'études, du perfectionnement des enseignants (incluant Performa), des applications pédagogiques de l'ordinateur⁴⁵, de l'audio-visuel, de la bibliothèque et de l'allocation des ressources enseignantes. Pour exercer ces responsabilités, il est assisté d'un coordonnateur, de trois conseillers pédagogiques, d'une spécialiste en moyens et techniques d'enseignement, de quatre techniciennes en documentation, de trois agentes de bureau, de deux techniciens à l'audio-visuel et de deux secrétaires.

L'adjoint responsable du cheminement scolaire assure, quant à lui, la gestion du registrariat et des services d'aide scolaire. Il est appuyé par une équipe de sept professionnels (aides pédagogiques et conseillères d'orientation), une adjointe administrative au registrariat, un adjoint administratif à l'organisation scolaire, un technicien en documentation, six agents de bureau et une secrétaire. Toutefois, de 1996-1997 à 1998-1999, les adjoints administratifs relevaient directement du directeur des études. Depuis 1999-2000,

43. La description de la structure renvoie à la situation de 2000-2001

44. Extrait de la *Description-type de l'emploi de directrice ou de directeur des études*.

45. Jusqu'en juin 1998, les techniciens affectés aux applications pédagogiques de l'ordinateur relevaient de l'adjoint responsable des programmes d'études. À compter du 1^{er} juillet 1998, ces techniciens sont intégrés au service informatique qui relève directement du directeur général.

l'adjointe administrative au registrariat relève de l'adjoint responsable du cheminement scolaire alors que l'adjoint administratif à l'organisation scolaire relève de l'adjoint responsable des programmes d'études.

2. Une organisation partagée sur trois campus

La Direction des études est distribuée sur trois campus. Au campus Gabrielle-Roy, se retrouvent les bureaux du directeur des études, des adjoints responsables du cheminement scolaire et des programmes d'études et de l'adjointe du secteur d'enseignement relié aux programmes principalement offerts au campus Gabrielle-Roy. Cette dernière est également responsable du programme de *Sciences humaines* offert au campus Félix-Leclerc.

L'adjoint de secteur responsable des programmes offerts au campus Félix-Leclerc a son bureau principal à ce campus et il en est le seul cadre permanent. Comme il est également responsable de certains programmes offerts au campus Gabrielle-Roy, il y dispose d'un bureau. Cet adjoint partage donc son temps entre les deux campus. Notons que les cadres des autres directions font la navette entre les campus.

Pour sa part, l'adjointe responsable de la formation continue est la seule cadre permanente du campus Louis-Reboul. On y dispense les programmes d'AEC à temps plein le jour, des programmes de formation à temps partiel le jour et le soir, des programmes de formation aux entreprises et un programme de francisation du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration. Les activités de O'Bois International, qui est une entreprise d'entraînement et de perfectionnement, sont également sous la responsabilité de la formation continue. Les cours des programmes d'AEC offerts à temps partiel ainsi que les autres cours non crédités sont dispensés le soir ou les week-ends dans les trois campus selon la nature et la disponibilité des équipements requis. En général, les programmes d'AEC à temps plein sont concentrés au campus Louis-Reboul, mais peuvent être dispensés dans les autres campus ou ailleurs, selon les besoins.

La gestion des services de cheminement scolaire est assurée à partir du campus Gabrielle-Roy. À chacun des deux autres campus, il y a toutefois une employée qui assure les opérations du registrariat. Des services professionnels d'aide pédagogique individuelle et d'orientation sont dispensés à chacun des trois campus. Mentionnons également qu'aux campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc, où se retrouvent les étudiants inscrits à l'enseignement régulier, il y a un centre des carrières et des emplois.

La gestion des programmes d'études est généralement effectuée par l'adjoint responsable à partir du campus Gabrielle-Roy. À l'occasion, les conseillers pédagogiques rattachés aux programmes d'études se déplacent au campus Félix-Leclerc pour rencontrer les enseignants et les équipes programmes.

Les campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc ont chacun une bibliothèque et un comptoir de prêts d'équipement audio-visuel. Dans le cas du campus Louis-Reboul, les usagers font appel à un membre du personnel pour obtenir les services de la bibliothèque ainsi que des pièces d'équipement audio-visuel.

ANALYSE

1. Une gestion des études qui fait appel à la participation des enseignants

L'implantation du *Renouveau* de l'enseignement collégial a nécessité la mobilisation du personnel enseignant. Conformément aux tâches décrites dans la convention collective, les enseignants participent à l'élaboration des programmes, désormais définis par objectifs et standards, produisent des plans cadres, élaborent des plans d'études ajustés à la nouvelle approche et révisent leurs pratiques en matière d'évaluation des apprentissages. En outre, dans le cas des évaluations de programme, tous les enseignants d'un programme sont fortement sollicités. La réforme n'aurait pu être appliquée sans la contribution soutenue du personnel enseignant.

Pour assurer l'application du *Règlement sur le régime des études collégiales* ainsi que des divers règlements et politiques à caractère pédagogique, la Direction des études s'est également appuyée sur les coordonnateurs de département, les coordonnateurs de programme, les assemblées départementales et les comités de programme⁴⁶. Par exemple, dès l'entrée en vigueur de la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*, la Direction des études a convié les départements à lui soumettre leurs modalités particulières d'évaluation des apprentissages. Les textes des départements ont été acheminés à la commission des études qui a été l'instance désignée pour approuver ces modalités. C'est ainsi que les règles d'un certain nombre de départements ont été analysées par la commission entre le 4 juin 1996 et le 16 décembre 1997⁴⁷.

Présidée par le directeur des études, l'assemblée des coordonnateurs de département et de comité de programme s'est réunie au rythme moyen d'une rencontre par mois. Cette assemblée, qui favorise la responsabilisation des coordonnateurs, est un lieu de diffusion de l'information. Les rencontres favorisent la consultation et la participation du personnel enseignant à diverses activités : visite du secondaire, journée des conseillers d'orientation du secondaire, accueil des étudiants, portes ouvertes, etc. Les adjoints du directeur des études participent activement à ces rencontres. Mentionnons que les autres services ou directions du Collège sont régulièrement invités à y présenter des dossiers. Sans se substituer aux instances formelles de consultation, les assemblées des coordonnateurs facilitent les communications entre la Direction des études et les enseignants.

2. Une gestion des études qui s'appuie sur un travail concerté

Sous la gouverne du directeur des études, l'équipe des cadres de la Direction des études tient des rencontres hebdomadaires, en moyenne 32 réunions par année. En plus, en fin d'année, elle tient deux journées intensives de planification. La première est réservée au bilan de l'année alors que la deuxième sert à établir le plan de travail pour l'année qui vient. Le calendrier des opérations courantes de la Direction des études, reproduit à l'annexe 7, fait l'objet d'une révision annuelle. Par ce calendrier, le Collège contrôle l'avancement des diverses opérations de gestion de la Direction des études.

Aux réunions de l'équipe de gestion pédagogique, s'ajoutent celles de la commission des études et de l'assemblée des coordonnateurs de département et de comité de programme (en moyenne une par mois), de même que les rencontres de la régie générale auxquelles participe le directeur des études (environ une rencontre par semaine). Par ailleurs, le plan de travail de la Direction des études est intégré à celui de la Direction du Collège.

Les adjoints responsables de secteur recueillent, analysent et approuvent les plans de travail ainsi que les rapports annuels des départements. Au début de chaque année scolaire, ils demandent aux coordonnateurs des départements sous leur responsabilité le rapport annuel de l'année précédente et le plan de travail de l'année qui commence. Les adjoints de secteur rencontrent à l'occasion les coordonnateurs de département et de comité de programme pour échanger sur les plans de travail et les bilans annuels ; ils assurent ainsi le suivi de ces plans et rapports annuels. Comparativement aux plans de travail et rapports annuels des départements, ceux des comités de programme ont été moins nombreux et réguliers durant la période 1996-2001, car la répartition des ressources enseignantes prévoyait peu d'allocation pour la coordination des comités de programme. Malgré cette situation, certains comités de programme ont régulièrement répondu à l'appel.

Le Collège procède chaque année à un bilan de la rentrée scolaire. Il recueille les commentaires des différents départements et comités de programme sur le déroulement de la rentrée, qui permettent au comité de gestion de la Direction des études d'apporter les correctifs nécessaires et d'améliorer ainsi les rentrées scolaires. Enfin, après avoir fait le point avec l'ensemble des coordonnateurs de département et de

46. La nature et la composition des comités de programme ont fait l'objet d'une entente conclue en mai 2000. Elle est reproduite à l'annexe 6.

47. Procès-verbaux des réunions de la commission des études de la période.

comité de programme, la Direction des études achemine, le cas échéant, au directeur concerné, les commentaires visant sa direction. Les adjoints des secteurs d'enseignement, en collaboration avec les responsables des services concernés, assurent le suivi du bilan.

3. Une gestion pédagogique qui s'appuie sur de nombreux règlements, politiques et guides

Pour assurer l'efficacité de la gestion pédagogique, le Collège a adopté plusieurs règlements, politiques, procédures et guides, notamment le *Règlement sur la Commission des études*, le *Règlement sur l'admission dans un programme d'études collégiales*, le *Règlement relatif aux conditions d'inscription et de réinscription*⁴⁸, la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*, la *Politique institutionnelle d'évaluation de programme*, la *Politique de gestion des plans cadres et des plans d'études*, les *Principes à la base du calendrier scolaire*, la *Procédure sur la correction et la révision des notes*, un *Guide d'élaboration locale des programmes d'études*, un *Guide d'analyse des plans d'études*, un *Modèle de devis d'implantation des programmes révisés par objectifs et standard*, un *Guide d'élaboration de l'épreuve synthèse de programme*, un *Guide de la coordination départementale*.

En soutien à ses politiques et règlements pédagogiques, le Collège dispose d'une *Politique générale de gestion des ressources humaines* et d'une *Politique de perfectionnement du personnel enseignant*.

4. Des services de soutien des étudiants priorisés

Pendant la période d'observation, le Collège a préservé les ressources affectées au soutien des étudiants malgré les compressions budgétaires qui ont touché durement toutes les directions et qui ont imposé au cégep une réorganisation de ses ressources. Le seul mouvement digne de mention concerne les affectations. La structure mise en place en 1994-1995 prévoyait plutôt la répartition des aides pédagogiques et des conseillères d'orientation entre les différents secteurs d'enseignement. Ces personnes ont finalement été regroupées en une seule unité administrative à partir de 1999-2000, à l'exception de l'API de la formation continue.

Un soutien à l'orientation professionnelle dynamique

En vue de soutenir l'orientation professionnelle des étudiants, les services d'orientation et d'information scolaire et professionnelle organisent plusieurs activités à leur intention : visite annuelle des universités au Collège, conférences sur les carrières, stands d'information sur les carrières, stands d'information sur les procédures universitaires, visites organisées aux universités et dans divers organismes, et salon ou foire des carrières et des emplois.

Les étudiants ont accès aux campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc à un centre des carrières et des emplois, du lundi au vendredi de 8 h à 12 h et de 13 h à 16 h. On y retrouve une documentation sur l'éducation, mise à jour régulièrement (annuaires des collèges et universités du Canada, logiciels Choix et Repères sur les établissements et les programmes d'études, etc.) ; une documentation sur les carrières, sur les bourses d'études et sur le marché du travail. Le service du cheminement scolaire a également mis à la disposition des étudiants un centre virtuel des carrières et des emplois, qui renvoie à des sites d'intérêt pour les étudiants. Ces services sont en soutien au choix vocationnel des étudiants et leur permettent de s'assurer qu'ils sont inscrits dans le programme d'études qui leur convient. Le Collège prend ainsi les moyens pour soutenir la motivation, la persistance aux études et la réussite de ses étudiants.

Un soutien à la recherche documentaire efficace

Le personnel du service de référence de la bibliothèque fournit aux usagers les informations et les ressources dont ils ont besoin. Il peut les assister dans la consultation d'ouvrages de référence, dans l'utilisation du catalogue et des outils de recherche. Le personnel de la bibliothèque a également conçu une série de guides à l'intention des étudiants, facilitant ainsi leurs recherches. Ces guides sont disposés dans des présentoirs à l'entrée de chaque bibliothèque. De plus, à la demande des enseignants, le

48. Le 11 décembre 2001, le règlement a été abrogé et le *Règlement sur la réussite scolaire*, adopté.

personnel de la bibliothèque dispense aux étudiants du Collège une formation sur l'utilisation des ressources documentaires de la bibliothèque. Tout enseignant qui sollicite ce service doit accompagner son groupe lors de périodes de formation planifiées une semaine à l'avance. Enfin, pour faciliter la recherche sur Internet, la bibliothèque met des ordinateurs à la disposition des usagers des campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc.

Au cours de la session d'automne 1999, le Collège a procédé à un sondage sur la pertinence d'augmenter les heures d'ouverture de la bibliothèque. Ce sondage a permis de mesurer les attentes des étudiants. C'est ainsi que, depuis la session d'hiver 2001, la bibliothèque du campus Gabrielle-Roy est ouverte près de 55 heures par semaine, dont quatre heures le dimanche après-midi, alors que celle du campus Félix-Leclerc est accessible environ 51 heures par semaine. Bien que les étudiants qui fréquentent le campus Félix-Leclerc n'ont pas, comme ceux du campus Gabrielle-Roy, un accès immédiat à toute la collection puisque c'est au campus principal qu'on en retrouve la plus grande partie, ils ont accès au catalogue et aux documents, situés dans l'un ou l'autre des campus.

Des services de soutien au cheminement scolaire variés et complémentaires

D'autres outils complémentaires visant à améliorer la réussite scolaire ont été développés par les conseillères d'orientation tels des fascicules sur les méthodes de travail efficaces : *L'autogestion du temps*, *L'écoute en classe*, *la prise de note et la lecture active*, *La préparation aux examens*, *Le contrôle du stress aux examens* et *Comment répondre à une question d'examen*.

S'ajoutent plusieurs activités et services qui impliquent un effort concerté des enseignants, du personnel du cheminement scolaire et des étudiants : le programme *Élève d'un jour* qui offre aux élèves de 5^e secondaire la possibilité de passer une journée au cégep, le programme *Accompagnement des étudiants vers les carrières scientifiques et technologiques* dont le but est de favoriser la persévérance et la diplomation des étudiants inscrits dans des programmes conduisant à des carrières scientifiques et technologiques et le programme *Tutorat par les pairs* mis en place pour favoriser l'entraide et permettre aux étudiants ayant des compétences scolaires déjà acquises d'aider ceux qui éprouvent des difficultés dans certaines matières.

Des projets départementaux qui mériteraient un encadrement plus soutenu

L'annexe I-8 de la convention collective du personnel enseignant pour la période 1995-1998 introduit une mesure visant à soutenir la réussite des étudiants : chaque enseignant doit consacrer de façon « collective » une heure supplémentaire à l'encadrement des étudiants. Dès son entrée en vigueur, le Collège a appliqué l'annexe : *Lettre d'entente relative à l'augmentation du taux de réussite des étudiantes et des étudiants et à la réduction des coûts qu'entraîne la reprise des cours échoués*. Les départements ont été conviés à soumettre à la Direction des études un projet sur l'utilisation de cette heure hebdomadaire d'encadrement. Les projets ont été acheminés à compter du printemps 1996, à la commission des études qui les a analysés à l'aide d'une grille élaborée, par un sous-comité. Les procès-verbaux de la commission pour la période s'échelonnant du 11 juin 1996 au 17 septembre 1996 font état de cette opération. Depuis, les projets ont été reconduits, année après année, sans qu'un contrôle véritable, du moins documenté, n'atteste de l'application ou de l'efficacité de chaque projet entériné par la commission des études⁴⁹.

De nombreux services de soutien à l'apprentissage et à la réussite offerts par les enseignants

En plus des services offerts par le personnel du cheminement scolaire et de l'application de l'annexe I-8, de nombreux autres services sont dispensés par les enseignants en sus de leurs activités habituelles d'encadrement des étudiants et de la disponibilité qu'ils leur offrent en dehors des heures de cours. Le tableau en présente quelques-uns.

49. À la commission des études du 25 février 1997, le directeur des études annonce qu'une étude exhaustive des effets de l'heure d'encadrement va être réalisée et que les résultats seront communiqués aux départements. On évoque alors la grille d'analyse qui avait été produite par des membres de la commission des études. À la réunion de la CE du 21 octobre 1997, le directeur des études informe que l'analyse des projets d'encadrement se poursuit dans les secteurs.

TABLEAU 1 - Centres d'aide des départements et des programmes

Département/Programme	Nature de l'aide
Mathématiques Sciences de la nature	Local de travail aux deux campus Aide ponctuelle des enseignants dont les bureaux sont à proximité
Physique	Centre d'apprentissage aux deux campus
Français	Centre d'aide en français au campus Gabrielle-Roy SOS français au campus Félix-Leclerc
Techniques de bureautique	Local de travail de groupe
Sciences humaines	Laboratoire informatique aux deux campus
Philosophie	Site Web Cyber-philosophie offrant un service de consultation et d'aide
Techniques administratives	Centre d'études en administration
Informatique	Local pour les projets de fin d'études
Techniques de la documentation	Salle de travail pour les étudiants
Chimie	Le site Web du département héberge un Chimie Quiz élaboré par des enseignants de chimie
Techniques d'éducation à l'enfance	Centre de documentation spécialisée
Design d'intérieur	Centre de documentation spécialisée

Des études sur le cheminement scolaire des étudiants à réinvestir

Le Collège se préoccupe de la mise en place des mesures de réussite des étudiants depuis de nombreuses années. À titre d'exemple, en mai 1996, un rapport, intitulé *Études de la réussite et de la poursuite des études au Collège de l'Outaouais*⁵⁰, a été produit par l'aide pédagogique individuelle responsable de la session d'accueil et d'intégration. On y proposait un plan global d'action et d'intervention pour diminuer le taux d'échec, d'abandon et de décrochage chez les étudiants de première année. La période des compressions budgétaires qui a suivi n'a pas permis d'assurer le suivi requis à ce rapport.

Par ailleurs, en mai 1998-1999, la Direction des études confiée à une chargée de projet la tâche de produire un rapport sur les mesures de soutien à l'étudiant. Ce rapport, paru en avril 1999 sous le titre *Mesures de soutien à l'élève/Analyse et orientations*⁵¹, a été présenté au conseil d'administration. Il fait l'analyse de l'impact de cinq mesures de soutien parmi les vingt répertoriées. Ces cinq mesures sont le programme *Élève d'un jour*, le profil des étudiants, le *Centre d'aide en physique*, le *Centre d'aide en français* des campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc et les activités de récupération. L'auteure conclut que très peu de recommandations faites à la suite des différents travaux ont donné lieu à des réalisations, mais elle relève qu'il y a un large consensus sur les solutions qui favoriseraient la réussite des étudiants. Ce rapport a été utilisé dans le cadre de production du *Plan institutionnel de réussite*.

50. Le rapport sera mis à la disposition de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial lors de sa visite.

51. Le rapport sera mis à la disposition de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial lors de sa visite.

5. Des services variés de soutien aux programmes

Un guide pour soutenir l'implantation des programmes d'études

Conscient de l'importance d'assurer une implantation cohérente et efficace des programmes d'études révisés, le Collège s'est investi, dès l'entrée en vigueur de la réforme, dans la révision de trois programmes définis par objectifs et standards : *Techniques policières*, *Techniques de la documentation* et *Techniques d'hygiène dentaire*. Coordonnés par un conseiller pédagogique, les comités de formation spécifique réunissant des enseignants ont réalisé les travaux de production des nouveaux programmes. Compte tenu des choix pédagogiques reliés aux révisions de programme et de leur impact sur les ressources humaines et matérielles, il est devenu très rapidement nécessaire de développer des instruments pour baliser les travaux à effectuer. C'est ainsi que le Collège a produit un premier *Guide d'élaboration des programmes d'études* définis par objectifs et standards dans lequel on présente les grandes opérations à réaliser : définir le profil de sortie du programme, établir le logigramme de compétences, dériver la grille de cours à partir du logigramme de compétences, réaliser les plans cadre de chaque cours, etc.

En avril 1998, le Collège a validé une deuxième version de ce guide qu'il a ensuite utilisé pour évaluer le processus d'implantation des programmes selon l'approche par compétence. Cette évaluation a été produite en novembre 1998 et présentée à la commission des études le 16 décembre 1998. Les résultats obtenus ont servi à corriger le guide, dont la nouvelle version a paru en octobre 2000. Finalement le guide a été adapté aux fins d'élaboration des programmes menant à une AEC.

Les plans cadres qui ont accompagné les premières implantations de programmes révisés par compétence prescrivaient les activités d'apprentissage, dont les contenus des cours, qui devaient être mises en œuvre pour soutenir l'atteinte des objectifs et standards d'un cours donné. Depuis 1998, les plans cadres ne déterminent que les objectifs et standards, laissant aux enseignants qui dispensent le cours l'entière responsabilité des activités d'apprentissage. Cette façon de faire n'est pas conforme à l'objectif visé par l'adoption des plans cadres, pas plus qu'elle ne l'est à la lettre du *Renouveau* de l'enseignement collégial qui confie aux collèges la responsabilité d'adopter les activités d'apprentissage reliées aux objectifs et standards des programmes définis par le Ministère.

Pour faciliter la planification des ressources nécessaires à l'implantation des programmes révisés, la Direction des études a produit un *Devis d'implantation* qui établit, pour chaque étape de l'implantation, les besoins en ressources humaines, matérielles et financières.

Un guide d'élaboration des plans cadres et des plans d'études

Pour assurer une organisation cohérente des programmes et une qualité d'enseignement équivalente entre les cours, la Direction des études a préparé un *Guide d'élaboration des plans d'études et des plans cadres*. Avant l'implantation de la réforme, le Collège disposait d'un guide de rédaction des plans d'études et d'un manuel d'accompagnement. Ces instruments étaient distribués à l'ensemble du personnel enseignant et remis au nouveau personnel enseignant à l'occasion d'une rencontre organisée à cette fin au début de chaque session.

Avec la réforme, il a fallu remanier ce guide pour tenir compte des plans cadres. Lors de la révision des programmes d'études, tous les enseignants concernés sont conviés à assister à une formation sur l'élaboration des plans cadres, dispensée par un conseiller pédagogique; les plans cadres, rappelons-le, sont les documents souches pour produire les plans d'études. C'est ainsi que, dans le cadre de Performa, dix enseignantes en *Techniques de bureau* ont participé à une activité sur l'élaboration des plans cadres. Pour tous les programmes révisés, une activité semblable a eu lieu mais pas nécessairement dans le cadre de Performa. En général, les membres du comité d'élaboration du programme révisé tiennent une rencontre sur l'élaboration des plans cadres avec tous les enseignants concernés⁵². Le *Guide d'élaboration des plans d'études et des plans cadres* devra faire l'objet d'une révision formelle.

52. Cette activité est animée par un conseiller pédagogique.

Un guide de mise en œuvre des épreuves synthèses de programme

Le Collège a voulu encadrer la mise en œuvre des épreuves synthèses de programme. Pour assurer une épreuve cohérente, pertinente et équivalente d'un programme à l'autre, il a conçu un guide d'élaboration de l'épreuve, intitulé *L'épreuve synthèse de programme : guide d'élaboration destiné aux comités consultatifs de programme*⁵³, que la Direction des études a présenté aux membres de la commission des études le 9 janvier 1996. Finalement, le 7 avril 1998, le Collège signait une entente avec le syndicat des enseignantes et des enseignants du Collège de l'Outaouais sur l'épreuve synthèse de programme. Pour l'essentiel, cette entente reprend le modèle arrêté par les trois fédérations syndicales (CSN, FAC et CEQ) et la Fédération des cégeps ayant trait à l'inscription des épreuves synthèses à l'intérieur de cours porteurs.

Le Collège soutient les enseignants dans l'élaboration des épreuves synthèse en organisant des activités de perfectionnement. C'est ainsi, qu'en 1997-1998, dans le cadre de Performa, vingt personnes ont participé au cours intitulé *L'épreuve synthèse de programme : une réalité mise en pratique* et quatorze personnes, au cours *Élaboration d'une épreuve synthèse de programme*.

En février 1999, la commission des études a examiné les documents d'encadrement de l'épreuve synthèse de programme produits par sept départements. Depuis cette date, d'après les procès-verbaux de la commission des études, les épreuves-synthèses de programme n'ont pas été soumises à son examen. Il faut rappeler ici que la commission a fait l'objet d'un boycott de mars 1999 à novembre 2000. La Direction des études, pour assurer l'ancrage de l'approche-programme dans le milieu, devra faire un meilleur suivi de ce dossier.

Une grille pour établir un bilan sommaire des programmes d'études

En conformité avec la *Politique institutionnelle d'évaluation de programme*, le Collège a produit une grille d'analyse permettant de dresser un bilan sommaire des programmes d'études. Une vaste opération en ce sens a été conduite au cours de l'année 1997-1998. Cette opération, qui avait permis de dresser un diagnostic, si sommaire soit-il, de l'état de santé de chaque programme d'études, n'a pas été reprise depuis. Là encore, il faudra de façon périodique établir des bilans sommaires des programmes d'études.

Des pratiques de concertation pour supporter la mise en œuvre de programmes d'études pertinents

Dans le processus d'élaboration des programmes révisés par compétence, le Collège a prévu des étapes de consultation et de validation auprès des employeurs. La consultation permet d'offrir un enseignement plus adapté et de valider le profil de sortie ainsi que les orientations du programme. Le Collège s'assure ainsi de la pertinence de ses programmes d'études du fait qu'ils répondent aux besoins de la région.

Plusieurs départements tiennent des rencontres annuelles avec les employeurs de leur domaine ; c'est le cas de *Techniques d'éducation à l'enfance* et de *Techniques d'éducation spécialisée*. Le département d'administration réunit chaque année les employeurs qui ont accueilli des stagiaires pendant l'année ; le département de *Techniques d'hygiène dentaire* organise deux fois par année une rencontre avec son comité externe qui regroupe des représentants oeuvrant dans le domaine de la santé buccale (dentiste, hygiéniste dentaire, représentants de l'OHQ, enseignante en assistance dentaire au secondaire, représentant du CLSC, etc.); et le département d'informatique organise un salon annuel avec les employeurs.

De plus, le Collège participe à plusieurs comités régionaux de façon à être à l'affût des besoins en main-d'œuvre⁵⁴. Cette participation lui permet d'offrir des attestations d'études collégiales pertinentes qui répondent aux besoins de la région. C'est également au cours de la période d'observation que le Collège planifie la fermeture du programme de *Chimie analytique* et qu'il prépare la mise en œuvre du programme en *Biotechnologies* qu'il implantera finalement après juin 2001.

53. Ce document a été produit le 4 janvier 1996.

54. Voir la section 3.3.

Le Collège maintient des liens privilégiés avec *Emploi-Québec*, ce qui lui permet d'être au fait de l'évolution du marché du travail. À cet égard, la publication d'Emploi-Québec, *Le bulletin trimestriel* de la région de l'Outaouais, renseigne le Collège sur les plus récents indices du marché.

Considérant l'ensemble de ces pratiques de concertation, les programmes offerts au Collège de l'Outaouais sont pertinents et le cégep prend les moyens pour s'en assurer.

6. Plusieurs mesures de soutien des enseignants

Des outils pour soutenir l'insertion professionnelle et l'intégration au Collège

À partir de la rentrée d'automne 1994, le Collège a diffusé auprès des enseignants le *Guide du personnel enseignant* produit par la Direction des études. Ce guide rassemble tous les documents directement utiles à l'enseignant. Il comporte les sections suivantes : *Présentation du Collège de l'Outaouais*, *Organisation administrative du Collège*, *Organisation pédagogique du Collège* et *Qui fait quoi au Collège de l'Outaouais*. Le guide, révisé annuellement, est remis à tout le personnel enseignant lors de la rentrée ainsi qu'aux nouveaux enseignants lors de l'activité d'accueil organisée à leur intention. À la formation continue, les chargés de cours sont accueillis et encadrés par le conseiller pédagogique.

Des services de conseil pédagogique variés

Les conseillers pédagogiques contribuent à l'insertion professionnelle des enseignants. Ils soutiennent les enseignants dans l'élaboration et l'évaluation des programmes d'études, dans l'élaboration d'outils pour l'enseignement et pour l'évaluation des apprentissages des étudiants. Ils contribuent à l'évaluation de l'enseignement et au perfectionnement des enseignants. Ils assurent également un soutien aux enseignants dans l'élaboration de projets pédagogiques particuliers à des fins de subvention, comme les subventions PAREA. À la formation continue, c'est le conseiller pédagogique qui évalue la qualité des enseignements et anime l'approche-programme auprès des équipes de chargés de cours.

En plus des activités de perfectionnement dans le cadre de Performa, les conseillers pédagogiques organisent des activités et dispensent régulièrement des cours aux enseignants en tenant compte des besoins de perfectionnement qu'ils ont identifiés. L'annexe 8 présente les diverses activités de perfectionnement, tant créditées que non créditées, organisées par le répondant local de Performa pendant la période d'observation⁵⁵.

Le Collège n'a organisé que deux journées pédagogiques pendant la période d'observation. La première, le 4 juin 2000, portait sur la réussite et la diplomation au Collège. Des rapports d'ateliers ont été rédigés. Une synthèse⁵⁶ de cette journée a été présentée par la directrice des études à l'occasion de son discours de la rentrée 2000-20001. Une deuxième journée pédagogique a été organisée le 4 juin 2001. En matinée, trois conférenciers ont présenté leurs réflexions sur le thème *Mieux connaître les jeunes pour mieux agir* et, en après-midi, le personnel a participé à des ateliers portant sur le projet éducatif.

Les journées pédagogiques sont des occasions exceptionnelles pour mobiliser le personnel enseignant autour de grands enjeux pédagogiques ou institutionnels. Il y aurait donc lieu de consolider ce type d'activités rassembleuses.

Des ressources didactiques variées

En plus des activités de perfectionnement et de soutien pédagogique offerts aux enseignants, le Collège met également à leur disposition des ressources didactiques variées, afin de favoriser la qualité de l'enseignement. Les ressources documentaires de la bibliothèque du campus Gabrielle-Roy comprennent plus de 82 000 documents divers : monographies, périodiques, microformes, vidéocassettes, cédéroms, DVD, cartes géographique, etc. La collection sur la région réunit plusieurs documents : des monographies,

52. La section 2.4 présente le comité de perfectionnement des enseignants responsable de l'approbation des activités de perfectionnement.

56. Ce document sera mis à la disposition de la Commission lors de sa visite au Collège.

quelques périodiques, des répertoires statistiques, des dossiers, des œuvres littéraires publiées sur l'Outaouais ou en Outaouais. La collection de la bibliothèque du campus Félix-Leclerc compte pour sa part près de 13 000 documents.

Depuis 1985, les acquisitions de la bibliothèque sont recensées au catalogue informatisé. Des 95 000 documents, le fichier automatisé en signale environ 57 000, dont l'inventaire complet des périodiques. C'est pourquoi le repérage d'un document peut aussi nécessiter la consultation du catalogue sur fiches.

Grâce à une entente avec l'Université d'Ottawa, les étudiants et les enseignants du Collège peuvent emprunter à la bibliothèque de cette université, pendant l'année scolaire, deux documents pour une période de 10 jours ouvrables.

Le Collège met à la disposition des enseignants un service audio-visuel aux campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc. La liste des équipements mis à la disposition des enseignants est distribuée au début de chaque session. Depuis l'automne 2000, le personnel peut réserver par internet.

Un guide de la coordination départementale

La Direction des études a produit et distribué, pour la première fois à la rentrée 1991, un guide de la coordination départementale. Ce guide comporte diverses informations relatives :

- *aux responsabilités de la coordination départementale, de l'assemblée départementale et du comité de programme;*
- *à l'animation du département et à l'exercice de la coordination;*
- *au calendrier des opérations administratives et à leur échéancier;*
- *aux opérations budgétaires;*
- *à la répartition de la charge d'enseignement;*
- *à la programmation;*
- *au perfectionnement.*

À quelques reprises, le Collège a organisé des sessions de perfectionnement à l'intention des responsables de la coordination de département et de comité programme au cours desquelles le guide a servi de « notes de cours ». Réédité en 2000-2001, ce guide devrait faire l'objet d'une nouvelle révision compte tenu des changements apportés à certaines pratiques et politiques.

7. Une organisation scolaire qui favorise l'approche-programme et la réussite

Un calendrier scolaire soucieux de faciliter la réussite des étudiants

Quand il élabore son calendrier scolaire, soucieux de la réussite des étudiants, le Collège s'appuie sur six principes⁵⁷ adoptés par le conseil d'administration à la suite d'une recommandation de la commission des études :

- la durée minimale de la session comporte 75 jours de classe et 7 jours d'évaluation;
- les journées de congé doivent être reprises le plus tôt possible durant la session;
- la session doit comporter une journée préparatoire aux examens finals sauf si la dernière journée de cours est un vendredi;
- la session d'automne doit inclure un mercredi réservé à la visite des élèves des écoles secondaires;
- la session d'hiver comprend une semaine sans cours après la septième semaine de cours;
- une période intersession suffisamment longue doit être prévue afin d'assurer une organisation adéquate de la session d'hiver.

57. Ces principes sont reproduits à l'annexe 11.

Le calendrier prévoit l'aménagement d'une période de sept jours d'examens de fin de session (épreuves synthèses, examens finals, etc.) conformément au document *Règles concernant les examens de fin de session* (voir l'annexe 9). Ce document est transmis à chaque enseignant avant la production de l'horaire d'examens.

Lorsqu'il y a interruption des cours à la suite de perturbations (grèves, boycotts, causes majeures), le calendrier est amendé pour reprendre la ou les journées perdues afin de respecter les prescriptions du RREC⁵⁸.

Une organisation scolaire qui vise à faciliter les apprentissages

Chaque département répartit les tâches d'enseignement en tenant compte de l'allocation déterminée par la Direction des études. De façon générale, les départements tiennent compte de l'expertise particulière développée par les enseignants et certains considèrent l'ancienneté. La répartition départementale est analysée par un adjoint administratif⁵⁹ et c'est la Direction des études qui l'approuve.

La confection des horaires de cours tient compte des règles du document *Principes retenus pour la construction de l'horaire*. Ce document (voir l'annexe 10) est remis et expliqué à chaque session à tous les responsables de département et de programme lors d'une assemblée des coordonnateurs. La construction de l'horaire est coordonnée par l'adjointe administrative responsable du registriat qui s'assure que chaque étudiant, selon son programme d'études, dispose d'un horaire équilibré.

Pour favoriser l'approche-programme, le Collège a prévu, dans son cadre horaire, la libération de certaines heures, afin de permettre la tenue des réunions des comités de programme⁶⁰. Les cadres horaires des programmes d'études sont construits de manière à favoriser la réussite des étudiants : on évite les journées trop chargées et on équilibre le plus possible la charge de travail sur la semaine. L'horaire prévoit également une heure pour le dîner.

8. Des politiques de gestion pédagogique d'application inégale

La Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages

Le Collège adoptait, en octobre 1994, une *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIÉA), jugée « partiellement satisfaisante » par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, celle-ci ayant relevé des lacunes concernant les règles sur l'évaluation des apprentissages, la dispense et l'équivalence des cours. En juin 1995, le Collège a acheminé une version révisée de sa politique qui tenait compte des recommandations et commentaires de la Commission. Le 28 août 1995, la Commission signifiait au Collège que sa politique amendée était entièrement satisfaisante.

En octobre 2000, le Collège a amorcé une révision de sa politique, mais la démarche n'est pas complétée en juin 2001.

Malgré le manque de diligence dans la révision de sa *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*, les instruments développés par le Collège et les activités de perfectionnement dispensées auprès des enseignants pour la production et l'analyse des plans cadres et des plans d'études ont favorisé une application rigoureuse de cette politique. La politique doit toutefois être améliorée pour assurer, entre autres, l'évaluation plus régulière des plans d'études et l'adéquation de leur contenu avec le *Plan institutionnel de réussite*.

Conformément à la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*, chaque département indique au Collège les mécanismes qu'il utilise pour adopter les plans d'études des cours sous sa responsabilité. Au début de chaque session, les coordonnateurs sont conviés à remettre à leur adjoint de

58. L'article 18 en particulier.

59. Jusqu'en juin 2000. Après cette date, c'est un coordonnateur qui effectue l'analyse.

60. À titre d'exemple, les membres de certains comités de programme sont libérés à compter de 14 h 30 le jeudi au campus Félix-Leclerc et à compter de 15 h au campus Gabrielle-Roy

secteur tous les plans d'études approuvés par leur département. Ces plans d'études sont conservés dans chaque secteur d'enseignement.

Jusqu'à l'implantation de la réforme, les conseillers pédagogiques du service des programmes procédaient à l'analyse des plans d'études d'un département. Les plans d'études de douze départements ont ainsi fait l'objet d'une analyse systématique; le rapport d'analyse était transmis à l'enseignant et au coordonnateur de département, et tous les membres du département recevaient le rapport global d'évaluation. Cette pratique systématique a été interrompue en raison des travaux supplémentaires requis pour implanter le *Renouveau* de l'enseignement collégial : implantation des programmes révisés, évaluation de programmes, organisation d'activités de perfectionnement pour supporter l'appropriation du *Renouveau*, etc. Les plans d'études sont cependant encore analysés pour les programmes soumis à l'évaluation, lors du traitement des plaintes des étudiants ou encore lors du traitement de problématiques de département ou de comité de programme qui concernent les interactions entre les cours et les enseignants qui les dispensent.

Une politique institutionnelle d'évaluation de programme

Le Collège dispose d'une politique institutionnelle d'évaluation de programme pertinente, mais qui n'a pas encore été appliquée intégralement. Le 14 mai 1996, après un avis de la commission des études, le conseil d'administration adoptait la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP). Dans son rapport d'évaluation du 12 novembre 1996, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial estime que la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études du Collège de l'Outaouais contient la plupart des composantes et des éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de qualité et à la prise en compte de cette fonction d'évaluation dans la gestion des programmes d'études⁶¹.

Invité par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial à démontrer l'efficacité de sa PIEP, le Collège a décidé de procéder à l'autoévaluation du programme *Techniques de chimie analytique*. Réalisé conformément à un devis adopté par la commission des études le 24 mars 1998, le rapport d'évaluation est adopté par le conseil d'administration le 11 avril 2000 et acheminé à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. La Commission d'évaluation transmet son appréciation au Collège en juin 2001 : la Commission juge que l'application faite par le Collège de l'Outaouais de sa politique institutionnelle d'évaluation des programmes, lors de l'évaluation de son programme *Techniques de chimie analytique*, a été conforme au texte de sa politique, mais a manqué d'efficacité⁶². La Commission formule le souhait de recevoir le rapport d'évaluation du prochain programme que le Collège évaluera en application de sa PIEP.

À sa réunion du 11 septembre 2001, la Commission des études propose que le plan d'action requis ne soit pas produit compte tenu que le programme de *Techniques de chimie analytique* n'admettra plus de nouveaux inscrits à compter de l'automne 2001. Elle reçoit toutefois favorablement les autres recommandations de la CEEC. En 2000-2001, le Collège amorce l'évaluation du programme *Technologie du génie électrique*, qui comporte trois options. Le devis d'évaluation est présenté aux membres de la commission des études en novembre 2000 et le rapport d'évaluation n'est pas terminé en juin 2001⁶³.

Une politique de développement et de gestion des programmes d'études à finaliser

L'élaboration d'une politique relative au développement et à la gestion des programmes a été amorcée dès le début de la réforme. Un projet de politique a même fait l'objet d'une présentation à la commission des études⁶⁴ qui l'accueille favorablement. Les changements à la Direction des études, au cours de la période

61. Rapport d'évaluation *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes du Collège de l'Outaouais*, CEEC, 12 novembre 1996, p. 4.

62. CEEC *Évaluation de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes du Collège de l'Outaouais. Faite à l'occasion de l'évaluation par l'établissement du programme Techniques de chimie analytique (210.01)*, juin 2001, p. 11.

63. Le travail n'est pas complété en raison de certaines divergences au sein de la commission des études.

64. Cette présentation est mentionnée dans le procès-verbal de la réunion tenue le 29 octobre 1996.

d'observation, en ont retardé l'adoption, car chaque changement de garde a été accompagné d'un redéploiement des dossiers à la Direction des études. Le projet est suffisamment avancé pour être repris avec les ajustements requis.

9. Une direction pédagogique à consolider

Au cours des cinq années d'observation, le Collège a dû passer à travers une période de compressions tout en implantant le *Renouveau* de l'enseignement collégial. En outre, deux nouveaux chantiers ont été ouverts. Il y a d'abord eu l'introduction, en 1999-2000, d'un nouveau mode de financement des ressources attribuées à l'enseignement qui a entraîné la mise en place de nouvelles pratiques et, au cours de l'automne 2000, l'obligation de produire un plan institutionnel de réussite.

Tous ces changements se sont déroulés durant une période où la Direction des études, qui était maître d'œuvre des changements touchant la gestion pédagogique, connaissait elle-même des fluctuations de personnel. Trois personnes différentes auront assumé cette direction pendant la période d'observation.

Le Collège, confronté à la mise en œuvre des nouvelles responsabilités issues du *Renouveau*, implante quand même de nombreux programmes révisés par compétence (17 DEC et sept AEC) et réalise des évaluations de programme, dont sept sous l'égide de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Il planifie, dans le domaine des techniques de laboratoire, la fermeture d'un programme d'études et la mise en œuvre d'un nouveau programme qui le remplacera. Le Collège a dû, dans ce contexte, délaissé certains chantiers. Alors que, dès les premières heures du *Renouveau*, il s'était résolument engagé dans la mise en œuvre de diverses activités de perfectionnement pour soutenir l'appropriation de l'approche par compétence chez les enseignants de la formation générale, il n'a pas pu offrir les mêmes services aux autres enseignants qui l'ont fait à même la révision de leur programme.

Les fluctuations de personnes et de ressources à la Direction des études et à la gestion des programmes d'études durant la période d'observation expliquent en bonne partie le manque de continuité et les retards dans plusieurs dossiers : les évaluations de programme et leur suivi, l'évaluation de la *Politique institutionnelle d'évaluation de programme*, la production d'un *Plan de réussite* satisfaisant, l'adoption d'un *Projet éducatif* et la révision de la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*.

Afin d'améliorer l'efficacité de la gestion pédagogique, le Collège doit prendre des mesures pour consolider son équipe de gestion pédagogique, rétablir un meilleur équilibre dans la répartition des ressources professionnelles et d'encadrement et réviser son organisation.

La structure de gestion « à guichet unique », qui était en place durant la période d'observation, a subi des changements sans qu'une véritable évaluation n'ait été réalisée. Cette structure n'est d'ailleurs pas étrangère à certaines difficultés de gestion rencontrées. En effet, dans un contexte de réduction des ressources, les responsabilités pédagogiques ont été alourdies de nombreuses et nouvelles responsabilités administratives. Il n'est donc pas surprenant de constater des retards dans le suivi pédagogique. Cette structure commande des mécanismes de concertation particuliers qui n'ont pas fonctionné, comme en témoigne la difficulté du Collège à concilier ses modes de gestion : le mode d'allocation des ressources à l'enseignement, le mode d'élaboration des programmes d'études et le nouveau mode de financement des programmes.

De surcroît, une telle structure pose des problèmes de fonctionnement puisque les dossiers sont complexes et variés et exigent des compétences pointues et nombreuses chez un même gestionnaire. Il est difficile d'assurer un traitement cohérent des divers dossiers et des secteurs d'enseignement différents. On note un manque de disponibilité pour assurer, dans certains cas, le suivi pédagogique efficace considérant la variété des responsabilités et la quantité des dossiers à assumer par les gestionnaires de secteur.

À l'usage, et compte tenu du nombre d'adjoints de secteur, le principe du « guichet unique » a entraîné une confusion des rôles et responsabilités entre les adjoints et les directeurs des autres services. Prenons-

en pour preuve la difficulté de gérer de façon optimale les ressources dévolues aux équipements et aux aménagements ou encore la gestion des locaux.

À la Direction des études, le secteur d'enseignement est responsable de l'identification des besoins en locaux d'enseignement et de l'attribution des bureaux des enseignants, alors que le service du cheminement scolaire est responsable de l'utilisation des locaux pour les fins d'enseignement dans les campus. Il appartient à la Direction des services administratifs de voir à la construction, à l'agrandissement et à la transformation de locaux ainsi qu'à leur entretien. La location des locaux à l'extérieur des heures d'enseignement est confiée à la Direction des affaires étudiantes et communautaires. En première ligne, les adjoints de secteur doivent sans cesse « négocier » l'affectation des locaux entre les départements et comités de programme et les autres directions. Cette situation rend confuse la ligne d'autorité en matière de gestion de locaux. Il y a lieu de revoir la notion de « guichet unique » qui a plutôt introduit une gestion en silo, la gestion des locaux n'étant qu'un exemple parmi d'autres.

CONCLUSION

Dans la foulée de la réforme, les chantiers de la Direction des études au cours de la période d'observation ont été nombreux et exigeants. La révision, l'implantation et l'évaluation des programmes d'études qu'il a fallu s'approprier et gérer, ont constitué des défis majeurs pour cette direction qui a connu trois directeurs de 1996 à juin 2001. Malgré des compressions budgétaires et des fluctuations de personnel, les réalisations de la Direction des études ont été nombreuses et pertinentes comme en témoignent l'implantation du *Renouveau* et l'élaboration de différents outils de suivi devant assurer une gestion efficace des programmes d'études. D'autres instruments ont été développés pour soutenir et faciliter l'application des divers règlements, politiques et procédures : l'adoption des règles départementales d'évaluation des apprentissages, la production d'un guide d'élaboration des programmes d'études, l'analyse des plans d'études et la production d'un guide à cet effet, la production et le suivi des plans de travail et des bilans annuels des départements et des programmes, l'élaboration d'un guide de la coordination départementale, l'élaboration d'un guide du personnel enseignant, l'élaboration d'une grille permettant de faire le bilan sommaire de chaque programme d'études, sans compter les nombreuses activités réalisées en vue d'assurer un soutien efficace à l'enseignement et aux apprentissages des étudiants.

Le Collège a consacré beaucoup d'énergie et d'attention à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une variété d'outils et de mesures pour offrir des programmes d'études de qualité, un enseignement pertinent et de haut niveau, et un soutien approprié aux étudiants. Compte tenu de ses choix budgétaires, il n'a toutefois pas été en mesure de consacrer autant d'ardeur, de courage et de persévérance à développer, appliquer et maintenir des mesures et des pratiques d'évaluation et de suivi de leur qualité. L'adoption, l'application et la mise à jour de ses politiques n'ont pas connu la même rigueur que les moyens développés pour s'assurer de la pertinence et de la cohérence des programmes d'études.

L'instabilité à la Direction des études n'a pas favorisé la consolidation des efforts déployés, mais plutôt le glissement des responsabilités, notamment en ce qui concerne la détermination des activités d'apprentissage articulés aux objectifs et standards du Ministère.

Une attention particulière devra être accordée pour consolider la Direction des études et orienter ses activités prioritairement vers une gestion pédagogique complète et un soutien efficace des programmes d'études.

Points forts

- Le Collège réussit à s'approprier le nouveau paradigme de gestion des programmes d'études définis par compétence; il implante dix-sept programmes de DEC et sept programmes d'AEC tous révisés par compétence.
- Le Collège réussit à mettre en place des mécanismes de contrôle de la qualité de la formation qu'il dispense : il procède, sous l'égide de la CEEC, à l'évaluation de sept

programmes d'études et à l'évaluation de la mise en œuvre de la formation générale, et il évalue un programme d'études aux fins d'agrément.

- La Collège réussit une implantation efficace de la formation générale, comme l'a d'ailleurs reconnu la Commission.
- Le Collège réussit à se doter d'instruments de gestion pédagogique variés : il produit et met en place une panoplie de mesures pour soutenir la qualité des programmes d'études, de l'enseignement et de l'accompagnement des étudiants.

Points faibles

- Le Collège n'a pas une structure à la Direction des études adaptée aux nouvelles priorités, ce qui a un impact sur la cohérence et la congruence du suivi des dossiers et, à certains égards, sur le milieu de vie.
- Les politiques de gestion pédagogiques du Collège sont à actualiser et à consolider; le *Plan institutionnel de réussite* est à réviser.
- Le Collège n'a pas développé une véritable culture de l'évaluation : il lui reste à appliquer efficacement sa *Politique institutionnelle d'évaluation de programme* qui a été jugée pertinente et il doit aussi se donner des instruments de suivi des évaluations de programme.

Pistes d'action

- Actualiser et consolider la structure de la Direction des études et les politiques de gestion pédagogique.
- Affirmer et soutenir le développement d'une culture programme et d'une culture d'évaluation.
- Dans une perspective de réussite des étudiants, réviser la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*, produire un nouveau *Plan institutionnel de réussite*, développer des projets d'encadrement départementaux dans le cadre de l'annexe I-8 de la convention collective et s'assurer de leur suivi et de leur évaluation.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

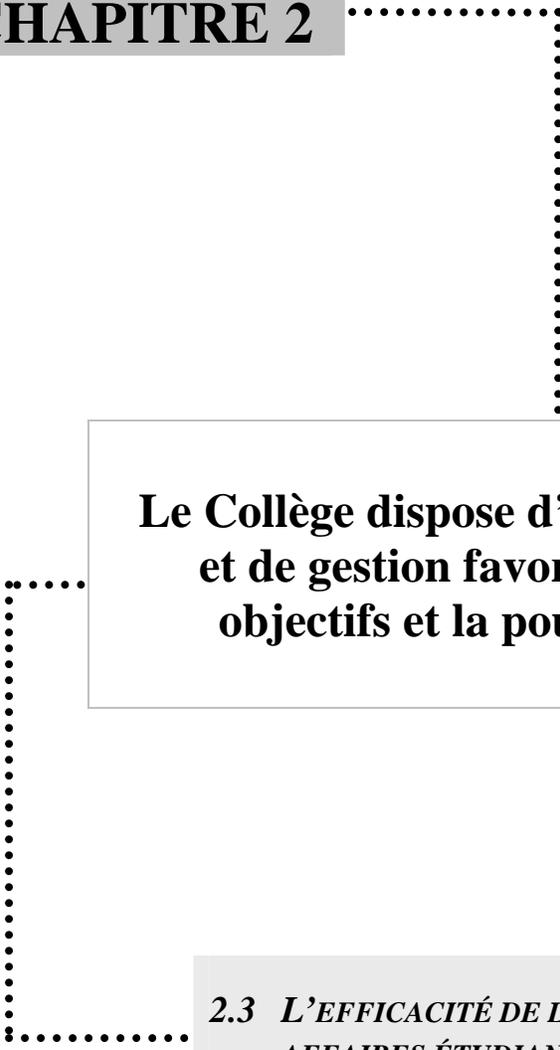
L'arrivée, somme toute récente, en février 2003, d'un directeur des études en titre, capable de saisir rapidement l'état de situation a permis au Collège, de réaliser avec cohérence et efficacité plusieurs opérations de réalignement dans des dossiers pédagogiques majeurs : l'approche-programme, la gestion de la masse salariale enseignante, le *Projet éducatif*, le *Plan institutionnel de réussite* et la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*, pour n'en nommer que quelques-uns. On sent graduellement s'installer une « direction » en matière de gestion pédagogique et, au cours des prochains mois, de nouveaux instruments permettront au Collège d'être plus efficace en matière de gestion pédagogique.

Les réalisations énumérées et les mesures récurrentes ou nouvelles mises de l'avant dans les autres directions favoriseront un climat de travail plus convivial et plus transparent. Le cégep dispose actuellement d'un mode complet d'organisation et de gestion pédagogique, qu'il souhaite encore améliorer, ce qui favorisera, nous en sommes convaincus, l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission. Voici quelques-unes de ces réalisations depuis la fin de la période d'observation.

- Le Collège a nommé un directeur des études par intérim qui a occupé le poste du mois d'août 2001 à janvier 2003.
- Le Collège a embauché un directeur des études en titre en février 2003.

- Depuis l'été 2002, le Collège offre aux enseignants des activités créditées dans le cadre du Module d'insertion professionnelle des enseignants du collégial (MIPEC) élaboré par Performa; les premières activités ont débuté à l'hiver 2003.
- Le Collège a révisé, à l'hiver 2003, le guide de la coordination départementale et des comités de programme en explicitant les responsabilités des coordonnateurs.
- Le Collège, au printemps 2003, a organisé une session de formation des coordonnateurs de département et de programme pour consolider leurs habiletés de coordination.
- Le Collège, en 2003-2004, a accordé des ressources pour soutenir plus adéquatement le travail de tous les comités de programmes.
- Le Collège a organisé une journée pédagogique, au début de la session d'automne 2003, en vue de consolider l'appropriation de l'; une autre journée pédagogique est planifiée à l'hiver 2004 sur la PIEA.
- Le Collège complète, à l'automne 2003, la révision de sa *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* qu'il articule au *Projet éducatif*. La PIEA sera présentée au conseil d'administration au début de 2004.
- Le Collège amorce la révision de la *Politique de gestion des plans cadres et des plans d'études* et du guide d'élaboration des plans cadres; les plans cadres eux-mêmes sont en révision afin d'assurer leur conformité avec les responsabilités confiées au Collège dans le cadre du *Règlement sur le régime des études collégiales*.
- Le Collège amorce une réflexion sur la réorganisation de la Direction des études au cours de l'année 2003-2004.
- Le Collège inscrit à son plan de travail 2003-2004 l'élaboration d'une politique de gestion des programmes d'études et d'une politique d'évaluation des enseignements.

CHAPITRE 2



**Le Collège dispose d'un mode d'organisation
et de gestion favorisant l'atteinte de ses
objectifs et la poursuite de sa mission**

2.3 L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES SERVICES AUX AFFAIRES ÉTUDIANTES ET COMMUNAUTAIRES

DESCRIPTION

La Direction des affaires étudiantes et communautaires (DAEC), par la diversité des activités et des services qu'elle offre, contribue à la création d'un milieu de vie et d'apprentissage fécond. Chacun des membres de l'équipe de la DAEC collabore au développement intégral et à l'épanouissement social, culturel, psychologique, physique, moral et spirituel des étudiants.

Le mandat⁶⁵ de la Direction des affaires étudiantes et communautaire s'exerce dans divers champs d'activités :

- la consultation et les interventions en psychologie et en matière juridique;
- les sports : les activités intramurales, intercollégiales et de plein air;
- la vie sociale et culturelle des étudiants et les semaines thématiques;
- la santé : prévention, consultation et premiers soins;
- les relations avec l'Association générale des étudiantes et étudiants du Collège de l'Outaouais;
- l'accueil et l'intégration des étudiants notamment des clientèles particulières;
- le centre sportif;
- l'aide financière (prêts et bourses, dépannage) et matérielle (placement et logement);
- la vie spirituelle et la pastorale.

Essentiellement dynamique, la Direction des affaires étudiantes et communautaires offre aux étudiants des lieux d'apprentissages et diverses possibilités d'expérimentation qui favorisent la réussite scolaire et personnelle et le développement de la capacité des étudiants à se prendre en main et à s'assumer.

La structure organisationnelle de la DAEC est relativement stable depuis une dizaine d'années. En juin 2001, le service comprend un directeur, une adjointe administrative à mi-temps⁶⁶ affectée à l'aide financière, deux conseillers à la vie étudiante (un à Gabrielle-Roy et un à Félix-Leclerc), un psychologue partageant son temps entre les deux campus de l'enseignement régulier, deux techniciens en loisirs, deux infirmières à temps partiel (une par campus) et un attaché d'administration principalement affecté aux services communautaires. Ce dernier poste a été créé à l'automne 2000. C'est le seul changement survenu dans l'organigramme du service depuis juin 1996. Ce poste d'attaché d'administration traduit la volonté du Collège de se rapprocher de la communauté, de développer des activités d'autofinancement et de rendre accessible ses équipements, et ce, dans le respect de la mission première du Collège : l'enseignement.

Pendant la période d'observation, la Direction des affaires étudiantes et communautaires comprenait également un agent de pastorale qui n'a jamais fait partie de l'effectif du Collège. Il s'agissait plutôt d'une entente avec le diocèse qui en défrayait le salaire. Le diocèse de Gatineau, invoquant des difficultés financières, a retiré ce service. Le Collège n'a pas pris la relève.

La Direction des affaires étudiantes et communautaires a procédé, à plusieurs occasions, à la reconfiguration des mandats de son personnel selon son offre de services et d'activités. Le Collège a ainsi maintenu certains services malgré des ressources réduites ou insuffisantes, et répondu également aux nouvelles demandes des étudiants. Bien qu'une reconfiguration des mandats exige un effort d'adaptation appréciable de la part du titulaire d'un poste, il en résulte généralement des effets positifs pour la clientèle. Le personnel de la DAEC s'est bien adapté et a relevé le défi avec souplesse et énergie.

65. Tiré du document *Description des emplois types du personnel d'encadrement*, Direction générale des relations du travail, MEQ, février 2002.

66. Depuis 1997, cette personne partage son temps entre la Direction des ressources humaines et des relations de travail et la DAEC.

L'agenda remis à chaque étudiant fournit la liste des services offerts par la Direction des affaires étudiantes et communautaires, les coordonnées des personnes responsables ainsi que leur horaire de disponibilité. L'annexe 12 présente les services que la DAEC offraient pendant la période d'observation.

ANALYSE

1. Un service organisé et efficace

Les rôles et responsabilités des personnes oeuvrant au sein de la Direction des affaires étudiantes et communautaires sont bien définis. Les mandats de travail respectifs des employés, l'échéancier des opérations et le calendrier des activités sont mis à jour annuellement et diffusés au sein de toute l'équipe de la DAEC.

Le personnel assure une présence soutenue aux campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc et intervient sur demande au campus Louis-Reboul. Un horaire des présences des employés dans les deux premiers campus est établi annuellement et diffusé auprès des étudiants.

La Direction des affaires étudiantes et communautaires s'assure d'une bonne cohésion des membres de son équipe en favorisant la participation de tous à la planification des activités offertes aux étudiants. Le directeur réunit régulièrement son personnel sur divers projets et activités. Un comité d'animation composé des professionnels et des techniciens de la DAEC tient des rencontres mensuelles régulières⁶⁷ et enfin, le directeur tient des rencontres régulières individuelles avec chacun des membres du service. Des sessions de perfectionnement ont été organisées : service à la clientèle, intervention en situation de crise, tarification des activités.

En général, la Direction des affaires étudiantes et communautaires produit des rapports annuels dans lesquels elle rend compte de ses activités et de son mode d'organisation. Il faudrait toutefois resserrer les exigences dans la production de ces rapports annuels et envisager d'en consolider la forme.

Ajoutons que la Direction des affaires étudiantes et communautaires est très impliquée dans certaines opérations menées par la Direction des études. Par exemple, la DAEC participe à la visite des écoles secondaires, à la journée des conseillers en orientation des écoles secondaires, à l'inscription des nouveaux étudiants au printemps de même qu'aux présentations aux parents. La DAEC participe aussi à certaines activités de concertation pédagogique : assemblée des responsables de la coordination départementale, journées pédagogiques, etc.

La Direction des affaires étudiantes et communautaires, en tant qu'instance responsable de l'application du *Règlement sur le comportement attendu*, intervient lorsque des plaintes sont formulées envers des étudiants qui ont des comportements perturbateurs dans le cadre de cours ou d'activités parascolaires. On recense, en moyenne, pour chacune des années de la période d'observation, une vingtaine de plaintes envers les étudiants, la plupart formulées par des enseignants.

2. Des services et activités variés

À chaque année, la Direction des affaires étudiantes et communautaires procède à l'évaluation des activités de façon à s'assurer qu'elles répondent aux besoins des étudiants et qu'elles sont compatibles avec les objectifs de la Direction et en lien étroit avec la mission du Collège.

C'est par *l'Agenda étudiant* que la Direction des affaires étudiantes et communautaires informe les étudiants des services et activités mis à leur disposition. Elle invite également les étudiants à soumettre des projets. C'est ainsi, qu'au fil des ans, la brochette d'activités offertes par le Collège s'est ajustée aux besoins de la clientèle. Ajoutons que les membres de l'équipe des affaires étudiantes et communautaires sont disponibles et à l'écoute des besoins des étudiants. Un comité de la vie étudiante a d'ailleurs été créé

67. Les comptes rendus de ces rencontres sont disponibles pour consultation.

dans chaque campus afin d'associer plus directement les étudiants à l'organisation et au déroulement de diverses activités.

L'annexe 13 présente des extraits d'invitations adressées aux étudiants tirés de *l'Agenda étudiant*. Ces invitations sont également répétées sous diverses formes : communiqués spéciaux distribués à l'heure du midi, rappels de la tenue des activités dans le *Roy Félix*⁶⁸ et par affichage électronique aux campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc.

La Direction des affaires étudiantes et communautaires a un site Web fort apprécié des étudiants qui présente, de façon interactive, une description détaillée des activités et des services ainsi que toutes les informations pertinentes. Le site renvoie également à d'autres sites d'intérêt pour les étudiants.

Peu importe la nature de la demande d'aide de l'étudiant, celui-ci, en se présentant aux bureaux de la DAEC, est assuré de la voir prise en charge par un membre du personnel qui le réoriente, au besoin, vers l'instance administrative ou pédagogique susceptible d'y répondre. C'est ainsi que, graduellement, s'est implantée une philosophie de service à la clientèle dite service de première ligne : à défaut de pouvoir répondre adéquatement à sa requête l'intervenant de la DAEC a la responsabilité de diriger l'étudiant là où il sera possible de satisfaire à son besoin.

La Direction des affaires étudiantes et communautaires assure la prestation efficace des services que l'on retrouve habituellement dans une institution d'enseignement collégial. Ainsi, des services de prêts et bourses, d'aide matérielle et juridique, de dépannage, de logement, de santé, de psychologie et d'aide à l'intégration des élèves handicapés sont offerts aux campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc.

Plusieurs activités sportives et culturelles sont disponibles pour les étudiants. Parmi les activités sportives, mentionnons les activités de plein air (vélo, camping, escalade, canot, kayak, ski de fond), les activités sportives intra-muros, les cours d'aérobic, la salle d'entraînement, les périodes de natation libres. Le Collège compte plusieurs équipes sportives « Les Griffons » (badminton, basket-ball, soccer, volley-ball) qui font partie de deux réseaux de compétition : la Fédération québécoise du sport étudiant et l'Association régionale du sport intercollégial de l'Île de Montréal.

Les activités culturelles comprennent la radio étudiante, le théâtre, les midis spectacles, le concours *Cégeps en spectacle*; le stage band, la ligue d'improvisation, le club d'échecs, le bureau voyages, le groupe environnemental, les concours *Philosopher*, *Sciences on tourne*, *Art oratoire*, *Génie en herbe*, *Enquête du savoir*, etc.

3. Des services fréquentés

Bien que chaque étudiant reçoive *l'Agenda étudiant*, peu d'étudiants adultes fréquentant le campus Louis-Reboul participent aux activités. Il n'entre pas dans le mandat de la DAEC de répondre aux besoins de cette clientèle, qui diffèrent de ceux de l'enseignement régulier. Les services d'encadrement offerts par les conseillers pédagogiques responsables des programmes remédient à cette situation. Toutefois, certaines activités, telle la semaine interculturelle qui se tient annuellement, rallient des étudiants adultes qui participent en grand nombre et avec beaucoup d'enthousiasme. De plus, certains services ciblés, comme l'aide financière aux études et quelquefois l'aide psychologique, leur sont offerts.

En ce qui concerne l'enseignement régulier, les données relatives à la fréquentation des activités et services offerts dans les deux campus, Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc, ne sont pas toujours compilées. De fait, il n'y a pas de prescription formelle relative au type de données à considérer. Il y a là une lacune qui rend difficile une appréciation documentée de la fréquentation.

Par contre, en référant aux rapports annuels produits par la Direction des affaires étudiantes et communautaires, qui fournissent certaines statistiques, on a un aperçu du niveau de fréquentation des

68. Un bulletin d'information diffusé hebdomadairement à l'intention des étudiants.

activités et des services disponibles. Les rapports annuels du Collège témoignent également des activités de la DAEC. Toutefois, l'absence de données sur une base longitudinale ne permet pas une analyse formelle de la fréquentation des activités et services offerts par la Direction des affaires étudiantes et communautaires.

La variété et la gratuité des services offerts en favorisent l'accessibilité. Le budget de la Direction des affaires étudiantes et communautaires provient principalement des droits de toute nature payés par les étudiants. Ces droits ne couvrent pas l'ensemble des coûts reliés aux différentes prestations de service assumées par la DAEC. Le Collège consacre donc au financement des services et des activités les revenus générés par les opérations communautaires, telle la location de l'auditorium et du complexe sportif (location de plateaux et d'équipements, salle d'entraînement).

L'ensemble des revenus couvre 80% des dépenses. Le déficit, comblé annuellement par le Collège, pèse sur le budget annuel de l'institution. Ce déficit est structurel puisque les droits de toute nature n'ont pas été augmentés alors que les coûts de système sont constamment à la hausse. Sans une augmentation des revenus, il demeure difficile d'atteindre l'autofinancement et de maintenir la carte des activités et services.

4. Des services de la vie étudiante qui favorisent la persévérance aux études et contribuent au développement intégral de l'étudiant

Le mandat de la Direction des affaires étudiantes et communautaires confirme la volonté du Collège de supporter le développement intégral des étudiants. De fait, le mandat de la DAEC est d'offrir aux étudiants des services et des activités contribuant à leur mieux-être, à leur épanouissement personnel et à leur réussite scolaire.

En 1999, voulant contribuer à la mise en place d'une structure d'accueil par programme des nouveaux étudiants, la Direction des affaires étudiantes et communautaires, en concertation avec les départements et les comités de programme, a amorcé une réflexion. Malgré les nombreuses rencontres avec la Direction des études et les responsables des départements et des comités de programme, aucun projet n'a vraiment pris forme au cours de la période d'observation.

Rappelons qu'une activité d'accueil par programme témoigne avant tout de l'importance accordée à la vie de programme. Le programme d'études, principal lien d'appartenance de l'étudiant, est le lieu le plus susceptible de contribuer à sa réussite et à son épanouissement.

La contribution de la Direction des affaires étudiantes et communautaires à l' se manifeste également par d'autres initiatives, tel le support matériel et financier à la réalisation d'activités étudiantes au sein des programmes d'études et de tournois sportifs inter-programmes pour développer le sentiment d'appartenance.

De façon générale, la Direction des affaires étudiantes et communautaires organise les activités étudiantes en tenant compte du cadre horaire qui prévoit une période libre le mercredi, de 11 h à 13 h, afin de faciliter la participation des étudiants sans nuire aux activités d'apprentissage. L'horaire des activités organisées à l'extérieur de ce cadre est planifié après des consultations appropriées auprès de la Direction des études.

La Direction des affaires étudiantes et communautaires soutient plusieurs projets pédagogiques conçus par les enseignants et leurs étudiants. Par exemple, des activités de synthèse de programme (en particulier dans le cadre du cours *Démarche d'intégration en sciences humaines*) ont été réalisées avec la participation active de la Direction des affaires étudiantes et communautaires. De plus, la DAEC a toujours tenté de répondre, dans les limites de ses ressources, aux demandes variées des départements, allant même jusqu'à déléguer certains employés du service pour travailler avec eux à la réalisation de projets étudiants.

Sur le plan de la réussite scolaire, le directeur a participé au *Comité sur la réussite et la diplomation au collégial* créé par la Fédération des cégeps, à titre de représentant de la Commission des affaires étudiantes. Dans le but d'associer plus directement la Direction des affaires étudiantes et communautaires

aux efforts collectifs en vue d'accroître la réussite scolaire, le directeur a pris part aux travaux du comité de suivi du plan de réussite créé le 23 janvier 2001 par la commission des études.

Certaines activités (voir la liste à l'annexe 14) prises en charge par la Direction des affaires étudiantes et communautaires contribuent à créer un milieu dynamique et propice à l'apprentissage et sont en quelque sorte le prolongement ou l'approfondissement des apprentissages en classe.

Certaines activités favorisent le développement de la conscience sociale des étudiants ou leur engagement communautaire. Ils y trouvent des occasions pour valider leur intérêt dans des domaines d'activités qui peuvent, éventuellement, faciliter la recherche et la confirmation de leur choix vocationnel. Citons, à titre d'exemple, l'implication dans le journal étudiant *L'Entremetteur*. De façon empirique, on observe un lien entre l'implication dans cette activité et le choix de l'étudiant de poursuivre des études universitaires dans un domaine connexe : journalisme, communications, littérature, etc.

D'autres activités permettent de reconnaître les efforts des étudiants : le *Gala de la vie étudiante*, le *5 à 7 des étoiles de la vie étudiante* (destiné à valoriser l'implication des leaders étudiants), *Cégeps en spectacle* et la *Remise des diplômes*.

Plusieurs activités d'envergure, dans le prolongement de réalisations institutionnelles, ont été organisées avec succès : le *Festival collégial de théâtre étudiant*, en avril 2001, qui réunissait plus de 500 étudiants des collèges; une finale régionale et la finale nationale de *Cégeps en spectacle*; des marathons d'improvisation, des championnats sportifs collégiaux, tant québécois que canadiens. Ces activités, dans lesquelles s'impliquent bénévolement beaucoup d'étudiants, assurent la présence et le rayonnement du Collège dans sa communauté. Elles témoignent de la qualité de vie qu'offre le Collège à ses étudiants.

Sur un autre plan, la Direction des affaires étudiantes et communautaires a déployé d'importants efforts de concertation avec la Direction des études pour l'encadrement pédagogique des étudiants impliqués dans les disciplines sportives. Ainsi, les gymnases ont été libérés plus tôt dans la journée pour faciliter les entraînements sportifs. Par contre, des mesures d'encadrement pédagogique des étudiants-athlètes du programme de sport intercollégial, comme le bulletin de mi-session, l'exemption des cours d'éducation physique et l'affectation d'un API aux programmes du sport intercollégial, ont été examinées, mais n'ont pas été mises en place.

En ce qui concerne le sport intercollégial, plusieurs initiatives visant à en améliorer la qualité ont été menées : l'instauration du *Gala annuel des Griffons*; un resserrement de l'encadrement et du suivi pédagogique; la réintroduction du programme de volley-ball féminin AA; la couverture médiatique dont une conférence de presse annuelle de lancement; les contrats d'engagement et l'évaluation des entraîneurs.

5. Des relations soutenues avec l'AGEECO

La responsabilité des relations avec l'Association générale des étudiantes et des étudiants du Collège de l'Outaouais (AGEECO) est confiée au directeur des affaires étudiantes et communautaires. Un comité, regroupant des représentants du Collège et de l'Association, se rencontre sur une base régulière. On y aborde les aspects qui touchent directement la vie étudiante, mais également d'autres aspects du fonctionnement du Collège pouvant affecter les étudiants. C'est dans le cadre de ce comité que les demandes de soutien aux activités organisées par l'Association sont discutées. Bon an mal an, le comité, qui existe depuis 1992, tient environ quatre réunions dont les comptes rendus sont disponibles.

En percevant des étudiants une cotisation annuelle, l'Association étudiante devient un acteur important dans le développement et le soutien aux projets étudiants. Il est donc important pour la DAEC de renforcer la concertation avec l'Association dans le but d'optimiser le financement de la vie étudiante.

De plus, le Collège fait appel à l'Association générale des étudiantes et des étudiants du Collège de l'Outaouais pour combler les postes réservés aux étudiants au conseil d'administration et à la commission des études.

6. L'implication de la Direction des affaires étudiantes et communautaires à l'égard de certaines politiques du Collège

La Direction des affaires étudiantes et communautaires publie annuellement la brochure *Règlements et politiques à l'intention des élèves qui fréquentent le Collège de l'Outaouais*. Bien que l'application de tous ces règlements et politiques ne soit pas sous sa juridiction directe, certains d'entre eux, notamment le *Règlement relatif au comportement attendu des élèves*, impliquent directement la DAEC qui en assume la responsabilité. Elle est aussi responsable du *Règlement sur l'affichage* et du *Règlement relatif au commerce, à la sollicitation et à la vente*.

La Direction des affaires étudiantes et communautaires joue également un rôle consultatif ou de coordination dans l'application d'autres politiques ou règlements et au sein de comités institutionnels qui touchent autant les étudiants que d'autres aspects de la gestion du Collège. Des documents de référence⁶⁹ encadrent l'intervention de la Direction :

- *Politique sur les activités sociales avec consommation de boissons alcooliques*
- *Règlement sur l'affichage*
- *Directives sur l'affichage commercial*
- *Loi sur l'accréditation et le financement des associations d'élèves*
- *Charte des droits et obligations des élèves*
- *Règlement relatif au commerce, à la sollicitation et à la vente*
- *Règlement relatif au comportement attendu des élèves fréquentant le Collège de l'Outaouais*
- *Politique relative à la protection de l'environnement et au développement durable*
- *Politique sur l'alimentation*
- *Règlement sur les droits (frais) à charger aux élèves*
- *Tarifs de location des locaux*

Certaines de ces politiques ou règlements doivent être revus. La procédure d'application du *Règlement relatif au comportement attendu des élèves fréquentant le Collège de l'Outaouais* devrait être allégée, car à l'usage elle s'est avérée beaucoup trop lourde et complexe. En outre, ce règlement devrait être adapté pour tenir compte, sur le plan de la procédure, de l'émergence de nouveaux comportements problématiques en classe et de la nécessité d'avoir une procédure plus sommaire. Dans tous les cas, un tel règlement doit assurer aux étudiants les garanties procédurales auxquelles ils sont en droit de s'attendre d'une institution comme le Collège.

Le *Règlement sur l'affichage* devrait faire l'objet d'une mise à jour, car de nouvelles pratiques se sont installées.

La *Politique sur les activités sociales comportant la consommation d'alcool* devra faire l'objet d'une révision afin d'éviter les débordements déplorés lors d'activités organisées par certains groupes d'étudiants.

Enfin, les tarifs de location des locaux sont révisés annuellement, mais le processus qui définit les critères ainsi que les responsabilités sont absents du *Guide administratif*. Il faut élaborer une politique relative à la location des locaux qui précise, entre autres, le processus de fixation et de révision des tarifs. Rappelons que c'est le comité exécutif qui statue sur la tarification de la location des locaux.

69. Tirés du *Guide administratif du Collège de l'Outaouais*, 15 août 2002

7. Un réseau de partenaires

La Direction des affaires étudiantes et communautaires, qui a le mandat d'autofinancer les activités et services aux étudiants, a fait preuve de créativité dans ses partenariats. Elle a pu ainsi offrir des services communautaires et financer certains services aux étudiants.

- **L'entente avec la Coopérative collégiale et universitaire de l'Outaouais** (Coopsco), en vertu de laquelle la coopérative remet au Collège des ristournes sur les ventes, permet de financer certaines activités étudiantes. De concert avec l'AGEECO, la Coopsco s'est impliquée financièrement dans l'aménagement du *Salon bleu étudiant*. L'entente sur trois ans assure un revenu d'environ 5 000 \$ au Collège auquel s'ajoute une ristourne sur les ventes des machines distributrices installées dans le bloc sportif. Ce revenu finance des activités organisées par la DAEC. De plus, la Coopsco fournit à bon nombre d'étudiants la possibilité de s'initier aux principes et rouages de la coopération.
- **L'entente avec la Ville de Hull** permet l'échange de services entre la ville et le Collège. En vertu de cette entente, le Collège prête des locaux (gymnases, classes, piscine) du campus Gabrielle-Roy et certains espaces du campus Félix-Leclerc pour les camps de jours que la ville organise à chaque été.
- **D'autres ententes** permettent de générer des revenus, notamment la location de l'auditorium pendant les mois d'été, de la piscine à un club de plongeon, des équipements et des gymnases à des associations sportives, des locaux du Collège pour des événements comme la compétition internationale Keskinada. Tous les revenus de location sont dédiés à la DAEC qui les utilise pour financer les activités étudiantes.
- Une entente de commandite avec les **Caisses Desjardins** permet de financer la *Finale locale de Cégeps en spectacle* (1 500 \$), la présentation des *Petits explorateurs* (600 \$), l'octroi de bourses de persévérance aux études (1 000 \$), les entrepreneurs étudiants (500 \$), le théâtre étudiant (500 \$) et le sport (500 \$). Cette entente de trois ans a été renouvelée à trois reprises.
- Le Collège a un représentant au conseil d'administration de l'Unité régionale des loisirs et des sports de l'Outaouais (URLSO), car cet organisme est un partenaire de premier plan dans les volets culturel et sportif des activités des affaires étudiantes et communautaires. La contribution de URLSO au Collège prend la forme de subventions directes et substantielles pour financer le salaire des entraîneurs des équipes sportives ainsi que l'organisation de Cégeps en spectacle et les activités théâtrales.

Le nombre et la variété des ententes conclues font foi des efforts de la Direction des affaires étudiantes et communautaires dans la recherche de revenus additionnels pour les activités et les services aux étudiants. Malgré tout, ce secteur est toujours déficitaire.

8. Un service à l'affût des innovations

Plusieurs membres de la Direction des affaires étudiantes et communautaires participent à des comités ou groupes externes, tels que l'Association régionale du sport étudiant de l'Outaouais (ARSEO), l'Association régionale du sport étudiant de l'Île de Montréal (ARSCIM), la Fédération québécoise du sport étudiant (FQSE), l'Association des services aux étudiants des universités et collèges canadiens (ASEUCC), l'Unité régionale des loisirs et des sports de l'Outaouais (URLSO), la Commission « Hull, ville en santé », le comité sur les associations étudiantes, etc. L'annexe 15 fournit la liste exhaustive des comités externes auxquels siègent des membres de la DAEC.

Afin de mieux répondre aux besoins des étudiants, dans le cadre d'un projet de fin d'études, quatre étudiants en Techniques de l'informatique ont élaboré, pour la DAEC, des services Web de type interactif. Ce site permet d'offrir aux étudiants des services de covoiturage, de logement (offre de partage et

annonce), de vente de matériel usagé et de placement. Bien que le service soit toujours fonctionnel, il faudra le revoir, à court terme, pour le rendre plus performant.

Au cours de la période d'observation, la Direction des affaires étudiantes et communautaires a dressé une liste de projets que le Collège aurait pu financer à même le surplus : fonds de dotation pour les stages à l'international, bourses, construction d'un garage pour l'entreposage des canots, système de sécurité, centre d'essai pour les productions théâtrales et salle de musculation. Les deux projets qui ont fait l'objet de financement sont le fonds de dotation pour les stages à l'international et la salle de musculation. Soulignons que le financement requis pour le parachèvement de la salle de musculation a été obtenu grâce à la tenue des Jeux de la Francophonie.

Sur un autre plan, la Direction des affaires étudiantes et communautaires, préoccupée par la problématique de décrochage et de la réussite des garçons, s'est penchée à plusieurs reprises sur cette question. Bien que certaines solutions soient d'une envergure telle qu'elles doivent être appliquées à une plus grande échelle, la DAEC a entrepris une analyse de faisabilité pour l'implantation d'un programme de football.

Bien que limitée en soi, il s'agit d'une mesure, parmi d'autres qui, pensons-nous, pourrait aider à motiver des garçons dans leurs études tout en leur permettant de pratiquer une discipline sportive reconnue pour sa grande capacité de mobilisation et son impact sur le rayonnement institutionnel.

La Direction des affaires étudiantes et communautaires a également élaboré et diffusé auprès du personnel du Collège, une stratégie d'intervention pour prévenir et pour réagir à des suicides chez les étudiants. Elle a également préparé et offert des séances de formation à l'intention des membres du personnel préoccupés par cette problématique.

CONCLUSION

Au cours des années 1996-2001, la Direction des affaires étudiantes et communautaires a appuyé de façon efficace et constante la mission première du Collège, l'enseignement. Par les services et les activités de cette direction, le Collège favorise le développement global de l'étudiant, de ses habiletés physiques, intellectuelles, artistiques et autres. Près des étudiants, la DAEC favorise l'émergence d'un sentiment d'appartenance au Collège et contribue ainsi à la persévérance aux études et à la réussite scolaire.

Une organisation souple permet à la Direction des affaires étudiantes et communautaires d'adapter rapidement ses services et activités aux besoins de la population étudiante. La DAEC facilite la transition entre le secondaire et le collégial, supporte l'étudiant dans son cheminement au Collège, contribuant ainsi à valoriser l'expérience collégiale. En ce sens, la Direction des affaires étudiantes et communautaires assume un leadership en ce qui a trait à la qualité du milieu de vie de l'étudiant. Elle appuie par conséquent la Direction des études qui assume le leadership en matière de qualité du milieu d'apprentissage de l'étudiant.

Point forts

- Le Collège offre aux étudiants, qui les apprécient, des services variés et de qualité qui favorisent leur développement intégral.
- Le personnel de la Direction des affaires étudiantes et communautaires est disponible et adhère à une philosophie de service à la clientèle étudiante.
- La Direction des affaires étudiantes et communautaires travaille en concertation avec la Direction des études et contribue à la mise en œuvre de mesures favorisant la réussite des étudiants.
- Le Collège rend ses installations accessibles à la communauté. Les revenus ainsi générés, en augmentation d'année en année, permettent de financer en partie les services de la Direction des affaires étudiantes et communautaires.

Points faibles

- Le Collège n'a pas été en mesure de mettre en place tous les mécanismes requis pour détecter et faire face au désarroi psycho-social d'une partie de sa clientèle.
- Le Collège ne réussit pas à autofinancer les services et les activités aux étudiants.
- Le Collège n'a pas assez d'indicateurs de fréquentation, de satisfaction et d'efficacité des activités et services offerts aux étudiants.
- Le *Règlement relatif au comportement attendu des élèves fréquentant le Collège de l'Outaouais* est lourd d'application.

Pistes d'action

- Tenir des registres de fréquentation des services et activités et établir des indicateurs de rendement fiables.
- Déterminer des moyens efficaces pour assurer un meilleur encadrement des étudiants manifestant un désarroi psycho-social.
- Associer davantage l'association étudiante dans la prestation des services et des activités offerts aux étudiants.
- Analyser l'offre des activités et services afin de déterminer des moyens pour s'assurer d'une meilleure adéquation entre l'offre et le financement de l'offre.
- Examiner divers moyens qui permettraient d'optimiser la rentabilité des équipements que le Collège rend disponibles à la communauté, en vue d'autofinancer les services et activités aux étudiants.
- Réviser les politiques et règlements relatifs au code de comportement, aux activités sociales, à la location des locaux, etc.

QUELQUES RÉALISATION DEPUIS JUIN 2001

Les mesures mises en place depuis juin 2001, par la Direction des affaires étudiantes et communautaires, aident le Collège dans l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission. En mettant en place des services et des activités de qualité pour les étudiants, le Collège leur offre un milieu de vie convivial et propice à l'apprentissage, qui favorise, dans une perspective de développement intégral, leur mieux-être, leur épanouissement personnel et leur réussite scolaire.

- Le Collège, grâce au Fonds Jeunesse, a démarré des activités en août 2002 et embauché des travailleurs de corridor.
- Le Collège a introduit plusieurs mesures visant à favoriser, par l'intermédiaire des ressources propres à la vie étudiante, le développement d'un sentiment d'appartenance de l'étudiant à son programme d'études pour favoriser sa réussite et son bien-être. Il y a tout particulièrement l'implication d'un technicien en loisirs au volet implication communautaire du programme *Sciences, lettres et arts*, la mise en place d'un comité, le Comité récréatif inter-départemental (CRID), visant à promouvoir les activités sportives inter-départementales, et l'accueil par programme des nouveaux étudiants qui a été réalisé pour la première fois à la session automne 2003, avec la participation de tous les programmes d'études.
- Le Collège a réalisé en janvier 2003, grâce à une subvention du Fonds Jeunesse, un sondage qui lui permettra d'ajuster son offre de services et d'activités. Les résultats ont été rendus disponibles aux étudiants.

- Pour la première fois en juin 2003, le Collège a organisé une activité de reconnaissance de l'excellence. Cette activité vise, d'une part, à souligner les mentions, prix et distinctions remportés par les étudiants et les membres du personnel et, d'autre part, à remettre des bourses aux étudiants méritants.

CHAPITRE 2

**Le Collège dispose d'un mode d'organisation
et de gestion favorisant l'atteinte de ses
objectifs et la poursuite de sa mission**

2.4 L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DESCRIPTION

La Direction des ressources humaines et des relations de travail (DRHRT) assume l'ensemble des responsabilités liées à la planification, à l'organisation, à la direction, au contrôle et à l'évaluation des politiques, des programmes et des ressources ayant trait à la gestion des ressources humaines et des relations de travail. Plus particulièrement, ce service a la responsabilité des activités liées à la dotation, aux relations de travail, au développement professionnel, à la rémunération et à la gestion des avantages sociaux.

Son mandat principal est de maintenir des relations de travail harmonieuses en favorisant des conditions de travail justes et équitables, en conformité avec la philosophie de gestion préconisée par l'organisation. Le Collège bénéficie ainsi de ressources humaines disponibles et compétentes, satisfaites de leur milieu de travail.

Quant au directeur de la DRHRT, il a en outre la responsabilité de l'implication du Collège dans la coopération et le développement international⁷⁰.

La direction de ce service a connu quelques changements durant la période d'observation. En 1996-1997, le coordonnateur du personnel a été affecté à plein temps à la Direction des études avec le mandat de résorber le déficit des ressources enseignantes. À ce titre, il a été détaché complètement de la DRHRT pendant une année entière sans y être remplacé. Au cours de l'automne 1997, ce coordonnateur a partagé son temps entre les deux directions, deux jours par semaine à la Direction des études et trois à la DRHRT. À partir de l'hiver 1998, il a repris son travail à plein temps à la DRHRT.

Une adjointe administrative travaille trois jours par semaine à la DRHRT et deux à la Direction des affaires étudiantes et communautaires. Son affectation temporaire à la DAEC visait à compenser l'abolition d'un poste de technicienne au service des affaires étudiantes et communautaires.

L'équipe compte également une secrétaire de direction qui assure, entre autres, l'accueil et la référence auprès des personnes qui s'adressent au personnel du service. Trois agentes de bureau (classe principale) ainsi qu'une technicienne en administration, affectée au dossier de la rémunération, complètent l'équipe du personnel de soutien affecté à la DRHRT. Les effectifs de soutien étaient en place pendant l'année d'enseignement 1996-1997 et l'ont toujours été depuis.

Somme toute, la DRHRT était plutôt éclatée en 1996-1997 : un directeur à mi-temps qui consacrait l'autre moitié de son temps au développement et à la coopération internationale; un coordonnateur du personnel affecté à une autre direction; et l'adjointe administrative présente trois jours semaine seulement.

ANALYSE

L'efficacité de la gestion des ressources humaines sera analysée à partir des critères suivants : les règles de fonctionnement du service, les services offerts par le personnel du service, le taux de satisfaction du personnel à l'égard des services rendus, la participation des employés du service des ressources humaines à divers comités du Collège, les relations de travail et le traitement des griefs, les activités supportées par le service, les politiques et les programmes développés par la DRHRT.

1. Les règles de fonctionnement du service

À l'intérieur du service, les tâches de chaque personne sont bien définies et les dossiers ont été partagés en concertation avec tous les membres de l'équipe. Le personnel du Collège est informé des responsabilités de chaque membre de la DRHRT.

Un calendrier des opérations courantes a été établi et sert de référence depuis au moins l'année d'enseignement 1995-1996. Ce calendrier (reproduit à l'annexe 16) décrit pour chacune des opérations à mener, le porteur du dossier à la DRHRT et l'échéancier. Cet outil de travail est établi pour chaque mois et

70. Les réalisations du Collège en ces matières seront analysées au point 3.4 du présent document.

intègre les dates butoirs prévues dans les différentes conventions collectives. On y retrouve également les opérations imposées par différents organismes et ministères telles que la déclaration des salaires à la Commission de la santé et de la sécurité au travail, les rapports à fournir à la Commission administrative des régimes de retraite et assurances et au Système du personnel des organismes collégiaux.

Pour l'essentiel, le plan de travail annuel de la DRHRT est établi par le directeur du service et, occasionnellement, le coordonnateur du personnel est mis à contribution. L'ensemble du personnel de la DRHRT a parfois été réuni. Lorsqu'il y a eu production du bilan de travail, c'est tout le personnel du service qui a été mis à contribution.

Le recrutement et la sélection du personnel de soutien sont pris en charge par l'adjointe administrative. Pour le personnel enseignant, ces activités de dotation sont assumées par le coordonnateur du personnel. Pour sa part, le directeur du service a la responsabilité de la dotation de tout le personnel professionnel et d'encadrement. Cette spécialisation des tâches, en matière de dotation, permet une plus grande efficacité et un meilleur suivi pendant la période de probation du personnel nouvellement engagé.

Tous les dossiers relatifs au personnel (contrat de travail, assurances, rémunération et régime de retraite) sont partagés entre les membres de l'équipe. L'ensemble du personnel du Collège en est informé par communiqué émis par la direction du service. Lors de l'embauche, le nouveau personnel est dirigé vers la personne appropriée.

2. Les services offerts

Compte tenu du personnel en place, les services offerts par la direction de la DRHRT se limitent la plupart du temps aux exigences des conventions collectives et aux obligations légales et contractuelles. À plusieurs reprises, tant le personnel du service que les employés venus les consulter ont déploré l'environnement de travail qui ne se prête pas à des consultations individuelles et privées. Il y aurait peut-être lieu d'analyser plus en détail l'environnement de travail offert aux employés du service.

3. Le taux de satisfaction du personnel

En avril 1995, le directeur du service décide de procéder à un sondage auprès du personnel. Ce sondage portait sur la qualité de vie au travail⁷¹. Dans la lettre envoyée aux présidents des syndicats ainsi qu'au président de l'Association des cadres, le directeur du service précise les objectifs visés par le sondage :

- *identifier les facteurs les plus pertinents à la définition du concept de qualité de vie au travail;*
- *mesurer l'impact positif ou négatif des divers facteurs sur la qualité de vie au travail;*
- *identifier également des souhaits relatifs à des actions que pourrait entreprendre le Collège face à ces divers facteurs;*
- *mesurer les intentions de participation face à diverses mesures.*

Pour mener à bien cette opération, le directeur a sollicité chaque syndicat d'employés et l'Association des cadres afin qu'ils participent à un groupe de travail, chargé de *déterminer les contenus à aborder dans le sondage, choisir le mode de cueillette, fournir des avis sur le questionnaire, analyser les résultats de l'enquête, fournir des avis et des commentaires sur les résultats et formuler des recommandations.*

Aucun procès-verbal n'étant disponible, il est impossible de fournir des précisions sur le fonctionnement de ce groupe de travail.

Le sondage a été réalisé pendant l'année d'enseignement 1996-1997. Les résultats ont été rassemblés en fonction de la catégorie de répondants. Chaque syndicat ainsi que l'Association des cadres ont reçu les résultats concernant ses membres.

71. Lettre du directeur du service aux présidents des syndicats et de l'Association des cadres, 20 avril 1995.

Cent six personnes ont répondu au sondage, mais aucune analyse des résultats n'a été produite. Il aurait été éminemment important que le personnel en entier puisse s'approprier les résultats de ce sondage. Il n'y a pas eu d'appropriation institutionnelle de ce dossier. Compte tenu que le sondage comportait plusieurs questions relatives au climat de travail, il y a peut être lieu de se pencher sur cette problématique.

4. La participation des membres du service à divers comités

Les membres du personnel d'encadrement à la DRHRT participent à plusieurs comités.

Comités conventionnés

- Le comité des relations du travail des enseignants
- Le comité des relations du travail du personnel de soutien
- Le comité des relations de travail du personnel professionnel
- Le comité de perfectionnement du personnel professionnel
- Le comité de perfectionnement du personnel enseignant
- Le comité de perfectionnement du personnel de soutien
- Le comité de perfectionnement du personnel d'encadrement
- Le comité de santé et sécurité du travail
- Les comités de sélection

Autres comités

- Le comité du plan directeur en informatique
- Le comité organisateur de la soirée de reconnaissance
- Le comité de régie générale
- Le comité du « E »
- Le comité de levée de fonds pour la campagne Centraide

Le directeur participe aussi, dans la mesure du possible, à la Commission des relations du travail et des ressources humaines de la Fédération des cégéps.

La participation des membres de la DRHRT aux divers comités leur permet d'être à l'affût des attentes du personnel. Ils sont ainsi bien placés pour conseiller les directions du Collège sur les actions à entreprendre. Par contre, les nombreux comités pressent les cadres en regard de leur nombre et de leur disponibilité. Cette implication laisse peu de temps pour d'autres dossiers qui nécessitent un investissement important en temps.

5. Les relations du travail et le traitement des griefs

Le tableau 2 fournit la fréquence des réunions des différents comités paritaires chargés de discuter des questions de relations du travail.

TABLEAU 2 - Fréquence des réunions des différents comités paritaires (1996-2001)

	1996-1997	1997-1997	1998-1999	1999-2000	2000-2001	Total
CRT- Enseignants	13	17	12	10	14	66
CRT- Soutien	7	8	11	5	6	37
CRT- Professionnels		2	2	1	1	6

En règle générale, les procès-verbaux sont adoptés assez facilement. Certaines questions sont traitées de façon récurrente, car elles sont prévues aux différentes conventions collectives. Chez les enseignants,

chaque année, au plus tard le 15 avril, le projet de répartition des ressources est déposé pour négociation avec le Syndicat des enseignantes et des enseignants. Les discussions sur le projet de répartition s'étalent sur plusieurs rencontres. La lecture des procès-verbaux ne permet pas de conclure s'il y a eu entente ou non sur le projet mais, selon les avis recueillis, il n'y a jamais eu d'entente pendant les années d'observation. La gestion des ressources à l'enseignement a toujours été l'objet de mécontentement et a laissé des traces dans les relations de travail. Le personnel enseignant questionne la transparence des informations relatives à ce dossier. Plusieurs considèrent que le climat de travail difficile a pu être nourri par des attitudes qui s'accommodaient trop souvent de la provocation et de la confrontation.

Il ne faut pas s'étonner dans cette situation que les enseignants à la commission des études aient voulu à quelques occasions discuter des conséquences des projets de répartition des ressources à l'enseignement, entre autres, sur la qualité des enseignements et des apprentissages. De façon à aplanir les difficultés relatives aux discussions et également dans le but d'associer le plus étroitement possible les deux parties concernées par les ressources enseignantes, des sous-comités du Comité des relations du travail ont été formés à l'automne 2001⁷².

Dans les trois CRT, les questions abordées touchent l'application et l'interprétation de certaines clauses des conventions collectives, dont les questions relatives au plan des effectifs (soutien), aux listes d'ancienneté, au calendrier des jours fériés (pour le personnel non enseignant), au statut de certains employés. En plus d'être affichés dans les trois campus, les procès-verbaux des CRT sont distribués aux membres du CRT, au comité de régie générale, au Syndicat concerné et à l'ensemble des gestionnaires.

Quant au traitement des griefs déposés par le Syndicat du personnel de soutien, pendant la période d'observation 1996-1997 à 2000-2001, l'attitude à la DRHRT a consisté plus souvent qu'autrement à en refuser systématiquement le bien-fondé. À telle enseigne, que la partie syndicale déposait en même temps que le grief l'avis de demande d'arbitrage. Le recours au comité de grief prévu dans la convention collective n'était pas du tout utilisé. Cette façon de faire confirme la présence d'un climat de travail difficile qui a duré toute la période.

Par exemple, à une demande d'information présentée par la partie syndicale, la partie patronale a répondu: *La partie syndicale ayant déposé un grief dans ce dossier, la partie patronale ne fera pas de commentaire à ce moment-ci*⁷³.

Quant aux griefs déposés par le Syndicat des enseignantes et des enseignants, ils ont toujours fait l'objet de discussions en CRT et certains d'entre eux se sont rendus jusqu'à l'arbitrage.

Pour ce qui est des cinq seuls griefs déposés par le syndicat des professionnelles et des professionnels, ils ont été traités avec plus d'attention.

TABLEAU 3 : Griefs déposés (1996-2001)

Catégorie	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	Total
Enseignant	7	7	2	4	4	24
Professionnel	0	0	4	1	0	5
Soutien	6	6	4	4	7	27

Des vingt-quatre (24) griefs déposés par les enseignants, quinze (15) l'ont été par le syndicat et neuf (9), par des individus. Dans cinq (5) cas, il y a eu désistement, deux (2) ont été retirés, quatre (4) ont été réglés

72. Le changement de garde à la direction du Collège pourrait avoir une influence positive sur l'évolution de ce dossier.

73. Procès-verbal de la réunion du CRT Soutien du 2 octobre 1998.

grâce à une entente locale, un grief a fait l'objet d'une sentence arbitrale donnant tort au Collège et dix (10) sont en attente d'un règlement.

Quant aux vingt-sept (27) griefs déposés par le personnel de soutien, seize (16) l'ont été par le syndicat et onze (11) sur une base individuelle. Quinze (15) ont été réglés sans être plaidés, sept (7) ont fait l'objet d'une sentence arbitrale donnant droit au grief, un (1) a fait l'objet d'un désistement de la partie syndicale, trois (3) ont été retirés et un (1) est en attente d'un règlement.

Chez le personnel professionnel, il y a eu cinq (5) griefs : deux (2) par le syndicat et les trois (3) autres par des individus. Trois (3) griefs ont fait l'objet d'une entente locale, un (1) a été retiré et un (1) est toujours en attente de règlement.

Le nombre de griefs que le Collège a perdu, surtout ceux en provenance du personnel de soutien, nous incite à croire qu'il y aurait eu lieu d'utiliser d'une façon plus efficace les mécanismes de discussion prévus à la convention collective.

6. Les activités supportées par la DRHRT

Au fil des ans, plusieurs mesures ont été prises afin de créer un climat favorable aux échanges entre les différentes catégories de personnel et ainsi reconnaître l'apport des différents personnels au développement du Collège :

- la journée de golf, de marche ou de vélo organisée à chaque année à la fin de la session d'hiver (au-delà de cent vingt membres du personnel y participent);
- la possibilité offerte aux employés d'aménager leur horaire de travail pour faciliter la participation à certaines activités physiques (hockey, danse, badminton, aérobic, etc.);
- la possibilité d'organiser son travail selon un horaire flexible pour permettre de commencer plus tôt (cette possibilité permet aux parents de s'accommoder aux horaires des garderies);
- la prolongation de l'heure de dîner lors de la Journée de la femme et de la Journée des employées et employés de soutien;
- à la rentrée scolaire d'automne, le Collège offre le petit déjeuner à tout le personnel;
- le Collège autorise le déplacement entre les campus, à même le temps de travail, pour permettre au personnel de soutien d'assister aux assemblées syndicales;
- le Collège a instauré une mesure qui permet d'aménager l'horaire pendant l'été de sorte que les personnes puissent profiter de leur vendredi après-midi;
- le Collège, par entente, a modifié les modalités d'application de la clause de la convention collective du personnel de soutien qui prévoit la libération des personnes salariées pour assister aux assemblées syndicales;
- le Collège organise une soirée de reconnaissance à l'intention des retraités et des personnes qui ont accumulé 25 ans d'ancienneté;
- le Collège a adhéré aux services offerts par la firme *Sheppell* qui permet aux employés ainsi qu'à leurs proches d'avoir accès à un service d'aide;
- les employés qui désirent fréquenter la salle de conditionnement physique inaugurée à l'automne 2001 profitent d'un taux préférentiel;
- le Collège favorise le perfectionnement en autorisant la tenue des activités de perfectionnement collectif ou individuel durant les heures de travail;
- deux sessions de préparation à la retraite sont offertes au personnel et tenues au Collège.

L'ensemble de ces mesures est en place depuis un certain nombre d'années. Les membres de la DRHRT estiment qu'il s'agit là d'une forme probante de reconnaissance de l'importance des employés au Collège de l'Outaouais.

7. Les politiques développées par la DRHRT

Le 27 mars 1996, le Collège a adopté une *Politique générale de gestion des ressources humaines*. Elle expose la philosophie et le système de gestion que la direction veut mettre de l'avant dans le prolongement de la mission du Collège. Elle constitue également le cadre de référence pour la gestion quotidienne des ressources humaines. Dans cette politique, le Collège confie à la direction du DRHRT la responsabilité de sa mise en œuvre ainsi que des différents politiques et programmes qui en découlent.

Le Collège y annonce en effet son intention de mettre en place un certain nombre de politiques et de programmes. L'éclatement des affectations du personnel de DRHRT, évoqué précédemment, a eu, on s'en doute, des conséquences sur la capacité de la direction à produire ces différents programmes et politiques. Ainsi, durant la période d'observation, très peu de politiques ou de programmes ont effectivement été élaborés et adoptés par le conseil d'administration.

Malgré l'absence de politiques ou de programmes formels, il existe plusieurs activités pour souligner le travail des employés; des mesures pour venir en aide aux employés et à leurs proches sont disponibles; des pratiques de secourisme ont été établies; des règles souples régissant le temps de travail ont été fixées; etc.

Il est clair que ces réalisations ne sont pas à la hauteur des engagements pris. La cause en est le manque de suivi apporté à certains dossiers. À titre d'exemple, considérons le dossier de la santé et sécurité au travail.

Bien avant l'adoption du *Programme général en matière de santé et sécurité au travail* par le conseil d'administration en décembre 1998, le Collège avait créé un comité permanent de santé et sécurité du travail en janvier 1990. Ce comité créé par le conseil d'administration avait reçu le mandat *de sensibiliser les personnes, dans le cadre d'une démarche préventive, à tout ce qui concerne la santé et la sécurité et de faire au Collège toute recommandation sur toute question susceptible de protéger la santé et d'assurer la sécurité et l'intégrité des personnes*⁷⁴.

Ce comité regroupe jusqu'à sept personnes représentant chaque catégorie de personnel et les étudiants. Parmi ces sept personnes, il y a obligatoirement deux représentants du Collège. La responsabilité de la mise en marche du comité n'est pas précisée. Cet état de fait peut justifier le manque de régularité dans les travaux⁷⁵. Entre le 9 février 1996 et le 18 décembre 2000, le comité s'est réuni à douze reprises. Ses travaux ont repris en octobre 2002 seulement.

Ajoutons qu'en 1998-1999, le Collège a confié à une firme spécialisée le soin d'élaborer un programme de prévention. Ce programme a été produit, mais n'a jamais été adopté par le comité de santé et sécurité du travail. Il y a donc lieu de reprendre le travail laissé en plan afin que le Collège se dote d'un programme de prévention.

En outre, le Collège a mis de l'avant plusieurs mesures afin d'assurer la qualité de l'environnement de travail de son personnel :

- la mise sur pied d'un programme de secouristes aux trois campus;
- la mise sur pied d'un programme *Méthodes de travail ergonomiques et sécuritaires*;
- l'adhésion du Collège à une mutuelle de prévention;
- la protection des non-fumeurs (voir la section 2.5.1);
- l'achat de vêtements spécialisés pour les employés concernés;
- le projet d'économie d'énergie et la qualité de l'air (voir la section 2.5.1);
- la diffusion de plusieurs communiqués sur certaines mesures de prévention;
- l'étude ergonomique de l'environnement de travail des employés de l'entretien ménager;
- l'analyse et le traitement des situations à risque.

74. Document *Comité de santé sécurité du travail*, 1^{er} janvier 1990.

75. Nous n'avons pas retracé les procès-verbaux des réunions tenues par le comité.

Pour terminer, on retient que quatre politiques prévues dans la *Politique générale de gestion des ressources humaines* ne sont pas encore adoptées en juin 2001. Ce sont la *Politique de dotation en personnel*, la *Politique d'accueil et d'intégration des nouveaux membres du personnel*, la *Politique d'évaluation du rendement* et la *Politique de développement des ressources humaines*. Et, évidemment, il n'y a toujours pas de *Programme de prévention*.

8. Le perfectionnement du personnel

La DRHRT est au cœur du perfectionnement du personnel. Elle assure une présence soutenue aux différents comités de perfectionnement et assure le suivi des décisions⁷⁶ ou recommandations⁷⁷ des comités.

Le perfectionnement du personnel enseignant

L'organisation de ce comité de perfectionnement est assumée par le service des programmes de la Direction des études alors que la DRHRT assure le suivi au budget. Une politique de perfectionnement est établie et les demandes sont étudiées en tenant compte des recommandations des départements. Pendant la période d'observation, les montants alloués au perfectionnement du personnel enseignant sont en moyenne de l'ordre de 90 000 \$ par année. Bon an mal an, la moitié des sommes accordées vont aux formations créditées (dans le cadre de Performa, entre autres) et non créditées. Quant à l'autre moitié, elle permet la participation à différents congrès et colloques d'intérêt pour le développement disciplinaire et pédagogique des enseignants. Il faut ajouter également la contribution du répondant local de Performa qui voit à l'identification des besoins de perfectionnement ainsi qu'aux moyens d'y répondre.

Le perfectionnement du personnel professionnel et celui du personnel de soutien

Il existe également une politique de perfectionnement pour ces deux catégories de personnel. Il incombe à la DRHRT d'organiser le travail des comités prévus dans les conventions collectives et d'assurer le suivi des budgets. Bon an mal an, les sommes disponibles sont plutôt modestes : de l'ordre de 4 000 \$ pour le perfectionnement du personnel professionnel et de 6 000 \$ pour celui du personnel de soutien. Un fonds de perfectionnement provincial est également à la disposition du personnel professionnel du réseau collégial.

En 1996-1997, le comité de perfectionnement du personnel de soutien a fait un sondage afin d'identifier les besoins en formation et en perfectionnement. Par la suite, le comité a retenu un certain nombre d'activités et le Collège a organisé plusieurs sessions de perfectionnement collectif, portant notamment sur l'Internet et le courrier électronique.

Le support du Collège au perfectionnement

Conscient des limites budgétaires des sommes inscrites dans les conventions collectives pour le perfectionnement du personnel professionnel et de soutien, le Collège consacre un bon montant pour soutenir la participation de son personnel à des perfectionnements de type collectif.

Considérons deux exemples. Au fil des ans, le personnel a été amené à utiliser de nouvelles technologies. C'est ainsi que le contrat d'achat du nouveau logiciel de gestion pédagogique (GAP) conclu en 1999, prévoyait des sessions de formation à l'intention des gestionnaires, des professionnels et du personnel de soutien. Ces sessions de formation ont été organisées par la Direction des études de concert avec le service informatique mais sans l'intervention de la DRHRT.

Quant à la DRHRT, elle a assuré l'organisation du perfectionnement de tous les corps d'emploi dans le cas du programme *Méthodes de travail ergonomiques et sécuritaires* et du programme de secouristes. Il faudra donc porter une attention particulière à cet aspect lors de l'élaboration d'une politique visant à

76. Dans le cas du comité de perfectionnement du personnel enseignant ainsi que du comité de formation et de perfectionnement du personnel de soutien.

77. Dans le cas du comité de perfectionnement du personnel professionnel.

intégrer et harmoniser les activités de perfectionnement dans une perspective d'appui aux objectifs institutionnels.

CONCLUSION

Le Collège, au cours des années d'observation, a rempli l'ensemble de ses obligations légales et conventionnées en matière des ressources humaines et a procédé à l'embauche de personnes qualifiées dans ses différents services. Il a mis en place des activités de reconnaissance du personnel. Il a proposé à ses employés des programmes de perfectionnement et un programme d'aide psychologique ou autre.

Pendant longtemps, le service a été désigné sous l'appellation « Direction des ressources humaines et des relations de travail ». Ceci a entraîné une confusion quant au rôle de ce service auprès du personnel du Collège et de celui de la DRHRT.

Au cours de la période d'observation, la Direction des ressources humaines et des relations de travail a été appelée à travailler dans plusieurs dossiers liés à la supervision et à la gestion des employés. Son implication directe dans de tels dossiers a sans doute renforcé la perception selon laquelle cette direction en était une « d'autorité » auprès du personnel. Cette situation a contribué à mettre en veilleuse une approche centrée sur le support à donner à l'ensemble du personnel. En résumé, le Collège semblait accepter que sa Direction des ressources humaines et des relations de travail exerce une « direction du personnel ». De plus, le personnel de la DRHRT estime qu'une certaine confusion quant à la délégation des responsabilités n'a pas facilité ses interventions auprès du personnel.

L'implication soutenue de la DRHRT dans le développement international ainsi que dans les tentatives de résolution des conflits de travail expliquent peut-être le peu de suivi à la *Politique générale de gestion des ressources humaines*.

Points forts

- En réponse aux besoins des différents services, le Collège recrute du personnel qualifié dans les délais requis.
- Le Collège offre un service d'aide aux employés, par le biais de la firme Shepell, accessible à toute heure du jour et de la nuit.
- Le Collège reconnaît la contribution de son personnel en organisant, entre autres, une soirée annuelle pour célébrer les employés qui cumulent 25 ans de service ou qui prennent leur retraite.
- Le Collège dispose d'un outil de gestion efficient, conforme aux dispositions des conventions collectives du personnel, qui respecte ses obligations légales et contractuelles et qui facilite le travail de l'ensemble du personnel du service.

Points faibles

- Le Collège n'a pas assuré le suivi requis à la *Politique générale de gestion des ressources humaines*.
- Au Collège, la difficulté de gestion du personnel pourrait être attribuée à une confusion des rôles et au partage des responsabilités entre le personnel d'encadrement et la Direction des ressources humaines et des relations de travail.-
- En déléguant à la Direction des ressources humaines et des relations de travail le dossier du développement international, le Collège n'a pas favorisé un suivi efficient de plusieurs dossiers, dont celui du développement de politiques et de programmes prévus dans la *Politique générale de gestion des ressources humaines*.
- Au Collège, la dimension « relations de travail » a pris le dessus sur la dimension « ressources humaines », ce qui n'a pas favorisé un climat de travail serein, ni une gestion et un développement efficients des ressources humaines.

Pistes d'action

- Retirer le développement international du champ de responsabilité du directeur du service.
- Mettre à l'avant-plan l'aspect ressources humaines à l'avantage de l'ensemble du personnel.
- Établir avec les comités paritaires des processus transparents et efficaces de traitement de différentes situations dans le respect des conventions collectives.
- S'assurer que la direction du personnel soit assumée par les supérieurs immédiats et consolider le rôle conseil que doit exercer la Direction des ressources humaines.
- S'assurer de la participation directe d'un cadre de la Direction des ressources humaines à l'organisation des activités du Collège visant à développer le sentiment d'appartenance du personnel à l'institution.
- Réviser la *Politique générale de gestion des ressources humaines* pour la rendre conforme au *Règlement sur les règlements ou politiques* qu'un collège d'enseignement général et professionnel doit adopter (article 1).
- Élaborer un programme de prévention en matière de mieux-être, de santé et de sécurité au travail.
- Assurer une affectation entière du personnel d'encadrement du service des ressources humaines à ce service.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

- Le Collège embauche un nouveau directeur des ressources humaines en juin 2002 et la «direction» est désormais désignée par Direction des ressources humaines (DRH).
- Le Collège relance le comité de santé et sécurité au travail et le directeur de la DRH prend en charge ce comité à l'automne 2002.
- Depuis l'automne 2002, le Collège met en place des mesures pour améliorer le climat de travail, entre autres :
 - rencontres plus fréquentes avec les syndicats;
 - traitement accéléré des demandes transmises par les employés;
 - rencontres à l'extérieur des CRT afin d'aplanir les difficultés;
 - traitement équitable de toutes les demandes reçues.
- Le conseil d'administration adopte, en juin 2003, une *Politique de dotation en personnel*.

CHAPITRE 2

**Le Collège dispose d'un mode d'organisation
et de gestion favorisant l'atteinte de ses
objectifs et la poursuite de sa mission**

2.5 L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES SERVICES ADMINISTRATIFS

2.5.1 Les ressources matérielles

DESCRIPTION

Le Collège de l'Outaouais couvre un immense territoire et offre ses services dans trois campus différents situés dans un rayon de plus de 25 kilomètres. Bien que cette particularité présente des avantages pour les étudiants, elle représente un défi de taille pour la gestion des immeubles. Chaque bâtiment est sensiblement différent et exige de la part des gestionnaires une grande flexibilité dans l'application des programmes d'entretien et de prévention.

Sous l'autorité du directeur des services administratifs, la gestion des bâtiments est assurée par le coordonnateur du service de l'équipement, assisté d'un technicien en mécanique du bâtiment, d'un mécanicien de machines fixes, de trois ouvriers d'entretien certifiés, d'un aide de métiers, d'un agent de bureau et d'une téléphoniste. La sécurité est assurée par six préposés à la sécurité à temps plein et à temps partiel, alors que l'approvisionnement est sous la supervision d'un régisseur, assisté d'un agent de bureau et d'un magasinier. Un régisseur voit à l'entretien de deux des trois bâtiments avec son équipe de 16 personnes, tandis que l'entretien du troisième bâtiment est à contrat avec une firme spécialisée.

En 1989, le Collège a adopté une *Politique sur l'achat ou le louage de biens*⁷⁸. Cette politique est l'expression de la volonté du Collège de se doter d'objectifs et de balises, d'assurer une continuité dans l'action, d'éliminer toute subjectivité dans l'octroi de contrats, d'obtenir des fournisseurs des services de qualité au meilleur prix, de maintenir d'excellents rapports avec les fournisseurs et d'encourager l'achat « chez nous »⁷⁹. Des directives et des procédures ont été établies et des formulaires appropriés ont été conçus afin de faciliter l'analyse des demandes.

Le Collège a également adopté deux règlements et trois politiques en lien avec la gestion des ressources matérielles :

- le *Règlement sur les frais de stationnement* adopté par le conseil d'administration le 13 juin 1989;
- le *Règlement sur la protection des non-fumeurs* adopté par le conseil d'administration le 14 décembre 1999 et entré en vigueur à partir du 17 décembre 1999 ;
- la *Politique sur l'alimentation* adoptée par le conseil d'administration le 14 mai 1996 ;
- la *Politique relative à la protection de l'environnement et au développement durable* adoptée par le conseil d'administration le 9 septembre 1997 ;
- la *Politique sur la disposition des biens excédentaires* adoptée par le conseil d'administration le 11 février 1997.

ANALYSE

1. Une gestion intégrée des locaux

La gestion des trois bâtiments est centralisée au campus Gabrielle-Roy. L'expertise acquise dans un bâtiment n'est pas nécessairement transférable compte tenu des caractéristiques particulières de chaque édifice. Cet état de fait est là pour demeurer compte tenu de l'âge de chaque bâtiment : le campus Gabrielle-Roy a été construit en 1974-1975, le campus Félix-Leclerc a été inauguré en 1988 et agrandi en 1995 alors que le campus Louis-Reboul est une ancienne école primaire construite en 1953.

Les trois campus sont généralement accessibles les jours de semaine de 7 h à 23 h. Les campus Félix-Leclerc et Gabrielle-Roy le sont aussi les week-ends au moins de 9 h à 17 h et jusqu'à 23 h au campus Gabrielle-Roy. La majorité des installations sont accessibles sur présentation d'un laissez-passer.

78. Adoptée par le conseil d'administration le 14 novembre 1989.

79. *Politique sur l'achat ou le louage de biens.*

Un système informatisé de gestion des locaux, en fonction depuis plusieurs années, permet d'obtenir tous les renseignements nécessaires sur l'utilisation des locaux. Ce système, en lien avec les logiciels de gestion pédagogique, permet de mieux contrôler l'accès aux locaux et d'en faire une gestion organisée et planifiée. Une fois la priorité accordée à l'enseignement, le Collège offre à la communauté des installations de choix pour des activités de toutes sortes. La responsabilité de la location des locaux incombe à la Direction des affaires étudiantes et communautaires.

2. Des transformations pour améliorer l'enseignement

Au cours de la période d'observation, la Direction des services administratifs a piloté trois gros chantiers. La transformation à l'été 1999 des espaces pour l'enseignement du programme *Techniques d'hygiène dentaire*⁸⁰ a coûté 750 000 \$, incluant l'aménagement d'une clinique accessible à la communauté pendant les stages des étudiantes. Les travaux d'aménagement du bloc sportif, effectués au cours de l'été 2001 dans le cadre des IV^{es} Jeux de la Francophonie, ont grandement amélioré les conditions d'enseignement des cours d'éducation physique. Au fil des ans, le Collège a aussi aménagé plusieurs laboratoires d'informatique pour répondre aux besoins de l'enseignement à cause, entre autres, des révisions de programmes.

3. Un service de réparation accessible en tout temps

Depuis plusieurs années, le service de l'équipement a mis sur pied une ligne téléphonique unique pour permettre aux usagers et au personnel de signaler un bris, une panne ou toute situation qui nécessite l'intervention de l'équipe d'entretien spécialisé ou ménager. Il suffit de composer le poste **555**. L'appel peut provenir de l'un ou l'autre des campus et une boîte vocale enregistre toutes les demandes de service. Le service d'entretien apporte généralement le soutien approprié dans les 24 heures.

4. L'entretien ménager et la technologie

Pour répondre aux compressions budgétaires des dernières années, le Collège a conclu, en 1996, une entente de partenariat avec la firme *Les laboratoires Choisy ltée*. Par cette entente, la firme fournit au Collège tous les produits sanitaires nécessaires à l'entretien à un coût annuel fixe. Le Collège a également obtenu un logiciel de gestion et une formation spécialisée de trois jours par année offerte au gestionnaire du service et aux préposés à l'entretien.

Le logiciel, appelé MIKADO, permet notamment de définir les routes de travail, de préciser le niveau d'intervention et de fixer avec précision le nombre d'employés requis pour l'entretien ménager. Il permet également le suivi des inventaires, la gestion des produits et l'évaluation des travaux. Bien que le Collège utilise les services d'une firme externe pour l'entretien du campus Félix-Leclerc, cette technologie a largement contribué à établir le devis d'entretien du bâtiment et le contrat d'affaires.

5. La protection de l'environnement

La politique relative à la protection de l'environnement et au développement durable a pour objectif principal de réduire, réutiliser, récupérer et recycler. Elle porte notamment sur les directives d'achat, l'économie d'énergie, la qualité de l'air, les matières dangereuses et la gestion des rejets. Le Collège maintient un comité permanent sur l'environnement chargé, entre autres, d'évaluer annuellement le respect de la politique. Plusieurs programmes de recyclage et de récupération sont déjà en opération au Collège.

6. Une saine alimentation

La politique sur l'alimentation vise la promotion de saines habitudes alimentaires tant chez la clientèle étudiante que chez le personnel. Elle encourage aussi la mise sur pied d'activités éducatives sur l'alimentation. De façon concrète, la Direction des services administratifs s'assure que les contrats avec le

80. Les locaux, modernisés, agrandis et actualisés, ont été disponibles à compter de la session d'automne 2000.

pourvoyeur de services alimentaires aient des dispositions sur la variété, la qualité et la disponibilité des aliments offerts. La politique traite aussi de l'ambiance, du contrôle des prix et de la qualité du service. Un comité permanent sur les services alimentaires veille à l'application de la politique.

7. Un règlement sur la protection des non-fumeurs

Bien avant l'entrée en vigueur de la *Loi sur la protection des non-fumeurs* et de la *Loi sur le tabac* au Québec, le Collège a introduit plusieurs mesures pour interdire le fumage à l'intérieur des édifices. Ces mesures ont culminé en 1999 lorsque le conseil d'administration a adopté un règlement en vertu duquel il est désormais interdit de fumer dans l'un ou l'autre des édifices gérés par le Collège. Des sanctions sont prévues allant jusqu'à la suspension des contrevenants.

La Direction des affaires étudiantes et communautaires a mis sur pied différents programmes pour encourager le personnel et les étudiants à cesser de fumer. Le Collège a également offert de payer une session de formation aux employés désireux d'arrêter de fumer.

8. La disposition des biens excédentaires

En vertu de la politique sur la disposition des biens excédentaires, la Direction des services administratifs sollicite à chaque année la collaboration des départements et services pour établir l'inventaire des biens qui ne sont plus utiles à l'institution. Ces biens sont ensuite mis en vente ou offerts à des organismes communautaires de la région.

9. Une gestion responsable de l'énergie

En 1995, la facture énergétique du campus Gabrielle-Roy atteignait près d'un million \$ par année. Pour la réduire et compte tenu du nombre important de plaintes au sujet de la qualité de l'air du bâtiment, la Direction des services administratifs propose alors des améliorations énergétiques importantes dont le résultat est garanti. En 1996, le Collège investit 2 300 000 \$ dans le but de réduire le coût énergétique et d'améliorer la qualité de l'air. Plusieurs ateliers d'informations sont organisés pour informer le personnel du projet.

Sur une période de 5 ans et en partenariat avec la firme CMA INTERFACE INC., le Collège innove et entreprend à ses frais l'amélioration des systèmes d'éclairage, la conversion du système de chauffage, l'amélioration de la distribution de l'air et l'ajout d'un système informatisé de gestion de l'énergie.

Le projet a cette particularité qu'il introduit dans les classes, laboratoires et salles de réunion, des capteurs permettant de déceler si le local est occupé ou non. Cette technologie contrôle l'ensemble des systèmes requérant de l'énergie dans la pièce, soit l'éclairage, le chauffage, la ventilation et la climatisation. Fait non négligeable, ce concept est exportable dans tout édifice où l'occupation est difficilement prévisible.

Dix-huit mois après le début du projet, le Collège réalise déjà des économies de plus de 450 000 \$ par année, soit près de 50 % des coûts et une réduction de 31 % de la consommation énergétique. De plus, on constate une amélioration sensible de la qualité de l'air, comme le confirme le peu de plaintes reçues et le niveau de confort des occupants.

En plus de procurer au Collège des bénéfices importants, le projet énergétique est reconnu :

- Finaliste dans la catégorie « Bâtiment public et parapublic » lors du Gala Énergie de l'Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie (AQMÉ) tenu le 27 octobre 1997;
- Prix national (1^{er} prix) d'efficacité énergétique dans la catégorie « Projet de construction – Institution » lors du Gala de l'Office de l'efficacité énergétique du Canada tenu le 19 mai 1999 ;
- 1^{er} prix dans la catégorie « Ingénieurs-concepts énergétiques » lors du gala Énergie de l'AQMÉ tenu le 21 octobre 1999.

10. La sécurité et le contrôle des accès

Le nombre de campus et les heures distinctes d'opération rendent la sécurité et le contrôle des accès plus ardu. Les nombreux accès du campus Gabrielle-Roy représentent une difficulté supplémentaire en matière de prévention et de sécurité.

Depuis 1997, la Direction des services administratifs a entrepris l'achat et l'installation graduelle de systèmes électroniques de surveillance des installations du Collège. Ces systèmes seront éventuellement reliés entre eux pour assurer une meilleure supervision des édifices. En même temps, le service a introduit un nouveau formulaire de demande de clés pour mieux contrôler les accès. Ces deux mesures assurent une plus grande sécurité aux occupants tout en permettant une réduction très appréciable du vol et du vandalisme.

11. L'effet des compressions budgétaires

Les compressions budgétaires ont provoqué une diminution importante des effectifs. Les départs à la retraite de la téléphoniste, du régisseur à l'approvisionnement et du contremaître d'entretien spécialisé ont forcé les gestionnaires à faire preuve d'originalité et d'initiative pour réussir à maintenir un service adéquat. Les fonctions de la téléphoniste ont été réparties entre plusieurs employés assistés par un système automatisé. À l'approvisionnement, on a procédé à la décentralisation des responsabilités d'achat. À l'entretien spécialisé, une nouvelle répartition des tâches auprès des cadres en poste et des attributions différentes pour les chefs d'équipe ont permis de tenir le coup. Une solution plus permanente doit cependant être envisagée pour les prochaines années.

Le service de l'entretien ménager n'a pas été épargné. Une réduction de trois postes a exigé un réexamen complet des devis d'entretien du Collège. Les espaces sanitaires et les locaux d'enseignement ont toujours été prioritaires. L'informatisation de certains processus, une répartition des fonctions vers le personnel d'encadrement et l'utilisation de personnel surnuméraire ont comblé les besoins du service.

12. Les IV^{es} Jeux de la Francophonie

À l'été 2001, après plus d'une année de préparation, le Collège était l'hôte des IV^{es} Jeux de la Francophonie. Le campus Gabrielle-Roy était au cœur du Village des athlètes et artistes, servant de lieu d'hébergement et d'accueil, de site officiel d'entraînement, de lieu de rassemblement et des services alimentaires. Les participants et spectateurs sont venus par milliers des quatre coins du monde pour assister à cet événement.

Cet événement a permis au Collège de bénéficier d'une visibilité sans précédent. Sous la Direction des services administratifs, le Collège a profité de ce projet d'envergure pour rafraîchir ses locaux et inaugurer une toute nouvelle salle d'entraînement au bloc sportif. Le Collège a reçu plus de 200 000 \$ pour remettre à neuf ou revamper ses installations au profit des étudiants et du personnel enseignant. Une activité exigeante, un été fort occupé et une réussite digne de mention. La Ville de Hull a honoré le Collège pour cette réalisation.

13. Le transport en commun

En mars 1996, le Collège a négocié avec la Société de transport de l'Outaouais (STO) l'aménagement d'un terminus d'autobus en face du campus Gabrielle-Roy. Situé en périphérie, le campus Gabrielle-Roy est maintenant plus facilement accessible. Les étudiants et le personnel ont aussi un meilleur accès aux deux autres campus du Collège. Le projet a été complété à l'été 1997.

14. Le stationnement

Au campus Gabrielle-Roy, le Collège dispose d'un stationnement de plus de 1000 places dont les infrastructures datent du milieu des années 1970. À l'été 1996, la Direction des services administratifs propose un plan quinquennal de réhabilitation du parc de stationnement. Au terme de ce plan, près de

1 000 000 \$ auront été dépensés pour remettre à neuf et améliorer les conditions de stationnement au campus Gabrielle-Roy. Ces coûts sont entièrement couverts par les revenus de la vente des permis de stationnement. Malgré cela, le coût de la vignette sessionnelle se maintient à environ 60 \$ et le Collège applique une tarification uniforme aux trois campus. Le campus Félix-Leclerc dispose d'environ 450 places de stationnement alors que le campus Louis-Reboul peut compter sur plus de 300 espaces. Depuis 1999, le Collège obtient la collaboration de la ville pour la surveillance de deux de ses trois parcs de stationnement.

15. Le service de l'approvisionnement

À cause des coupures budgétaires, le service d'approvisionnement du Collège a dû composer avec un personnel réduit. Malgré les efforts du personnel, il a fallu revoir le fonctionnement du service à cause de l'augmentation des transactions.

Le Collège a donc opté pour l'embauche d'un acheteur ayant pour mandat de revoir les pratiques d'acquisition, d'améliorer le processus d'achat par l'utilisation plus grande de la technologie et d'encourager les achats regroupés.

CONCLUSION

Les différents programmes d'intervention du service des ressources matérielles sont tous orientés vers la qualité de l'environnement des activités d'enseignement. Chacun des trois campus a fait l'objet de travaux importants de rajeunissement ou de transformation représentant plusieurs centaines de milliers de dollars. Faits en étroite collaboration avec la Direction des études, les aménagements au cours des années (particulièrement pour les programmes révisés et les nouveaux programmes) ont permis d'offrir des installations plus modernes et plus adéquates pour l'enseignement. Les installations sont également utilisées pour les activités parascolaires et communautaires et permettent ainsi au Collège de jouer un rôle actif dans la communauté par un partage, à coût modéré, de ses locaux et services.

Points forts

- De concert avec le secteur privé, le Collège entreprend des travaux majeurs de remplacement de ses équipements de ventilation et de chauffage au campus Gabrielle-Roy, qui ont permis d'améliorer sensiblement la qualité de l'air et de faire des économies substantielles.
- Grâce à ses installations et son emplacement de choix, le Collège participe activement aux activités de sa région. L'utilisation du campus Gabrielle-Roy, à l'été 2001, pour la tenue des IV^{es} Jeux de la Francophonie en est un bel exemple.
- Le Collège se dote de moyens technologiques en partenariat avec le secteur privé pour une meilleure gestion de l'entretien ménager de ses installations.

Points faibles

- Le Collège n'a pas une gestion suffisamment concertée de ses locaux, Le niveau de responsabilité de chaque service, en rapport avec l'utilisation et l'occupation des espaces, n'est pas bien défini. L'existence de trois campus ajoute à la complexité du problème.
- Le Collège a une signalisation parfois déficiente, à l'intérieur de ses édifices. L'architecture du campus Gabrielle-Roy et l'agrandissement du campus Félix-Leclerc, expliquent en partie cette situation.
- Le Collège ne possède pas de système moderne et décentralisé pour l'acquisition du matériel.

Pistes d'action

- Mettre en place un comité directeur sur l'utilisation des espaces et préciser davantage le niveau de responsabilité des services concernés.
- Assurer une plus grande utilisation de l'informatique dans le processus d'acquisition.
- Revoir la signalisation des édifices du Collège et l'emplacement de certains services offrant un support direct à la clientèle.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

- Le Collège a procédé au réaménagement des secteurs biotechnologie, physique et soins infirmiers.
- Le Collège a préparé un plan de mesures d'urgence pour les trois campus.
- Le Collège a préparé un plan quinquennal de réfection des stationnements au campus Félix-Leclerc.
- Le Collège a conçu un projet d'économie d'énergie pour les campus Félix-Leclerc et Louis-Reboul.
- Le Collège a établi un plan de réhabilitation de l'auditorium.

CHAPITRE 2

**Le Collège dispose d'un mode d'organisation
et de gestion favorisant l'atteinte de ses
objectifs et la poursuite de sa mission**

2.5 L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES SERVICES ADMINISTRATIFS

2.5.2 Les ressources financières

DESCRIPTION

Sous l'autorité du directeur des services administratifs, le service des finances est géré par une coordonnatrice aidée de deux techniciens dont un accomplit la moitié de sa tâche au service de la formation continue. Ce dernier assure l'arrimage entre les deux services et procure au service des finances une meilleure connaissance des sources de revenus et de dépenses de la formation continue. Le service des finances compte aussi sur les services de deux agents de bureau pour le traitement des pièces, le paiement des factures et le support clérical. Les opérations sont informatisées et les dossiers, centralisés au campus Gabrielle-Roy.

Le conseil d'administration a adopté trois politiques en lien avec la gestion financière :

- la *Politique sur l'utilisation des surplus accumulés* adoptée le 4 février 1986;
- la *Politique sur l'octroi de contrats de service* adoptée le 13 mars 1990⁸¹;
- la *Politique sur le choix et l'embauche des professionnels ou firmes de consultants* adoptée le 8 décembre 1992.

La Direction des services administratifs a émis plusieurs directives et procédures en lien avec la gestion financière. Plusieurs formulaires ont été établis afin de bien cerner les besoins des différents services et départements.

ANALYSE

1. La planification budgétaire : un processus bien huilé

Le budget annuel du Collège est préparé en avril-mai de chaque année selon un échéancier proposé à la régie générale du Collège. Le service des finances assume l'opération et se charge de faire les analyses appropriées et de produire les documents pertinents. Les demandes budgétaires d'investissement sont analysées par le comité des investissements qui fait ses recommandations au directeur général. Les demandes budgétaires de fonctionnement sont colligées par le service des finances et acheminées directement au directeur général qui prend les décisions appropriées.

Le budget retenu par le directeur général est alors acheminé au comité des affaires financières aux fins d'analyse et de discussion. Le budget est par la suite présenté au conseil d'administration pour adoption, généralement en juin de chaque année.

2. Le service des finances, une équipe d'expérience

La coordonnatrice aux finances est en poste depuis 12 années et peut compter sur une équipe d'expérience et compétente. Cette stabilité chez le personnel est un atout majeur. La coordonnatrice aux finances entretient des liens étroits avec les responsables budgétaires pour les aider dans leur gestion budgétaire. Plusieurs contrôles ponctuels sont effectués sur les opérations de divers services en collaboration avec le personnel concerné.

3. Un processus budgétaire souple

Le service des finances utilise le logiciel de gestion financière du Collège François-Xavier-Garneau pour sa gestion budgétaire et financière. À la demande du Collège, ce logiciel a été adapté de manière à offrir une gestion par grand champ budgétaire plutôt que par poste budgétaire. Ce type de gestion offre une plus grande flexibilité aux gestionnaires et réduit les interventions ponctuelles des services financiers. Ce système permet quand même beaucoup de rigueur dans le contrôle budgétaire. Bien qu'il soit performant, le service des finances préparait la venue d'un système plus moderne dès 2001-2002.

81. Cette politique a été modifiée à deux reprises, le 11 juin 1991 et le 13 février 1996.

4. La révision budgétaire, une pratique nécessaire

En milieu d'année, le service des finances amorce un processus obligatoire de révision budgétaire qui force chaque service à revoir ses budgets et à apporter les modifications qui s'imposent. Ce processus assure un plus grand contrôle budgétaire et permet aux responsables d'ajuster leurs dépenses en fonction des objectifs à atteindre. La révision budgétaire permet aussi de récupérer les sommes d'argent économisées en milieu d'année et de les réutiliser, s'il y a lieu.

5. Les compressions budgétaires

Lors des importantes compressions budgétaires des dernières années, le Collège a mis de l'avant un ambitieux programme d'encouragement à la retraite, à même son surplus. Plus de 600 000 \$ ont été investis dans ce programme permettant à plusieurs employés de prendre une retraite anticipée. En plus de ce programme, plusieurs mesures d'économies ont été proposées :

- la réduction du temps supplémentaire;
- la réduction des coûts de convention;
- l'impression recto/verso;
- l'examen de chaque transaction de plus de 5 000 \$;
- l'utilisation accrue des achats regroupés;
- les réductions des allocations pour les frais de déplacement;
- la réduction des remplacements pour congé de maladie;
- l'autofinancement complet du stationnement.

Tous les services ont été étroitement liés à ces mesures et y ont contribué de façon importante. Elles ont produit les résultats escomptés. Le Collège a réussi à accumuler de 1996 à 2001 un surplus d'au-delà de 1 500 000 \$ tout en maintenant des effectifs suffisants pour répondre aux besoins de l'institution.

6. Le contrôle budgétaire, l'affaire de tous

Un fois le budget approuvé, le service des finances s'assure que les services ont un accès permanent à leurs comptes respectifs. Par le biais du système informatisé, toute dépense qui occasionne un dépassement budgétaire est immédiatement identifiée par le service des comptes à payer ou par le service de l'approvisionnement. Le responsable budgétaire est informé de la situation et doit, avec l'appui de la Direction des services administratifs, trouver une solution, généralement à même le budget de son secteur d'intervention. Le gestionnaire est ainsi responsabilisé et exerce sur son budget un pouvoir discrétionnaire. Tout transfert interchamps nécessite cependant l'autorisation du directeur général. Grâce à la gestion budgétaire par champ, les transferts budgétaires par poste ne sont plus nécessaires. De plus, le service des finances fournit, en collaboration avec le service informatique, des rapports sommaires mensuels aux chefs de service, au comité exécutif et au conseil d'administration. Ces outils permettent à chaque mois de connaître l'état des finances tant pour les revenus que pour les dépenses. Ces rapports sont très appréciés des gestionnaires et des administrateurs.

7. Des ristournes de taxes à ne pas négliger

Régulièrement, le service des finances fait appel à des firmes spécialisées pour analyser les lois et règlements en vigueur en matière de taxation. Les avis de ces consultants ont permis d'identifier de nouvelles façons de faire et de récupérer des sommes importantes auprès du ministère du Revenu. Depuis 1997, le Collège a réclamé plus de 75 000 \$ en ristournes de taxes. Les retombées positives sont évidentes pour le Collège qui continuera à faire appel à ces firmes.

8. La gestion des prêts : une recherche constante des meilleurs taux

La gestion des liquidités prend une place importante dans la gestion financière du Collège. Une fois les besoins de financement connus, le service des finances se lance à la recherche des meilleurs taux pour faire bénéficier le Collège d'économies substantielles. Mensuellement, le service des finances révisé la situation bancaire, contracte les prêts nécessaires et procède aux virements appropriés. Depuis bon nombre d'années, le Collège épargne plusieurs milliers de dollars au fonds des investissements, grâce à une gestion systématique. Ces sommes sont disponibles pour répondre aux besoins de l'institution dans le cadre des révisions budgétaires.

9. Les entrées de fonds, une préoccupation constante

Même si le Collège est fortement subventionné, la gestion des autres entrées de fonds est une préoccupation constante au service des finances. Que ce soit au registrariat, au stationnement, à l'audio-visuel, au bloc sportif ou ailleurs, le service des finances établit des règles de perception et propose des mécanismes pour assurer l'intégrité du processus.

Pour aider les services, le service des finances a recours à un système informatisé de facturation qui lui permet de suivre les comptes à recevoir et de prendre les mesures nécessaires pour le recouvrement des comptes en souffrance. Une meilleure gestion des revenus procure une plus grande marge de manœuvre à l'institution dans l'établissement de ses budgets et dans la qualité des services qu'elle offre.

10. La disponibilité des ressources matérielles

Afin d'évaluer les besoins du Collège en investissements et pour assurer l'utilisation rationnelle des sommes disponibles pour l'aménagement des locaux et l'acquisition du matériel nécessaire à l'enseignement et à la gestion, le Collège a mis en place en 1995 un comité chargé d'analyser annuellement les besoins des services et des départements et de proposer une distribution budgétaire répondant le mieux aux objectifs de l'institution. Ce comité examine également les projets de transformation en fonction des futurs développements de l'institution. Les travaux de ce comité mènent à l'adoption du budget des investissements par le conseil d'administration. En cours d'année, le comité révisé le budget et propose les modifications qui s'imposent.

Une fois le budget adopté, le service des approvisionnements procède aux achats requis et s'assure que les règles budgétaires sont respectées. Le Collège prévoit implanter, en 2001-2002, un système de réquisitions totalement informatisé et décentralisé, de la demande du requérant à la commande chez le fournisseur. Les analyses à cet effet sont en cours depuis plusieurs mois.

11. Les politiques et procédures, une gestion efficace

Pour supporter la mission du Collège, le service des finances encadre les opérations financières à l'aide d'un nombre restreint de politiques et procédures qui assurent un mode de fonctionnement simple et connu. Une directive sur la délégation d'autorité précise la responsabilité des gestionnaires et offre beaucoup de souplesse dans la gestion des champs d'intervention des cadres.

Les politiques d'achats et d'attribution des contrats de service permettent aux responsables budgétaires de connaître exactement la façon dont le Collège transige avec ses fournisseurs. Chaque département d'enseignement peut obtenir le support prévu par ces politiques et les responsables des secteurs d'enseignement peuvent octroyer différents contrats de services en fonction de leur limite monétaire respective.

Dans le but de simplifier davantage la gestion des opérations, une refonte des politiques d'achats et de contrats de service est prévue. De plus, l'élaboration d'un nouveau règlement sur les affaires financières a été amorcée au cours du printemps 2003.

CONCLUSION

Malgré les difficultés de financement que le réseau collégial connaît, le Collège de l'Outaouais a toujours été prudent dans sa gestion financière, ce qui lui a permis de traverser la période de coupures budgétaires en maintenant un surplus suffisant pour assurer son développement. La gestion des ressources financières au Collège est axée sur la rigueur et le contrôle, mais en permettant aux responsables budgétaires d'exercer leurs fonctions avec justesse et souplesse. Les outils budgétaires sont simples et faciles d'accès. Ils sont conçus de manière à favoriser une prise de décision efficace et rapide.

La Direction des services administratifs exerce adéquatement son rôle conseil auprès des diverses directions du Collège et agit efficacement à titre de contrôleur. Le processus budgétaire, qu'elle a mis de l'avant, est clair et assure le financement des activités reliées à la mission du Collège.

Points forts

- Le Collège démontre beaucoup de rigueur et de transparence dans sa gestion budgétaire. Ceci permet un contrôle précis des revenus et des dépenses de l'institution.
- Le Collège offre à ses gestionnaires une information budgétaire précise et de haute qualité. Les données sont accessibles en tout temps et relativement simples à consulter.
- Le Collège révisé régulièrement ses cibles budgétaires et s'assure d'une saine gestion financière procurant les fonds nécessaires à son développement. Des efforts considérables ont été faits par l'ensemble du personnel pour permettre à l'institution de fonctionner malgré les sévères coupures dans ses subventions.

Points faibles

- Le Collège a un processus budgétaire qui s'avère parfois lourd lors de l'établissement du budget en début d'année. De nombreuses opérations, qui exigent parfois une recherche laborieuse, sont nécessaires pour s'assurer de l'exactitude des prévisions.
- L'adoption tardive du budget retarde la préparation des commandes pour l'année suivante.
- Le Collège n'a pas de règlement sur la gestion financière et utilise des politiques d'achats et de contrats de service désuètes.

Pistes d'action

- Revoir le processus budgétaire, le diffuser le plus largement possible et devancer l'adoption du budget au conseil d'administration.
- Explorer la possibilité d'utiliser davantage l'informatique pour faciliter l'opération budgétaire.
- Développer un règlement sur la gestion financière et réviser les différentes politiques en cette matière

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

- Le Collège a acquis et implanté un nouveau logiciel de gestion financière en juillet 2001.
- Le Collège a devancé de deux semaines l'adoption du budget afin de faciliter la préparation de la session suivante.
- Le Collège a élaboré un *Règlement sur la gestion financière* que le conseil d'administration a adopté en juin 2003.
- Le Collège a développé et expérimenté un système informatisé de demande et d'approbation budgétaire accessible par tous les départements d'enseignement et services du Collège et qu'il prévoit implanter en 2003-2004.

CHAPITRE 2

**Le Collège dispose d'un mode
d'organisation et de gestion favorisant
l'atteinte de ses objectifs et la poursuite
de sa mission**

2.5 L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES SERVICES ADMINISTRATIFS

2.5.3 Les ressources informatiques

DESCRIPTION

Historiquement, le Collège s'est toujours préoccupé de l'intégration de l'informatique dans l'enseignement. Au début des années 1990, il a créé un service chargé de développer des applications pédagogiques de l'ordinateur (APO). Ce service, sous la responsabilité de la Direction des études, avait pour mandat d'offrir des outils performants, d'aider les enseignants et de rendre accessibles les nouvelles technologies de l'information. Un comité de la Direction des études assurait l'arrimage entre les besoins de l'enseignement et le service informatique.

En parallèle, le Collège maintenait une équipe de trois techniciens en informatique pour développer et entretenir des outils de gestion. Depuis le départ du responsable de cette équipe en 1994, le directeur général en assurait lui-même la supervision.

Devant les besoins de l'enseignement, en constante augmentation, et devant les multiples possibilités de la réseautique, le Collège décide de fusionner ses deux équipes de techniciens (APO et informatique de gestion) à partir du 1^{er} juillet 1998 et de faire appel à une firme externe pour doter l'institution d'un ambitieux plan directeur en informatique. Cette intégration des deux équipes contribue grandement à rationaliser les efforts du personnel technique et a pour effet de clarifier la responsabilité de chaque intervenant. Pendant deux années, 1998-1999 et 1999-2000, le directeur général du Collège coordonne cette équipe.

À l'automne 2000, le Collège embauche un cadre, responsable du nouveau service informatique. Sous l'autorité du directeur des services administratifs, le nouveau gestionnaire peut compter sur une équipe de huit techniciens et a le mandat de mettre en oeuvre le plan directeur en informatique. Deux techniciens sont affectés au campus Félix-Leclerc et les six autres sont rattachés au campus Gabrielle-Roy. Même si l'entretien des équipements informatiques au campus Louis-Reboul est confié à une firme indépendante, il existe une certaine coordination entre le service informatique du Collège et cette firme.

Le Collège a élaboré un certain nombre de directives portant sur l'accès au système informatique, aux règles d'acquisition, d'installation et d'enregistrement des logiciels et des équipements informatiques ainsi que sur l'utilisation des laboratoires d'informatique.

ANALYSE

1. Le plan directeur en informatique

Vers la fin de l'année 1998, le Collège confie à une firme externe, la firme INCA-MédiSolution, le mandat de produire un plan directeur en informatique. Le mandat prévoit une évaluation de la satisfaction des utilisateurs à l'égard des technologies de l'information et l'élaboration d'un plan de réseau intégré de communications qui réponde le mieux aux besoins de l'institution. La firme reçoit également le mandat de définir la mission, les rôles et responsabilités du nouveau service informatique.

En décembre 1999, le conseil d'administration reçoit le rapport final de la firme de consultants qui comprend, entre autres, le plan directeur demandé. Ce plan prévoit l'implantation de diverses mesures en appui tant à l'enseignement qu'à la gestion :

- l'acquisition d'un nouveau logiciel de gestion pédagogique;
- la mise à niveau de l'infrastructure réseautique;
- la mise en oeuvre d'un cadre normatif de développement du site Web;
- le développement d'un intranet institutionnel;
- l'implantation d'un système de gestion des réservations;
- l'implantation d'un système décentralisé de gestion budgétaire;
- l'implantation d'un système décentralisé de gestion des approvisionnements;
- l'implantation d'un système de perception des frais.

Des sommes non récurrentes de près d'un million de dollars sont consenties à la réalisation du plan directeur. De plus, dans le contexte des trois campus, le Collège compte beaucoup sur l'installation de la fibre optique pour appliquer certaines mesures proposées dans le plan et ainsi améliorer grandement les services informatiques offerts aux usagers.

2. La gestion pédagogique à l'aube de l'an 2000

En 1999, le Collège prend la décision de cesser le développement maison de ses outils informatisés de gestion et de se consacrer à la réseautique. À l'automne 1999, il s'associe avec une vingtaine d'autres cégeps et devient actionnaire de la Société du réseau informatique des collèges (SRIC). Du même coup, le Collège achète le logiciel GAP pour sa gestion pédagogique et l'implante en octobre 1999, car le précédent logiciel ne permettait pas le passage à l'an 2000. Peu de temps après, le Collège achète aussi le logiciel de gestion des locaux qui s'harmonise avec le logiciel de gestion pédagogique.

Ces acquisitions modifient sensiblement les pratiques administratives et améliorent de façon appréciable le traitement des données des étudiants. Ces nouveaux logiciels permettront dans un avenir rapproché l'implantation de logiciels donnant accès à une foule de services par internet. Ces outils, maintenant disponibles, ouvrent de nouvelles avenues d'enseignement pour les professeurs et d'apprentissage pour les étudiants.

3. Le parc informatique

Le parc informatique du Collège de l'Outaouais a connu une croissance considérable : de 200 postes informatiques en 1996-1997, il en compte désormais plus de mille deux cent. Le parc comprend également dix-sept serveurs, des liens de communication à 10 et à 100 méga-octets par seconde, trois réseaux locaux indépendants et un nombre important de périphériques.

Un sondage⁸² réalisé par le Cégep de Sainte-Foy auprès des responsables du service informatique de trente cégeps permet d'apprécier la richesse du parc informatique mis à la disposition des étudiants et des enseignants : alors qu'on observe un ratio de 1,99 professeur et de 5,65 étudiants par ordinateur dans l'ensemble des cégeps considérés, ils sont respectivement de 1,45 et de 4,85⁸³ pour le Collège de l'Outaouais. C'est donc dire que, toutes proportions gardées, le Collège de l'Outaouais a consacré plus d'efforts à assurer l'accès aux ordinateurs. Quant au personnel technique affecté à l'entretien du parc informatique, on observe un ratio de 189 ordinateurs par technicien alors qu'au Collège de l'Outaouais, ce ratio est de 176. Ce personnel assure non seulement l'accessibilité au parc informatique, mais il offre également un service d'entretien conséquent.

Les réseaux des différents campus sont reliés par des liens rapides (RNIS) et fiables. Le câblage des campus Félix-Leclerc et Gabrielle-Roy est composé de fils UTP de catégorie 5 et certains liens sont déjà en fibre optique.

Au fil des années, le Collège a constamment migré vers les dernières versions de logiciel de réseau (NOVELL), de logiciels d'exploitation (WINDOWS, UNIX, LINUX) et de logiciels de gestion (MICROSOFT, COREL). À chaque année, le Collège renouvelle une partie de son parc informatique selon une planification pluriannuelle. Bon an mal an, le Collège a alloué environ 500 000 \$ pour le renouvellement des équipements informatiques et cette somme devra être majorée dans les prochaines années. En parallèle, il offre au personnel enseignant une plus grande accessibilité aux outils informatiques. La majorité des enseignants ont accès à un ordinateur personnel.

82. Les résultats de ce sondage sont reproduits à l'annexe 17.

83. Ce qui place le collège respectivement au 6^e et 11^e rang.

CONCLUSION

L'organisation des ressources informatiques au Collège a été directement touchée par les compressions budgétaires. Le non-remplacement du responsable du service informatique de 1994 à mai 2000 et l'existence de deux équipes distinctes de techniciens oeuvrant en informatique jusqu'en 1997-1998 ont certes contribué à ralentir le développement des services informatiques. Le Collège a effectué un virage⁸⁴ important en janvier 1998, afin de maximiser l'utilisation de l'informatique tant dans l'enseignement que dans la gestion. Cette période a également été caractérisée par l'acquisition d'équipements informatiques permettant de suivre l'évolution technologique et le tout, en conformité avec les exigences des nouveaux programmes et les besoins exprimés par les utilisateurs.

Points forts

- Le Collège procède à la fusion des deux équipes techniques et confie la coordination du service unifié à un cadre à partir d'août 2000.
- Le Collège se dote d'un plan directeur des systèmes d'information.
- Le Collège assure la centralisation des acquisitions en informatique afin d'optimiser l'utilisation des budgets consentis.

Points faibles

- Par moment, le Collège (pendant la période d'observation) éprouve de la difficulté à répondre aux besoins dans les délais prescrits.
- Le Collège ne dispose pas d'un plan formel de renouvellement des équipements informatiques.
- Le Collège n'a pas produit le cahier de procédures sur l'utilisation du système informatique comme prévu au plan directeur.

Pistes d'action

- Établir un plan de renouvellement des équipements de façon à permettre aux personnes (personnel et étudiants) de disposer d'équipements appropriés à leurs besoins.
- Établir les procédures prévues au plan directeur de façon à faire connaître les règles d'utilisation du système informatique et les conditions relatives à l'acquisition de logiciels et à soutenir adéquatement les orientations pédagogiques du Collège en matière de TIC.
- Assurer une veille technologique en matière de développement informatique.
- Poursuivre l'implantation du programme visant à fournir à tous les étudiants un espace disque personnel sur le réseau informatique.

84. Les détails sur la démarche entreprise sont relatés à la section 4.2.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

- Le Collège, depuis le mois d'août 2002, opère un centre d'aide technique aux usagers (Help Desk).
- Le Collège, depuis l'automne 2002, expérimente un système automatisé des réquisitions.
- Le Collège, en 2002-2003, migre de façon massive vers le système d'exploitation *WINDOWS XP*.
- Le Collège, en janvier 2003, a complété l'installation de la fibre optique reliant les trois campus.
- Tous les étudiants ont maintenant accès à un espace disque personnel sur le réseau informatique.
- Tous les étudiants ont maintenant accès à un espace disque personnel sur le réseau informatique.
- Le Collège met graduellement en place des outils de diagnostic de l'état et de la performance du réseau.
- Le Collège a installé un serveur unique et a attribué un espace de stockage à tous les utilisateurs du réseau.

CHAPITRE 3



Le Collège atteint ses objectifs



3.1 L'ATTEINTE DES OBJECTIFS LIÉS AU RENDEMENT DES ÉTUDIANTS ET À LEUR CHEMINEMENT

DESCRIPTION

Le Collège de l'Outaouais s'est toujours préoccupé de la réussite des étudiants et a mis en place de nombreuses mesures à l'enseignement régulier pour améliorer la persévérance aux études, la réussite des cours et le soutien au choix de carrière. Il a entrepris une démarche formelle sur la réussite et la diplomation en 2001 en produisant un *Plan institutionnel de réussite*.

L'atteinte des objectifs liés au rendement des étudiants et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel mérite d'être apprécié en regard de divers indicateurs : la réussite des cours, la persévérance scolaire, l'atteinte des objectifs des programmes, l'obtention du diplôme, l'intégration à l'université ou au marché du travail.

À la formation continue, le soutien à la réussite et à la persévérance des étudiants inscrits dans les programmes conduisant à des attestations d'études collégiales est assuré par une conseillère d'orientation et une aide pédagogique affectées à ce service.

Les informations disponibles ont été recueillies des sources suivantes :

Données de CHESCO

Les données portent sur la réussite des cours, la réinscription en troisième session et le taux de diplomation par cohorte.

Les épreuves uniformes de français, langue d'enseignement et littérature

Les rapports produits par le MEQ présentent le taux de réussite à l'E.U.F. par collège et pour l'ensemble du réseau.

Les Rapports d'autoévaluation de programmes

Ces rapports ont été préparés par le Collège sous l'égide de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Ces documents font état du taux de réussite dans les programmes analysés.

Statistiques d'admission universitaire des sortants du Collège de l'Outaouais

Ces données sont disponibles sur le site internet de la CREPUQ.

Situation du placement des finissants

Le service des programmes effectue annuellement une relance pour évaluer le placement des finissants en formation technique.

Les rapports synthèses sur les résultats scolaires.

Jusqu'à l'hiver 1999, le Collège produisait un rapport synthèse sur les résultats scolaires des étudiants. Ce rapport faisait l'objet d'une présentation tant à la commission des études qu'au conseil d'administration. Cette pratique a cessé à compter de l'automne 1999, car le nouveau logiciel de gestion pédagogique ne le permet pas. Depuis, le Collège s'est procuré le logiciel *Performance.dis* qui devrait permettre de réinstaurer cette pratique.

La relance de la Fédération des cégeps sur les AEC

Le Collège participe depuis 1999 à la relance de la Fédération des cégeps auprès des étudiants adultes inscrits à une AEC relative aux taux de diplomation et de placement sur le marché de l'emploi.

ANALYSE

Pendant la période d'observation, le Collège a décerné pas loin de 4 600 diplômes d'études collégiales : 2 900 DEC dans un programme préuniversitaire et 1 700 DEC dans un programme technique. Il a émis 718 attestations d'études collégiales dans différents programmes de la formation continue.

1. Rendement à l'enseignement régulier

Il importe de signaler que, pour évaluer l'atteinte des objectifs liés au rendement des étudiants, il faut tenir compte des caractéristiques particulières de la clientèle étudiante du Collège et du contexte socio-économique de la région de l'Outaouais.

Un Collège largement accessible à la population de sa région

Selon les données du SRAM⁸⁵ (voir le tableau 5), la très grande majorité des étudiants du Collège de l'Outaouais est admise au 1^{er} tour (78 %). Le pourcentage des étudiants admis grimpe à 90 % quand on ajoute le 2^e tour. C'est une minorité (10 %), comme dans beaucoup de cégeps, qui est admise aux 3^e et 4^e tours.

TABLEAU 4 - Les admissions par tour du SRAM (Automne 2001)

1^{er} tour	2^e tour	3^e tour	4^e tour	Total
1 735 (78 %)	262 (12 %)	144 (6 %)	84 (4 %)	2 225 (100 %)

Par ailleurs, le Collège de l'Outaouais est le seul établissement public francophone à offrir des programmes de formation de niveau collégial à la population de la région administrative 07 qui couvre 31 527 km². La clientèle provient presque exclusivement de l'Outaouais et plus particulièrement des écoles secondaires de la région. En effet, en 2001, le collège recrutait un peu moins de 82 % de sa clientèle dans la Ville de Gatineau, près de 13 % dans les autres municipalités de l'Outaouais, 3 % en Abitibi et dans les Laurentides et plus de 1 % dans les autres régions du Québec. Finalement, moins de 1 % venait de l'Ontario.

Les caractéristiques scolaires des étudiants admis au Collège de l'Outaouais

Le Collège accueille chaque année plus de 1 300 étudiants⁸⁶, répartis dans les vingt-cinq programmes offerts, soit cinq programmes préuniversitaires et vingt programmes techniques. Les indicateurs sur le cheminement scolaire CHESCO indiquent que, durant la période d'observation, ces étudiants ont eu une moyenne générale au secondaire plus basse que celle des étudiants de l'ensemble du réseau. L'écart négatif, entre 0,2 et 1,1 % selon l'année (voir le tableau 6), enregistré entre les étudiants du Collège de l'Outaouais et ceux du réseau touche les nouveaux inscrits aussi bien dans les programmes du secteur préuniversitaire que du secteur technique. Depuis 1995, l'écart diminue et la moyenne du Collège se rapproche de la moyenne du réseau. L'écart négatif entre la moyenne générale au secondaire des nouveaux inscrits du Collège par rapport à celle des étudiants du réseau s'observe tout autant avec la moyenne générale en français de 5^e secondaire qu'avec la moyenne à l'épreuve uniforme de français à la fin des études collégiales.

Cependant, les étudiants admis dans les programmes du secteur technique ont une moyenne plus faible que ceux admis dans les programmes du secteur préuniversitaire (voir le tableau 6). Plus spécifiquement, les cohortes de l'année 2000 ont des moyennes générales au secondaire allant de 69,4 % à 89,0 %, selon les programmes d'études. Les nouveaux inscrits des programmes préuniversitaires ont une moyenne supérieure de 3,9 % par rapport à celle des étudiants des programmes techniques.

85. Service régional d'admission du Montréal métropolitain.

86. Données CHESCO-MEQ, version 2002.

TABLEAU 5 - Moyenne générale au secondaire des étudiants nouvellement inscrits au Collège à la session d'automne

Année de la cohorte	Moyenne générale au secondaire des étudiants du Collège (préuniversitaire et technique)	Moyenne générale au secondaire des étudiants des collèges du réseau (préuniversitaire et technique)
1995	72,0 % (73,5 % et 69,9 %)	72,5 % (74,4 % et 70,8 %)
1996	73,4 % (74,7 % et 71,7 %)	74,3 % (76,2 % et 72,9 %)
1997	74,4 % (76,2 % et 72,6 %)	75,5 % (77,5 % et 73,8 %)
1998	74,3 % (76,0 % et 71,4 %)	75,1 % (77,0 % et 73,3 %)
1999	75,6 % (77,3 % et 73,2 %)	76,3 % (78,2 % et 74,6 %)
2000	75,6 % (77,2 % et 73,3 %)	76,2 % (78,1 % et 74,6 %)
2001	75,8 % (77,8 % et 73,0 %)	76,0 % (78,0 % et 74,2 %)

Source : Indicateurs sur le cheminement scolaire (CHESCO), Ministère de l'Éducation, version 2002.

Un taux de réussite assez élevé

Malgré leur moyenne au secondaire plus faible que celle du réseau, les étudiants du Collège obtiennent tout de même un taux de réussite assez satisfaisant. En effet, depuis 1996, le taux de réussite à l'ensemble des cours par session pour la population étudiante du Collège dépasse 81 %.

TABLEAU 6 - Taux de réussite des cours par session pour l'ensemble des étudiants du Collège de l'Outaouais, 1997-2001

	H-97	A-97	H-98	A-98	H-99	A-99	H-00	A-00	H-01
Ensemble des élèves du collège	84 %	83 %	86 %	84 %	86 %	84 %	85 %	83 %	86 %
Secteur préuniversitaire	82 %	83 %	85 %	84 %	85 %	83 %	83 %	82 %	84 %
Secteur technique	87 %	83 %	88 %	83 %	88 %	85 %	88 %	85 %	87 %

Source : Système d'exploitation de données concernant les résultats scolaires des élèves, *PERFORMANCE.dis*, Collège de l'Outaouais, Service des programmes, janvier 2003

Cependant, il est à noter que, pour les années retenues, le taux global de réussite des cours pour les nouveaux inscrits au Collège est inférieur de 3 % à celui de l'ensemble du réseau.

Les résultats à l'épreuve uniforme de français⁸⁷

L'épreuve uniforme de français est un autre indicateur de réussite. De 1997-1998 à 2000-2001, le taux de réussite des étudiants du Collège à cette épreuve est toujours inférieur à celui des étudiants du réseau, mais l'écart a tendance à diminuer : il est passé de 7,8 % à 5 % en quatre ans. La clientèle en Outaouais présente une moyenne générale au secondaire et une moyenne en français de secondaire V toujours inférieures à celles du réseau, mais, là aussi, les écarts ont tendance à diminuer. Les données globales tirées des rapports produits par le MEQ font état d'un taux de réussite de 79,5 % en 1997-1998, de 84,6 % en 1998-1999, de 83,5 % en 1999-2000 et de 78,7 % en 2000-2001. Le taux de réussite est toujours beaucoup plus élevé à l'épreuve de décembre, celle où le nombre de candidats est le plus élevé.

87. Les données sur l'épreuve uniforme de français sont tirées des rapports *Regard sur l'enseignement collégial. Les épreuves uniformes de français et d'anglais, langue d'enseignement et littérature*, 1997-1998, 1998-1999, 1999-2000 et 2000-2001, (voir annexe 18).

Un taux de diplomation plus bas que la moyenne québécoise

En général, le taux de diplomation des étudiants du Collège de l'Outaouais est en dessous du taux provincial. Pour la cohorte de 1996, l'écart est de 5,3 % dans la catégorie *Deux ans après la durée prévue*. Plus spécifiquement, en 1996, année de la cohorte de référence, si l'on cumule les catégories *Période maximale après la durée prévue des études* et *Diplôme d'études professionnelles* (DEP), le taux de diplomation est de 58,5 % alors qu'il est de 63,2 % pour l'ensemble du réseau.

TABLEAU 7 - Taux de diplomation, Collège de l'Outaouais (réseau) (1987-1996)

<i>Année de la cohorte (nouveaux inscrits à l'automne)</i>	<i>Durée prévue des études *</i>	<i>Deux ans après la durée prévue des études</i>	<i>Période maximale après la durée prévue des études</i>	<i>DEP</i>
1987	24,5 % (30,9 %)	46,1 % (60,2 %)	53,5 % (69,3 %)	4,4
1988	26,6 % (30,9 %)	51,9 % (60,2 %)	59,3 % (69,3 %)	4,8
1989	29,7 % (31,7 %)	55,5 % (61,5 %)	63,5 % (69,9 %)	4,9
1990	28,2 % (32,8 %)	56,1 % (61,7 %)	63,5 % (69,7 %)	5,5
1991	26,1 % (32,3 %)	52 % (59,7 %)	58,6 % (67,9 %)	6,6
1992	28,6 % (30,7 %)	53,6 % (57,3 %)	59,7 % (65,2 %)	6,4
1993	26,1 % (29,3 %)	49 % (55,2 %)	54,9 % (62,3 %)	6,9
1994	26,5 % (26,8 %)	51 % (54,2 %)	56,5 % (60,5 %)	8,4
1995	30,9 % (29,1 %)	53,8 % (55,5 %)	57,3 % (60,5 %)	7,3
1996	27,7 % (30,2 %)	51,1 % (56,4 %)	52,4 % (58,5 %)	6,1

Source : Indicateurs sur le cheminement scolaire (CHESCO), Ministère de l'Éducation, version 2002

Bien que le Collège de l'Outaouais soit demeuré longtemps sous le taux provincial, on constate une augmentation non négligeable de son taux de diplomation. En effet, les données montrent que pour la catégorie *Période maximale après la durée prévue des études*, la cohorte de 1987 présente un écart de 15,8 % avec le réseau alors que dans le cas de la cohorte de 1996, l'écart se réduit à 6,1 %.

Toujours si on considère la catégorie, *Durée prévue des études* (deux ans pour les programmes du secteur préuniversitaire et trois ans pour les programmes du secteur technique), on constate qu'en 1996, 31,1 % des étudiants au préuniversitaire et 25,4 % au technique ont obtenu leur DEC. Le Collège se rapproche ainsi des taux du réseau qui sont respectivement de 34,1 % et 28,7 %. La même tendance s'observe dans la catégorie *Deux ans après la durée prévue des études* où la hausse est de 24 % par rapport à la catégorie *Durée prévue des études*.

De plus, en ce qui concerne le taux de diplomation de la cohorte de 1996, pour la catégorie *Deux ans après la durée prévue des études*, on observe un écart négatif de 11,2 % entre le technique et le préuniversitaire. Dans ce dernier secteur, par rapport à la moyenne du réseau, le Collège présente également un écart négatif depuis 1987. Dans son premier plan institutionnel de réussite, quelques obstacles à la diplomation ont été identifiés et certaines mesures ont été mises de l'avant. Parmi les obstacles, il y a la faible moyenne au secondaire, la difficulté de réussite à la première session, la difficulté de réussir en formation générale et dans certains cours, et l'incertitude dans le choix vocationnel. Les différentes mesures de réussite développées au cours des dernières années ainsi que les bilans annuels ont permis d'identifier des obstacles supplémentaires tels le travail rémunéré, des faiblesses méthodologiques, des faiblesses en français et en mathématiques chez les nouveaux inscrits et finalement des failles dans l'organisation pédagogique propres à certaines sessions.

Persévérance dans les études

Le taux de réinscription au 3^e trimestre révèle des informations sur la persévérance des étudiants au Collège de l'Outaouais. De la cohorte de 1997 à celle de 2001, le taux de réinscription au troisième trimestre a augmenté graduellement, passant de 78,9 % en 1997 à 81,2 % en 2001. C'est un bond non négligeable puisque, dans le réseau, l'amélioration n'a été que de 0,9 % pour la même période. En conséquence, l'écart qui était de 5,2 % entre le Collège et le réseau en 1997 est passé à 3,8 % en 2001.

TABLEAU 8 - Taux de réinscription au troisième trimestre au Collège de l'Outaouais et dans le réseau (1997- 2001)

<i>Réinscription au troisième trimestre</i>						
<i>Cohorte</i>	<i>Taux de réinscription au troisième trimestre</i>			<i>Taux de réinscription au troisième trimestre APAC</i>		
	<i>Collège</i>	<i>Réseau</i>	<i>écart</i>	<i>Collège</i>	<i>Réseau</i>	<i>écart</i>
1997	78,9	84,1	-5,2	2,7	7,1	-4,4
1998	77,3	84,2	-6,9	3,0	6,8	-3,8
1999	79,2	83,8	-4,6	3,2	6,9	-3,7
2000	79,2	84,0	-4,8	1,7	6,6	-4,9
2001	81,2	85	-3,8	2,4	6,3	-3,9

Un autre fait important à souligner est que cette différence entre le Collège et le réseau est presque entièrement due aux diplômés APAC (autre programme autre collège). Elle s'explique par le contexte particulier du Collège de l'Outaouais, le seul cégep francophone de la région et situé à la frontière avec l'Ontario.

Le Collège a déterminé un certain nombre d'obstacles à la persévérance des étudiants tout particulièrement :

- les départs prématurés dus à une forte demande du marché du travail dans la région;
- l'attrait des institutions scolaires ontariennes de niveau collégial qui offrent des programmes de formation technique sans formation générale;
- l'attrait des universités ontariennes qui n'exigent ni le diplôme d'études collégiales ni de préalables en sciences comme critère d'admission dans les programmes de sciences sociales et de sciences humaines.

Bien que le contexte régional ne justifie pas tout ni n'excuse tout, il éclaire certaines des données en défaveur du Collège de l'Outaouais. Cette problématique de la poursuite des études dans l'Outaouais a d'ailleurs fait l'objet d'une mobilisation régionale impliquant tous les ordres d'enseignement⁸⁸.

L'intégration au marché du travail

Le Collège effectue une relance auprès des finissants du secteur technique neuf mois après leur départ. Le taux moyen de réponse est de l'ordre de 54 % (voir le tableau 10).

88. En effet, en mai 2000, la Table Éducation Outaouais rendait publiques deux documents permettant de saisir les réalités de l'éducation dans l'Outaouais : *Le Plan stratégique de développement de l'éducation en Outaouais : état de la situation, enjeux et priorités* (mai 2000) et *Abandon scolaire en Outaouais : problématique et pistes d'intervention* (août 2000).

En moyenne, 76 % des finissants rejoints, qui se disent disponibles à l'emploi, occupent un emploi relié à leur domaine d'études. Ce taux est en croissance, ayant passé de 64 % en 1996, à 76 % en 1997, à 75 % en 1998, à 83 % en 1999 et à 82 % en 2000.

Durant la période d'observation, 93 % des diplômés ont trouvé un emploi dans les six mois après la fin de leurs études. Pour la seule année 2000, le pourcentage est de 96 % alors que le taux pour l'ensemble des diplômés du réseau collégial est de 95 %. Comme le relève le *Guide pratique des études collégiales au Québec*⁸⁹, la cuvée 2000 est exceptionnelle. Le Collège de l'Outaouais obtient un taux de placement à l'emploi supérieur à la moyenne du réseau. La situation de l'emploi pour les finissants du secteur technique est, somme toute, encourageante.

TABLEAU 9 - Situation des diplômés du secteur technique (1996-2000)

Année	Nombre de finissants	Nombre de répondants	Répondants disponibles à l'emploi	Emploi de plus de six mois	Emploi de moins de six mois	Emploi non relié	Retour aux études	Sans emploi
1996	489	265	228	77	68	64	46	19
%	100%	54%	47%	16%	14%	13%	9%	4%
1997	405	252	207	86	72	23	51	26
%	100%	62%	51%	21%	18%	6%	13%	6%
1998	463	175	150	67	45	26	25	12
%	100%	38%	32%	14%	10%	6%	5%	3%
1999	481	250	201	103	64	27	40	7
%	100%	52%	42%	21%	13%	6%	8%	1%
2000	419	279	246	150	51	34	28	11
%	100%	67%	59%	36%	12%	8%	7%	3%
En moyenne	451	244	206	97	60	35	38	15
%	100%	54%	46%	22%	13%	8%	8%	3%

Le rapport annuel sur la relance est diffusé aux membres du conseil d'administration du Collège et de la commission des études, ainsi qu'aux coordonnateurs des programmes techniques. Ces derniers reçoivent, en outre, pour leur programme respectif, les commentaires des finissants; cette information est également remise à tous les cadres de la direction des études. Au cours de la période, plus des trois quarts des répondants, soit 80 %, affirment être satisfaits, et même très satisfaits de leur préparation au marché du travail. Ils estiment donc que le Collège les a bien préparés à occuper le poste correspondant à la formation reçue. Par ailleurs, les finissants insistent sur la nécessité d'offrir la formule d'*Alternance Travail-Études* ou plus de stages rémunérés ou non rémunérés afin de mieux les outiller à intégrer le marché du travail.

La poursuite des études universitaires

Les diplômés du Collège de l'Outaouais poursuivent leurs études principalement à l'UQO (50 %) et à l'Université d'Ottawa (23 %)⁹⁰. Les données en provenance de la CREPUQ sont standardisées et permettent une comparaison avec l'ensemble du réseau collégial, car la base d'admission dans les universités québécoises est le DEC. La situation de l'Outaouais est particulière toutefois puisque l'Université d'Ottawa, qui ne fait pas partie de la CREPUQ, accepte des étudiants qui ont réussi un minimum de 12 cours de formation préuniversitaire dans un cégep. Cette particularité a un impact sur le choix des étudiants de l'Outaouais.

Selon les demandes d'admission universitaire, les diplômés du Collège de l'Outaouais acheminent leurs demandes à l'Université du Québec en Outaouais (UQO), à l'Université de Montréal, à l'Université du Québec à Montréal, à l'Université de Sherbrooke et à l'Université Laval. Les fichiers de la CREPUQ

89. Produit par le SRAM, 20^e édition, 2002.

90. Extrait du *Tableau relatif aux demandes d'admission universitaire des finissants du Collège de l'Outaouais pour le trimestre d'automne 1997* produit par Yvette Filion, 12 novembre 1998.

n'incluent pas les données des universités ontariennes. À l'occasion, le Collège obtient des informations sur ses étudiants qui fréquentent l'Université d'Ottawa. Ainsi, au trimestre d'automne 1997, l'Université d'Ottawa a reçu 847 demandes, bien au-delà des 562 acheminées à l'UQO. De ces demandes, 64 % viennent d'étudiants admis à l'Université d'Ottawa et 82 % à l'UQO. Quant aux étudiants formellement inscrits, ils sont respectivement 170 à l'Université d'Ottawa et 370 à l'UQO.

En raison de la non récurrence des données en provenance de l'Université d'Ottawa, il est difficile pour le Collège de connaître, à partir des seules données de la CREPUQ, le taux de poursuite des études de ses étudiants à l'université.

Des données de la CREPUQ, on relève que le pourcentage de candidats en provenance du Collège de l'Outaouais admis dans les universités québécoises se compare avantageusement à la moyenne observée pour l'ensemble des candidats en provenance des collèges pour la période 1996 à 2001. En particulier, en 1998, 2000 et 2001, le taux d'admission des étudiants du Collège est supérieur à la moyenne du réseau⁹¹. On note que le pourcentage d'inscrits dans les universités québécoises en provenance du Collège de l'Outaouais est toujours inférieur à la moyenne du réseau, mais cela ne veut pas dire que le taux de poursuite à l'université est inférieur puisque la fréquentation élevée de l'Université d'Ottawa n'est pas pris en compte. Tout au plus, peut-on conclure que le taux de poursuite des diplômés du Collège dans les universités québécoises est inférieur à la moyenne du réseau.

En moyenne, de 1997 à 2001, 94 % des candidats aux études universitaires ont été admis dans un programme de BAC ou de certificat. Ce rendement est légèrement supérieur à la moyenne observée dans le réseau (92,9 %). Les finissants des programmes préuniversitaires du Collège s'inscrivent de préférence à l'Université du Québec en Outaouais dans une proportion de 57 %. Quant aux finissants des programmes techniques, ils s'inscrivent également à l'UQO, mais leur deuxième choix est l'École de Technologie supérieure et les autres universités québécoises.

Un plan de réussite incomplet

En mai 1998, le comité sur les mesures d'aide à la réussite de la commission des études déposait des propositions et des recommandations. En juin 1998, le Collège se dotait d'un service d'aide à la réussite. Il devenait alors important d'élaborer un plan intégré de mesures afin de concilier les travaux de la commission des études et ceux du service d'aide à la réussite. Dans la même perspective, en 1999, une étude sur les mesures de soutien à l'élève est déposée⁹². Les recommandations portaient sur des questions d'orientation, de mesures pédagogiques et d'intégration aux études collégiales.

Au printemps 2000, le ministère de l'Éducation a demandé aux cégeps d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de réussite afin de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par la *Loi sur l'administration publique*. Pour l'élaboration de son plan institutionnel de réussite, le Collège de l'Outaouais a privilégié la voie de la participation. Des sessions de formation et de sensibilisation ont précédé la journée pédagogique du 5 juin 2000 sur la réussite et la diplomation à laquelle ont participé plus de 200 membres du personnel, dont plusieurs membres de la Direction des études et de la Direction des affaires étudiantes et communautaires. En outre, au 12^e colloque de l'Association pour la recherche au collégial⁹³, un membre du personnel de soutien a présenté une communication mettant en évidence le rôle du personnel de soutien sur les mesures d'aide à la réussite au Collège de l'Outaouais.

Afin de réunir les résultats des différents travaux, une équipe de rédaction formée de quatre personnes s'est adjoint un comité consultatif d'une vingtaine de membres du personnel du Collège. Le comité de recherche a sollicité des avis écrits et tenu des consultations publiques. Par ailleurs, une enquête téléphonique auprès de diplômés, d'étudiants ayant abandonné leurs études et d'étudiants inscrits à

91. Le tableau est reproduit à l'annexe 19.

92. Hélène Pelletier, *Mesures de soutien à l'élève : analyse et orientations*, 1999.

93. Le colloque a été tenu au Collège de l'Outaouais au printemps 2000.

l'enseignement régulier ou à la formation continue a permis de confirmer le choix des mesures d'aide à la réussite privilégiées par le Collège.

C'est en décembre 2000 que le conseil d'administration a adopté, sur recommandation de la commission des études, le *Plan institutionnel de réussite* qui a ensuite été acheminé au ministère de l'Éducation. En juin 2002, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial transmettait son rapport d'évaluation. On y lit que *le Collège a entrepris une réflexion et des actions qui devraient l'aider à élaborer un plan de réussite efficace. Toutefois, dans son état actuel, le plan est encore incomplet et il ne paraît pas susceptible de permettre l'atteinte des cibles fixées.* La commission précise que les caractéristiques propres à la clientèle, telles que la provenance des élèves ou l'attrait des universités et des collèges ontariens n'ont pas été assez analysés. En outre, la commission remarque que le plan est peu explicite sur le partage des responsabilités dans la mise en oeuvre des actions et qu'il ne contient pas les composantes et les éléments essentiels de nature à permettre une prise en charge institutionnelle. Malgré tout, à partir de 2001, le Collège a continué à favoriser le développement d'activités et de mesures de soutien pour améliorer la réussite d'un plus grand nombre.

2. Rendement à la formation continue

Le Collège dispose, depuis 1999, d'indicateurs rendus disponibles par la Fédération des cégeps pour les étudiants inscrits dans les programmes conduisant à une attestation d'études collégiales. Durant la période d'observation, comme l'illustrent les tableaux 10 et 11, les résultats sont très intéressants tant en ce qui concerne la diplomation que le placement des étudiants.

TABLEAU 10 – Indicateurs relatifs aux étudiants adultes du Collège de l'Outaouais inscrits à une AEC de juillet 1999 à juin 2000

Numéro de programme	Titre du programme	Nombre d'étudiants inscrits	Nombre de diplômés	Taux de diplomation	Taux de placement des diplômés ayant répondu à La Relance	Taux de placement des diplômés ayant répondu à La Relance %
900.58	Actualisation professionnelle en soins infirmiers (690 heures)	10	5	50%	5/5	100%
900.91	Programmeurs et gestionnaires de réseaux (1500 hrs)	18	15	83%		
900.91	Programmeurs et gestionnaires de réseaux (1500 hrs)	13	13	100%	11/11	100%
900.91	Programmeurs et gestionnaires de réseaux (1500 hrs)	14	13	93%	8/9	89%
900.94	Techniques d'éducation en services de garde (930 hrs)	20	20	100%		
900.94	Techniques d'éducation en services de garde (930 hrs)	21	18	85%	11/11	100%
902.56	Agents immobiliers	22	20	91%		

Source : *Rapport de la relance*, Collège de l'Outaouais

TABLEAU 11 – Indicateurs relatifs aux étudiants adultes du Collège de l’Outaouais inscrits à une AEC de juillet 2000 à juin 2001

Numéro de programme	Titre du programme	Nombre d’étudiants inscrits	Nombre de diplômés	Taux de diplomation	Taux de placement des diplômés ayant répondu à La Relance	Taux de placement des diplômés ayant répondu à La Relance %
LCA.4D	Agents centres d’appels (480 hrs)	12	9	75%	5/6	83%
LCA.2Y	Assurances de dommages (930 hrs)	9	9	100%	7/8	88%
902.56	Agents immobiliers (240 hrs)	21	20	95%	12/12	100%
901.91	Programmeurs et gestion de réseaux-Gr 17 (1320 hrs)	12	11	92%	6/9	67%
901.91	Programmeurs et gestion de réseaux-Gr 18 (1320 hrs)	13	13	100%	4/5	80%
901.91	Programmeurs et gestion de réseaux-Gr 19 (1320 hrs)	11	11	100%	3/7	43%
901.91	Programmeurs et gestion de réseaux-Gr 20 (1440 hrs)	13	13	100%	9/10	90%
JEE.01	Techniques d’éducation en services de garde (1080 hrs)	16	14	88%	12/12	100%
900.94	Techniques d’éducation en services de garde (930 hrs)	14	12	86%	10/12	83%
180.21 – DEC	Soins infirmiers	20	18	90%	15/15	100%

Source : *Rapport de la relance*, Collège de l’Outaouais

Comme on peut l’observer, le taux de diplomation global enregistré pour les étudiants inscrits dans les programmes conduisant à une attestation d’études collégiales entre juillet 1999 et juin 2001 est près de 90 %. Cela s’explique sans doute par le fait que les étudiants adultes ont un taux de motivation nettement supérieur en raison de leur maturité personnelle et professionnelle.

CONCLUSION

Les étudiants admis à l’enseignement régulier au Collège de l’Outaouais ont généralement une moyenne inférieure à celle des étudiants des collèges du réseau, en ce qui concerne les taux de réussite, de réinscription en troisième session et de diplomation.

Bien que de nombreuses mesures aient été mises de l’avant au cours des années pour soutenir la réussite des étudiants⁹⁴, le Collège n’est pas encore en mesure d’en estimer l’efficacité.

L’analyse de la performance scolaire des étudiants pourrait être améliorée par l’élaboration et la mise en œuvre d’un plan de réussite qui comprendrait des indicateurs et des mesures de suivi systématique des moyens mis en œuvre pour favoriser la réussite. Le nouveau plan de réussite, qui couvrira la période 2004-

94. Voir la section 2.2

2007, permettra au Collège d'avancer dans cette direction. En effet, en plus de présenter un état détaillé de la situation de chacun des programmes d'études en matière de réussite aux cours, de réinscription en troisième session et de diplomation, il identifiera les principaux obstacles à la réussite et les mesures mises en place pour améliorer la situation. Le plan présentera des cibles chiffrées en regard de chacun des indicateurs par lesquels le Collège entend s'assurer de l'efficacité et de la révision, le cas échéant, des mesures mises en place.

Afin d'assurer l'efficacité de son nouveau plan, le Collège doit également se doter d'outils efficaces de suivi du cheminement scolaire des étudiants et prévoir des mesures de partenariat avec les institutions secondaires pour mieux suivre les étudiants au cours de leurs études collégiales. De même, avec ses partenaires de la Table Éducation Outaouais, le Collège devra envisager la mise en place d'un code d'éthique avec les entreprises de la région et diverses autres mesures de soutien à la persévérance scolaire.

Points forts

- Pendant la période d'observation, le Collège a décerné près de 4 600 diplômes d'études collégiales : 2 900 DEC dans un programme préuniversitaire et 1 700 DEC dans un programme technique. Il a émis 718 attestations d'études collégiales dans différents programmes de la formation continue.
- Le Collège a des taux très élevés de placement de ses finissants des programmes techniques et d'admission dans les universités de ses finissants des programmes préuniversitaires et techniques. Il offre des programmes pertinents, de qualité et qui sont qualifiants. Ils favorisent l'intégration au marché du travail et permettent d'accéder à l'université.
- Le taux de satisfaction des finissants, en regard de la formation technique qu'ils ont reçue, est élevé. Le taux de satisfaction des employeurs, en regard des finissants de la formation technique, est également élevé.
- Le Collège enregistre d'excellents taux de diplomation des étudiants adultes inscrits dans les programmes conduisant à des attestations d'études collégiales.

Points faibles

- Le Collège ne procède pas à l'analyse des résultats scolaires à chaque session.
- Le Collège ne dispose pas suffisamment d'indicateurs à la formation continue, entre autres pour ses programmes non crédités.
- Le Collège ne dispose pas d'informations recueillies auprès des étudiants sur l'efficacité des mesures d'aide à la réussite qu'il développe.
- Le Collège n'a pas réussi à produire un plan institutionnel de réussite satisfaisant.

Pistes d'action

- Relancer les finissants des programmes préuniversitaires afin de s'assurer de la qualité de leur préparation pour les études universitaires, comme le Collège le fait pour ceux de la formation technique.
- Réinstaurer le rapport de session sur les résultats scolaires des étudiants.
- Fournir au Collège des données plus complètes sur la réussite, la diplomation et le placement des étudiants adultes.
- Produire et mettre en œuvre un plan institutionnel de réussite rigoureux et efficace.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

Rappelons le souci du Collège d'offrir une formation de qualité. Dans le but d'atteindre ses principaux objectifs quant à la réussite de ses étudiants, le Collège s'est ainsi doté, ces dernières années, de quelques mesures qui s'ajoutent à celles déjà en place et qui lui permettront d'apprécier l'impact des mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage et à la réussite des étudiants.

- Le Collège a acquis un outil informatique de suivi des clientèles.
- Le Collège a adopté un *Règlement sur la réussite scolaire* qu'il applique depuis l'hiver 2002.
- Le Collège a produit un portrait statistique des résultats scolaires des étudiants en conformité avec les indicateurs utilisés par le MEQ et l'a présenté au personnel.
- Le Collège a produit, au cours de l'hiver 2003, un portrait statistique de chacun des programmes d'études à partir des indicateurs retenus par le MEQ et les a présentés à chacun des comités de programme et aux départements de français, de mathématique et de philosophie pour identifier avec eux des pistes qui pourraient être développées ou explorées en vue d'accroître la réussite.
- Le Collège a produit, en juin 2003, un rapport d'étape du plan institutionnel de réussite qu'il a révisé; ce rapport a été transmis à la CEEC.
- Le Collège a fait son bilan du plan institutionnel de réussite 2000-2003.
- Le Collège, dans le cadre de la planification stratégique qu'il amorce, élabore pour le printemps 2004 un nouveau plan institutionnel de réussite pour la période 2004-2007 dans lequel il mettra en évidence les obstacles à la réussite des étudiants.

CHAPITRE 3

Le Collège atteint ses objectifs

3.2 L'ATTEINTE DES OBJECTIFS INSTITUTIONNELS DE NATURE ÉDUCATIVE

DESCRIPTION

Même si le *Plan de développement des programmes d'études pour la période 1996-1997 à 2000-2001* met de l'avant un certain nombre de principes qui ont sans doute inspiré les différentes directions, cela ne s'est pas traduit dans un document faisant office de Plan de développement du Collège.

Dans son *Plan de développement des programmes d'études*, le Collège énonce clairement les principes qui doivent guider ses actions en matière de développement de programmes :

- Notre développement doit viser l'accroissement de l'accessibilité.
- Notre développement doit tenir compte des secteurs d'activité économique de la région.
- Notre développement doit respecter les choix et aptitudes des élèves inscrits à l'enseignement régulier.
- Notre développement doit permettre la coordination entre l'enseignement régulier et le secteur de la formation continue et de la formation sur mesure. En particulier, notre développement doit permettre de répondre aux besoins de recyclage et de perfectionnement de la main-d'œuvre active et non active.
- Notre développement doit tenir compte de la complémentarité des programmes offerts dans les institutions des autres ordres d'enseignement.
- Notre développement doit viser l'équilibre entre l'offre de formation et les besoins de la main-d'œuvre.
- Notre développement doit être en harmonie avec les secteurs d'activité économique en développement dans la région.

Pendant la période d'observation, le Collège a évalué huit programmes d'études ainsi que la composante de la formation générale, il a assuré l'élaboration locale de quinze programmes révisés par objectifs et standards. En plus de la mise en œuvre de ces programmes révisés, il a implanté sept nouveaux programmes d'AEC et deux nouveaux programmes conduisant au DEC.

En plus, à deux reprises, en 1996-1997 et en 1997-1998, le conseil d'administration a adopté des orientations annuelles⁹⁵. Le 20 février 1999, le conseil d'administration se réunit une journée entière afin d'étudier les orientations qu'il a adoptées aux cours des années précédentes et celles qui pourraient l'être dans les mois qui suivent. C'est lors de cette réunion que le conseil d'administration s'entend sur la nécessité de doter le cégep d'un projet éducatif et qu'il précise les principaux éléments qu'il devrait comporter.

Ainsi, au fil des ans, le Collège évalue, révisé et met en œuvre des programmes d'études. Les étudiants graduent et se qualifient pour l'emploi ou les études universitaires grâce à la formation dispensée par le Collège. Le Collège adopte des politiques visant à ancrer les activités au cœur de sa mission de formation. Enfin, chaque année, il prépare des plans d'action et dresse des bilans annuels. Toutes ces activités témoignent de l'atteinte par l'institution des objectifs institutionnels de nature éducative.

ANALYSE

La présente analyse touche les activités réalisées en lien avec la mission éducative que le Collège doit poursuivre en vertu de la *Loi des collèges*.

1. Les résultats en matière de programmes d'études

En avril 1982, le Collège a produit un document qui allait inspirer jusqu'en 1988 le développement de nouveaux programmes au Collège de l'Outaouais. Un premier *Plan de développement des programmes d'enseignement du Collège de l'Outaouais* a été établi pour la période 1993-1994 à 1998-1999. Ce plan a

95. Adoptées par le conseil d'administration respectivement le 10 septembre 1996 et le 9 septembre 1997.

été révisé et a donné naissance au *Plan de développement des programmes d'études du Collège de l'Outaouais* pour la période 1996-1997 à 2000-2001. Cet instrument de planification atteste que le Collège a pris les moyens pour doter la région de l'Outaouais de programmes de formation pertinents en conformité avec sa mission de formation.

L'élaboration et l'implantation de nouveaux programmes d'études DEC et AEC

Au cours de la période d'observation, le Collège a élaboré et implanté deux nouveaux programmes de DEC pour lesquels il a reçu l'autorisation ministérielle :

- le programme *Sciences, lettres et arts*, en 1999;
- le programme *Techniques d'intégration multimédia*, en 2001.

Il a également procédé à l'élaboration et à l'implantation des sept nouveaux programmes d'AEC :

- le programme *Agentes et agents de centres d'appels*, en 1997;
- les programmes *Assurance de personnes* et *Réseautique*, en 1998;
- le programme *Agent et courtier en assurances de dommages*, en 1999;
- les programmes *Conseil en services financiers et en sécurité financière*, *Architecture et gestion de réseaux* et *Bureautique et éditique*, en 2001.

Ces nouvelles implantations de programmes d'études montrent que le Collège a su prendre les moyens nécessaires pour répondre aux besoins des étudiants et de la communauté. Dans le cas du programme d'études à l'enseignement régulier *Techniques d'intégration multimédia*, le Collège a travaillé avec persévérance et efficacité en procédant à l'étude de pertinence, en se concertant avec le milieu du travail et en élaborant les dossiers de demande d'autorisation et de demande budgétaire.

La révision, l'élaboration et l'implantation des programmes révisés

À l'enseignement régulier, le Collège a procédé à l'élaboration locale de 15 programmes d'études révisés par objectifs et standards :

- *Techniques d'hygiène dentaire*, en 1998;
- *Techniques de la documentation*, en 1998;
- *Techniques policières*, en 1998;
- *Sciences de la nature*, en 1999;
- *Techniques de génie mécanique*, en 2000;
- *Techniques de bureautique*, en 2000;
- *Arts et lettres*, en 2000;
- *Arts plastiques*, en 2000;
- *Soins infirmiers*, en 2001;
- *Techniques de géomatique*, en 2001;
- *Techniques d'éducation à l'enfance*, en 2001;
- *Techniques d'éducation spécialisée*, en 2001;
- *Techniques d'informatique* (avec deux voies de sortie), en 2001;
- *Sciences, lettres et arts*, en 2001;
- *Sciences humaines*, en 2002.

Le Collège a dû implanter ces programmes d'études en tenant compte de tous les aspects : choix pédagogiques, nouveaux aménagements et achats d'équipement à partir d'enveloppes budgétaires spéciales octroyées par le Ministère. Le processus utilisé pour définir les paramètres de chaque programme révisé par objectifs et standards a été défini dans un *Guide d'élaboration locale de programme d'études* auquel s'est ajouté un document définissant le devis d'implantation d'un programme faisant

l'objet d'une révision. Les orientations et le profil de sortie des étudiants de chacun des programmes révisés ont été validés par des comités consultatifs externes formés de spécialistes du marché du travail représentant les secteurs d'activités des programmes. Cela a permis au Collège de mettre en place des activités de formation pertinentes reliées aux besoins de l'Outaouais.

Rappelons que toutes ces révisions s'inscrivaient dans un nouveau paradigme de mise en œuvre des programmes d'études par compétence et que chaque nouvelle révision imposait à l'équipe d'enseignants responsable une appropriation de concepts pédagogiques et d'instruments de mise en œuvre pédagogique des programmes d'études. La Direction des études a procédé à une évaluation du processus d'implantation des programmes selon l'approche par compétence. Un rapport a été produit en novembre 1998 et a fait l'objet d'une présentation à la commission des études⁹⁶. Les résultats de cette évaluation ont par la suite servi à baliser plusieurs opérations dans l'élaboration locale des programmes.

L'évaluation de programmes d'études et de la composante de la formation générale

Sous l'égide de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, le Collège s'est approprié une opération nouvelle : l'évaluation des programmes d'études. Il a évalué huit programmes et la composante de la formation générale, et a assuré le suivi de ces évaluations. Ces opérations ont contribué à développer une culture institutionnelle de l'évaluation puisque le Collège a pu intégrer dans sa gestion pédagogique les concepts et les processus de base relatifs à l'évaluation des programmes d'études. Les programmes évalués pendant la période d'observation sont :

- le programme 322.03 de DEC en *Techniques d'éducation en service de garde*;
- le programme 900.94 d'AEC en *Techniques d'éducation en service de garde*;
- le programme 420.01 *Techniques de l'informatique*;
- le programme 300.01 *Sciences humaines*;
- le programme 410.12 *Techniques administratives*;
- le programme 901.79 d'AEC en *Démarrage d'entreprise*;
- la composante de la formation générale des programmes d'études;
- le programme 210.01 *Techniques de chimie analytique*;
- le programme 111.AO *Techniques d'hygiène dentaire* aux fins d'agrément par l'Association dentaire canadienne.

En règle générale, le Collège donne suite aux recommandations de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (voir l'annexe 20). Les rapports de suivi transmis font état des mesures prises pour préciser les orientations des programmes, pour mieux répartir la charge de travail des étudiants et pour appliquer la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* avec plus de rigueur. La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a souligné l'efficacité de la démarche du Collège dans l'implantation du *Renouveau* de l'enseignement collégial reconnaissant que l'institution en avait bien intégré les orientations. Ce commentaire fait partie du rapport de la Commission sur l'autoévaluation par le Collège de la composante de la formation générale des programmes d'études.

À la suite d'une évaluation, le Collège a décidé de fermer le programme *Techniques de chimie analytique* et de le remplacer par le programme en *Biotechnologies* qu'il a implanté à l'automne 2001.

Le Collège a également procédé à l'autoévaluation de son programme *Techniques d'hygiène dentaire* sous l'égide de l'Association dentaire canadienne. Le rapport d'évaluation a été soumis à l'attention de la commission des études et adopté par le conseil d'administration avant que le Collège ne le transmette à l'Association dentaire canadienne. Cette autoévaluation, répétée à tous les sept ans, conduit à l'accréditation nationale du programme.

96. Guy Leblanc, *Évaluation du processus d'implantation de programmes selon l'approche par compétence*, première version, 25 novembre 1998.

On le constate, le Collège a été fortement impliqué dans l'évaluation de ses programmes d'études. Pour tirer tous les avantages de ce type d'exercice, il a décidé de spécialiser une ressource afin de développer une expertise institutionnelle en matière d'évaluation et de soutenir les équipes d'enseignants appelés à participer à l'évaluation des programmes d'études. Il lui reste à appliquer de façon plus rigoureuse les rapports de suivi des plans d'action des évaluations. De plus, il faudra qu'il détermine plus clairement les rôles et responsabilités des personnes concernées.

2. Adoption et mise en œuvre d'une *Politique institutionnelle d'évaluation de programme*

Le 14 mai 1996, après avoir reçu l'avis de la commission des études, le conseil d'administration adopte la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP). Dans son rapport d'évaluation, daté du 12 novembre 1996, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial *estime que la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études du Collège de l'Outaouais contient la plupart des composantes et des éléments essentiels à la réalisation d'évaluation de qualité et à la prise en compte de cette fonction d'évaluation dans la gestion des programmes d'études*⁹⁷.

Invité à démontrer l'efficacité de sa PIEP, le Collège procède en 1998 à l'autoévaluation du programme *Techniques de chimie analytique*. Le 24 mars 1998, la commission des études approuve le document faisant office de devis d'évaluation : *Guide général d'autoévaluation du programme de Techniques de chimie analytique* qu'a préparé le comité d'évaluation. L'autoévaluation du programme est amorcée en 1998-1999, et le rapport qui en découle est transmis au conseil d'administration qui l'approuve le 11 avril 2000 à la suite d'un avis favorable de la commission des études. Le rapport d'évaluation de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, en juin 2001, *juge que l'application faite par le Collège de l'Outaouais de sa politique institutionnelle d'évaluation des programmes, lors de l'évaluation de son programme Techniques de chimie analytique, a été conforme au texte de sa politique, mais a manqué d'efficacité*⁹⁸.

La Commission souhaite recevoir le rapport d'autoévaluation du prochain programme qui sera évalué par le Collège en application de sa *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études*. Il s'agit du programme *Technologie du génie électrique* dont l'évaluation a débuté à la fin de la période d'observation.

3. Consolidation et enrichissement des acquis des programmes d'études

Dans plusieurs programmes d'études, on planifie pour les étudiants des activités favorisant leur implication communautaire. C'est le cas du programme *Sciences humaines* dans le cadre du cours *Démarche d'intégration en Sciences humaines* et du programme *Sciences, lettres et arts* qui offre à tous les étudiants des activités complémentaires aux cours, à caractère scientifique ou culturel, telles que des projets d'implication communautaire.

Plusieurs autres programmes permettent aux étudiants d'effectuer des stages dans des régions éloignées; par exemple, dans le Grand-Nord canadien pour *Sciences humaines* et à l'étranger pour *Technologie du génie civil*, *Design d'intérieur* et *Techniques d'éducation spécialisée*.

Le Collège a implanté la formule Alternance travail-études dans quatre programmes : *Techniques de chimie analytique*, *Technologie du génie civil*, *Technologie de la mécanique du bâtiment* et *Techniques de la documentation*. Ce dossier est en développement. Le personnel enseignant supervise les stagiaires. Cela contribue à soutenir les départements dans leurs efforts pour ajuster leur enseignement aux

97. CEEC, *Rapport d'évaluation de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes du Collège de l'Outaouais*, 12 novembre 1996.

98. CEEC, *Évaluation de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes du Collège de l'Outaouais*, faite à l'occasion de l'évaluation par l'établissement du programme *Techniques de chimie analytique* (210.01), juin 2001, p. 11.

développements du marché du travail. Il faut toutefois consolider l'organisation de l'alternance travail-études.

Grâce à l'intégration dans ses programmes d'études des technologies de l'information et des communications (TIC), le Collège a modernisé et actualisé son enseignement, par exemple, en *Sciences de la nature*, en *Techniques administratives* et en *Sciences humaines*.

CONCLUSION

Le Collège consacre ses efforts à la réalisation de sa mission et atteint ses objectifs de nature éducative. 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 ; le Collège le révisé aux cinq ans et s'assure ainsi de répondre adéquatement aux besoins de la communauté qu'il dessert.

Les réalisations du Collège en matière d'élaboration de programmes, nouveaux et révisés, de même que les efforts consacrés à leur évaluation et à l'évaluation de la composante de la formation générale témoignent de ses efforts pour proposer aux étudiants une formation pertinente et qualifiante. En ce sens, le cégep atteint ses objectifs de nature éducative. Les mesures nouvelles qu'il a introduites pour enrichir ses programmes d'études attestent également de l'atteinte des objectifs.

Le Collège estime que ses procédures de planification et d'évaluation donnent des résultats tangibles centrés sur sa mission première.

Points forts

- Le Collège intègre les orientations du *Renouveau* de l'enseignement collégial et se dote d'outils pour réviser, élaborer, implanter et évaluer ses programmes d'études.
- Le Collège se préoccupe de son offre de formation et s'assure que la région dispose de programmes d'études adaptés à ses besoins.
- Le Collège a un plan de développement de programmes d'études qui s'appuie sur un processus de consultation du milieu : il a implanté deux nouveaux programmes de DEC et sept programmes d'AEC.
- Le Collège atteint son objectif institutionnel d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes d'études cohérents et pertinents; il introduit dans son processus d'élaboration des programmes d'études des comités aviseurs : il a évalué dix-sept programmes de DEC et sept programmes d'AEC tous révisés par compétence.
- Le Collège développe une expertise en matière d'évaluation de programmes d'études : il a évalué sept programmes d'études et la composante de la formation générale sous l'égide de la CEEC et un programme aux fins d'agrément.

Points faibles

- Le Collège tarde trop souvent à donner suite aux plans de suivi de ses évaluations de programme d'études.
- Le Collège ne tire pas pleinement profit de ses évaluations de programme, entre autres, en ce qui concerne ses pratiques de gestion pédagogique.
- Le Collège ne réussit pas à appliquer efficacement sa Politique institutionnelle d'évaluation de programme qui a toutefois été jugée pertinente.

Pistes d'action

- Doter le Collège d'instruments de gestion en matière d'évaluation des programmes d'études : calendrier, mécanisme de suivi, bilan, indicateurs, etc.
- Réviser la *Politique institutionnelle d'évaluation de programmes*.
- Tenir compte dans la restructuration de la Direction des études des moyens à mettre en place pour assurer une gestion cohérente des programmes d'études : planification, organisation, contrôle et évaluation.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

Pour continuer à atteindre ses objectifs de nature éducative, le Collège s'est engagé dans une révision de sa gestion des programmes d'études. Il continue toutefois à élaborer et à développer ses programmes révisés par compétence comme en font foi les réalisations suivantes.

- Le Collège a assuré l'implantation de deux nouveaux programmes d'études conduisant au DEC : le programme *Techniques d'intégration multimédia* à l'automne 2001 et *Techniques de laboratoire-Biotechnologies* à l'automne 2002.
- Le Collège a assuré le suivi de l'autoévaluation du programme de *Sciences humaines* à l'automne 2002.
- Le Collège a élaboré le *Plan intégrateur de la formation en foresterie* en collaboration avec ses partenaires régionaux.
- Le Collège a assuré l'élaboration locale ainsi que la mise en œuvre des programmes révisés suivants :
 - *Technologie du génie civil ;*
 - *Technologie de la mécanique du bâtiment ;*
 - *Techniques de comptabilité et de gestion ;*
 - *Gestion de commerce.*

CHAPITRE 3

Le Collège atteint ses objectifs

**3.3 *LES RÉSULTATS ATTEINTS DANS LES VOLETS
COMPLÉMENTAIRES À LA MISSION***

DESCRIPTION

Cette section présente quelques interventions du Collège dans des volets complémentaires à sa mission de formation : la contribution du Collège au développement régional, ses réalisations en matière de coopération et de développement international, et celles en recherche.

Dans la *Philosophie de gestion préconisée par la direction*⁹⁹, le Collège précise qu'il entend promouvoir la recherche et l'implication régionale, nationale et internationale. Quelques années auparavant, le conseil d'administration avait adopté une *Politique sur l'implication du Collège dans le milieu*¹⁰⁰. Il convient toutefois de préciser que cette politique expose surtout les conditions à respecter avant de s'associer à des partenaires du milieu. La *Politique sur la mission et les objectifs*, adoptée par le conseil d'administration en février 1984, réfère également à l'implication régionale puisqu'elle souligne que le Collège doit *jouer un rôle actif au niveau régional*.

Dans la foulée du Sommet socio-économique régional de l'Outaouais, tenu en 1986, le Collège a amorcé un virage international en établissant un jumelage institutionnel avec l'IUT française de Franche-Comté. De multiples initiatives ont suivi et ont élargi l'éventail autant des pays où le Collège intervient que des activités privilégiées pour le faire. Pendant la période d'observation, la responsabilité du développement international est confiée au directeur des ressources humaines et des relations de travail.

Le 12 octobre 1999, le conseil d'administration adopte la *Politique sur la coopération et le développement international* qui explicite les objectifs visés par le Collège ainsi que ses champs d'intervention en matière de coopération et de développement international. Un comité de concertation regroupant le directeur des études, le directeur des affaires étudiantes et communautaires et le directeur des ressources humaines et des relations de travail est créé dans le but de permettre la concertation entre les trois directions.

En ce qui concerne les orientations du Collège en matière de recherche, il faut se référer ici encore à la *Philosophie de gestion préconisée par la direction* dans laquelle le Collège s'engage à *promouvoir la recherche pédagogique, disciplinaire et technologique*.

ANALYSE

D'entrée de jeu, précisons que les activités en rapport avec les volets complémentaires à la mission du Collège ont été modestes pendant la période d'observation. Cette « modestie » s'explique par la mobilisation très importante du personnel qui a mis en œuvre la réforme de l'enseignement collégial, par les compressions budgétaires qui ont forcé le Collège à donner la priorité aux activités en lien avec sa mission d'enseignement, par les fluctuations de personnel, entre autres, à la Direction des études, et enfin par la contribution très active du Collège à la Table Education Outaouais, pour consolider, notamment, la carte des programmes. Ces vastes chantiers expliquent en grande partie les raisons pour lesquelles le Collège a moins investi dans les volets complémentaires à sa mission que dans le développement de sa carte des programmes. Toutefois le Collège estime avoir été très présent dans le développement régional grâce entre autres aux initiatives de son personnel.

1. La contribution du Collège au développement régional¹⁰¹

Le volet complémentaire à la mission associé au développement régional témoigne de l'implication du Collège dans sa communauté. Le Collège a toujours encouragé son personnel à s'impliquer dans le milieu. À ce chapitre, les initiatives ont été soutenues.

99. Établie le 15 mars 1989.

100. Adoptée le 12 novembre 1986.

101. À la section 4.1, on retrouve d'autres exemples de la contribution du Collège au développement régional.

Un personnel enseignant créateur et productif dans sa communauté

Le personnel du Collège de l'Outaouais, en particulier le personnel enseignant, est très actif sur le plan littéraire. À titre d'exemple, le 8 novembre 2001, le Collège a organisé un lancement collectif d'œuvres d'auteurs du Collège pour souligner la parution de pas moins de onze œuvres. Ce dynamisme dans la production existe depuis plusieurs décennies. À n'en pas douter, il contribue au développement culturel de l'Outaouais et enrichit le patrimoine culturel du Québec.

Plusieurs départements s'impliquent très activement dans le développement de la région : le département de *Techniques d'éducation spécialisée* a organisé un forum régional destiné aux personnes qui oeuvrent dans le domaine. Plusieurs autres départements permettent à la communauté de profiter des expertises du Collège, notamment les départements de *Techniques d'éducation à l'enfance*, de *Techniques de la documentation*, de *Techniques de l'informatique*, de *Techniques policières*, de *Techniques de la géomatique*, de *Techniques d'hygiène dentaire*, d'*Administration*, etc.

La formation continue au profit du développement régional

Le service de la formation continue du Collège vise à répondre aux besoins de la région. Il établit son plan d'affaires à partir du principe selon lequel le Collège doit contribuer au développement des entreprises et autres organisations tout en favorisant le développement intégral des personnes. C'est grâce à son offre de formation continue, à temps plein et à temps partiel, créditée et non créditée, sur mesure et en entreprises, que le Collège consolide sa présence dans le milieu.

L'implication du Collège dans le développement régional est au cœur de son intervention éducative; elle se traduit par des activités d'enseignement et de formation sur mesure ainsi que par l'élaboration de produits dérivés qui ciblent certains secteurs du marché du travail et certaines clientèles.

Les activités d'enseignement reliées aux programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC) offrent toute la flexibilité nécessaire en matière d'horaire et de mise en oeuvre. De plus, la formation créditée est un outil de développement local et régional, puisqu'elle est planifiée en fonction des besoins de la main-d'œuvre de l'Outaouais. Depuis plusieurs années, le Collège de l'Outaouais estime et planifie les besoins du marché du travail en concertation avec Emploi-Québec. L'offre de formation s'ajuste donc annuellement aux besoins identifiés par les partenaires régionaux. De plus, la présence du Collège dans les entreprises lui permet de s'associer directement au développement de la région. Enfin, les formations sur mesure sont en général en lien avec les programmes techniques offerts au Collège.

Le Collège exerce un leadership éducationnel en participant activement à divers comités régionaux : le Conseil régional des partenaires d'Emploi-Québec, la Table régionale Éducation main-d'œuvre, le Comité régional de la formation professionnelle et technique, la Table de concertation des partenaires du MRCI, divers comités de travail ad hoc.

Dans sa volonté de diversifier son intervention dans le milieu, le Collège, en concertation avec Développement des ressources humaines du Canada et par la suite avec Emploi-Québec, a mis de l'avant le concept d'une entreprise d'entraînement et de perfectionnement¹⁰². Par cette intervention très ciblée visant l'intégration des chômeurs en emploi, le Collège élargit son réseau de contact et continue à entretenir des liens étroits avec de nombreux organismes communautaires et de nombreuses entreprises.

Au fil des années, le Collège s'est largement investi dans la promotion de l'entrepreneuriat. Ses dernières interventions en la matière se sont concentrées dans la mise en oeuvre d'un Centre d'entrepreneuriat avec ses partenaires de l'éducation et les Centres locaux de développement. Toutefois, le Collège s'en est graduellement retiré compte tenu de l'absence de financement, du tiraillement avec une Commission scolaire et de la multitude des organismes oeuvrant dans le secteur. Néanmoins, il demeure présent et actif au sein du comité organisateur du concours *Devenez entrepreneur à tout âge* et du concours *Chapeau les filles*. Sa présence active au sein du comité organisateur de cet événement a favorisé l'accessibilité des

102. Voir la section 4.1, « Une entreprise d'entraînement et de perfectionnement au Collège », p. 125.

filles à une formation dans des secteurs non traditionnels à l'ordre collégial, tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue. Le Collège est également associé à la réalisation du *Salon Accès-Emploi* comme partenaire régional de la formation. Tous les aspects du Collège y sont représentés.

L'implication du Collège dans le développement régional est influencée par l'urgence de former une main-d'œuvre en vue de combler les importantes pénuries régionales. Celles-ci touchent surtout l'Outaouais urbain. Le secteur rural, lui, n'a pas reçu sa part d'emplois. Le dynamisme des partenaires du Collège facilite la réalisation des projets qui visent à répondre aux besoins réels du milieu et qui s'inscrivent dans l'optique d'un apprentissage continu.

Pour le Collège, la contribution de ses services de formation continue est stratégique. Compte tenu de l'importance de diversifier et de renouveler fréquemment l'offre de formation, le Collège, grâce à la formation continue, explore et expérimente de nombreux choix d'intervention qui, à moyen terme, favorisent son développement et celui de sa région.

La Table Éducation Outaouais : un autre outil de développement régional¹⁰³

Le Collège participe à la Table Éducation Outaouais depuis ses tous débuts. Cet organisme s'est donné, entre autres, le mandat de créer un meilleur arrimage entre l'offre de formation et les besoins locaux du marché du travail ainsi que de valoriser la formation professionnelle et technique. Il s'agit d'une table performante qui facilite le partenariat entre les entreprises, les organismes et les institutions scolaires.

Une carte des programmes pour soutenir le développement régional

Pendant la période d'observation, le Collège a procédé à l'implantation de deux nouveaux programmes conduisant au DEC : *Sciences, lettres et arts* et *Techniques d'intégration multimédia*. De plus, beaucoup d'énergie a été consacrée au dossier de la formation en aménagement forestier. Même si les démarches ne sont pas complétées et que l'autorisation d'offrir le programme n'est pas encore obtenue, il faut souligner que c'est à l'insistance des partenaires régionaux que le Collège a entrepris des travaux dans ce secteur économique.

C'est également en 2000-2001 que le Collège a obtenu l'autorisation d'offrir le programme *Biotechnologies-Techniques de laboratoire*¹⁰⁴, un secteur en plein essor dans la région de l'Outaouais. En conséquence, le Collège a fermé graduellement le programme *Techniques de chimie analytique*. Ce virage illustre la volonté du Collège d'adapter ses programmes aux exigences du milieu qu'il dessert.

Afin d'aider au développement de la région, le Collège a également développé treize programmes d'AEC pendant la période d'observation.

2. Les activités internationales

Les stages étudiants

L'annexe 21 présente l'inventaire des activités réalisées par des employés et des étudiants du Collège pendant la période d'observation, qui témoignent du dynamisme des différents intervenants dans les domaines de la coopération et du développement international. L'annexe 22, elle, fait la liste des membres du personnel qui ont participé à des activités internationales depuis 1988. Certaines de ces activités ont été particulièrement marquantes.

En 2000, le Collège allouait une somme de 40 000 \$ destinée à financer les initiatives et les projets des enseignants et des étudiants¹⁰⁵. Ce fonds devait durer de deux à trois ans, soit jusqu'à épuisement de la somme, et on devait par la suite assurer l'autofinancement des projets de développement. Le comité de

103. Voir la section 4.1, « L'adhésion à la Table Éducation Outaouais », p. 122.

104. La première cohorte a commencé en 2002-2003.

105. Dans le cadre des projets financés par une partie du surplus budgétaire (voir la section 4.1).

coordination, avec l'appui technique du conseiller à la coopération internationale, distribuait les fonds selon les priorités établies.

Plusieurs étudiants ont bénéficié de stages dans divers pays : Mexique, États-Unis, Haïti, France (Franche-Comté, Rennes, Lyon et Tours), Tunisie, République dominicaine, Chine et Costa Rica. Les retombées pédagogiques sont évidentes, car, à leur retour au Collège, tant les étudiants que leurs enseignants accompagnateurs ont appliqué les connaissances acquises contribuant ainsi à l'enrichissement des cours et des programmes d'études.

Le développement

En matière de développement, le fait marquant est le projet d'assistance technique avec le Maroc entrepris en 1998-1999 et qui s'est étendu au-delà de la période d'observation (juin 2002). Le projet s'inscrit dans le cadre du Programme de renforcement d'institutions ayant mandat de formation au Maroc (PRICAM). Il vise le renforcement et le développement de la formation menant aux brevets de techniciens supérieurs et consiste à former des formateurs dans le domaine de l'approche par compétence. En partenariat avec trois autres collèges canadiens¹⁰⁶, le Collège de l'Outaouais agit à titre de maître d'œuvre. Sa contrepartie marocaine est l'École normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET) de Mohammedia.

De plus, le Collège a signé trois ententes avec autant d'institutions scolaires de la Chine. Ces ententes doivent permettre au Collège d'accueillir des étudiants chinois; elles prévoient aussi que des enseignants du Collège se rendront en Chine pour y enseigner le français à des élèves des niveaux secondaire et collégial.

Des activités d'éducation au développement et à la coopération internationale ont été menées avec un certain succès auprès des étudiants et du personnel enseignant. Chez certains, elles ont renforcé la conviction; chez d'autres, elles ont développé une sensibilité. Les activités de la semaine du développement international, celles de la semaine interculturelle et d'autres plus ponctuelles, comme des conférences, servent toutes à sensibiliser les étudiants, le personnel et les visiteurs. Certaines activités de financement de groupes d'étudiants et les présentations à la suite d'une intervention à l'internationale contribuent efficacement à la sensibilisation du milieu.

Soulignons enfin que lors de la révision des programmes d'études, certains départements ajoutent un profil international à leur programme, via des contenus de cours ou des stages crédités. Il s'agit d'initiatives départementales qui ne font pas l'objet d'une approche concertée et institutionnelle. Même si la Direction des études approuve les programmes révisés, il faudrait que l'approbation soit entérinée institutionnellement. La démarche d'inclusion du profil international lors de la révision des programmes doit être un choix institutionnel et non départemental.

Ajoutons qu'en regard de l'application de la *Politique sur la coopération et de développement international*, les responsabilités sont éclatées et ne permettent pas au Collège de se donner des axes de développement rigoureux.

3. La recherche

L'accroissement des tâches reliées à la mise en place du *Renouveau* de l'enseignement collégial a mobilisé une grande partie des énergies et des ressources du Collège. Les évaluations, les révisions et les implantations de programmes d'études ont nécessité un travail considérable de la part des enseignants, des professionnels et des gestionnaires. C'est la raison principale pour laquelle la recherche, un volet complémentaire à la mission du Collège, a été plutôt laissée de côté au cours de la période d'observation.

Soulignons que, dans le cas particulier de PAREA, la surembauche du personnel enseignant n'a pas permis d'appuyer adéquatement les chercheurs désireux de présenter une demande de subvention, le Collège devant contribuer en partie à tout dégageant. Les ressources réservées au volet de l'allocation

106. Le Collège de Sherbrooke, le Collège de Matane et le Collège communautaire de Bathurst.

des tâches enseignantes¹⁰⁷ ont d'abord été utilisées pour éponger le déficit causé par la surembauche mais aussi, et surtout, pour soutenir les activités liées à l'organisation de l'enseignement, le volet 2 de la tâche.

En général, le Collège prend les moyens pour informer le personnel des différents programmes de subventions accessibles aux personnes qui travaillent à l'ordre collégial. Outre les programmes administrés par le ministère de l'Éducation, il met à la disposition du personnel un recueil des différents programmes de subventions accessibles aux personnes qui oeuvrent dans des organismes à but non lucratif. Ce recueil, disponible à la bibliothèque du campus Gabrielle-Roy, est facile d'accès. L'annexe 23 présente une liste de travaux subventionnés ou soutenus par le Collège. Voulant définir les orientations du Collège en matière de recherche, la Direction des études a déposé à la commission des études un document intitulé *Les orientations de la recherche au Collège de l'Outaouais* (avril 2001). Le débat est lancé.

Entre temps, et malgré l'absence d'un texte d'orientation, plusieurs enseignants ont effectué des recherches disciplinaires et pédagogiques qui ont débouché sur la rédaction de manuels : *Introduction à la vie politique* (1999), *Démarche d'intégration des acquis en sciences humaines* (2001), *Économie globale* (réédité en 2001), etc. Grâce à une subvention du Centre collégial de développement de matériel didactique (CCDMD), octroyée en 1997-1998, un enseignant de *Technologie du génie électrique* a rédigé *La programmation en assemblage de la famille X86*. Enfin, des enseignants ont produit de nombreuses monographies. Le Collège devrait assurer une mise à jour annuelle des productions réalisées par son personnel et en faire la promotion, car elles contribuent au rayonnement du Collège.

L'implication des enseignants dans la production de textes scolaires et dans la recherche pédagogique a des retombées dans l'enseignement; il en est de même pour la production littéraire.

Des initiatives dignes de mention

Le Collège de l'Outaouais a été un des premiers à s'impliquer en enseignement coopératif. Au terme d'une période d'application de ce type d'enseignement, il a obtenu une subvention dans le cadre de PAREA pour produire une recherche dont le rapport est paru en 1994 sous le titre *L'enseignement coopératif au collégial au Québec : une évaluation globale de quelques expériences en cours*. L'auteur de la recherche a d'ailleurs reçu en 1995 le prix de la recherche de l'Association canadienne de l'enseignement coopératif.

Dans sa volonté de promouvoir la recherche, le Collège a consenti un montant de 30 000 \$ pour financer la production des demandes de subvention¹⁰⁸. Une partie de cette somme a servi à libérer en 2001-2002 une enseignante qui a élaboré une demande de subvention dans le cadre de PAREA. La subvention a été obtenue et a permis à cette enseignante, en 2002-2003, d'étudier l'impact des TIC sur la réussite et la persévérance. Grâce à une autre subvention PAREA, un conseiller pédagogique a réalisé une recherche portant sur le dépistage du sous-classement aux tests de classement en anglais, langue seconde au collégial.

La qualité des productions réalisées au Collège a été reconnue à plusieurs reprises. En mai 1999, un enseignant en *Techniques d'éducation spécialisée* reçoit une mention du Ministre pour sa contribution à la réalisation d'une production audio-visuelle intitulée *Le silence qui tue : le suicide chez les aînés*. En mai 2000, un enseignant de *Sciences humaines* obtient le prix du ministre de l'Éducation pour son manuel scolaire *Introduction à la vie politique*. Le Collège a fait connaître ces distinctions par communiqué spécial.

Dans le domaine de la recherche pédagogique, bien que les productions se fassent dans l'ombre par de nombreux enseignants, le Collège estime que les outils pédagogiques qu'ils développent pour adapter leur

107. Article 8-4.00, en particulier la clause 8-5.10 de la convention collective.

108. À partir du surplus budgétaire en 1999.

enseignement, à la suite des révisions de programmes par exemple, témoignent d'une activité de recherche locale intense et non subventionnée qui a des retombées immédiates sur la qualité de l'enseignement.

CONCLUSION

Compte tenu du *Renouveau*, des compressions budgétaires et des nombreux chantiers ouverts pendant la période d'observation et qui ont obligé le Collège à donner toute la priorité à l'enseignement, l'institution constate qu'elle a peu développé les volets complémentaires à sa mission.

Malgré tout, quelques interventions du Collège dans des domaines autres que l'enseignement lui permettent de conclure qu'il a réalisé des activités complémentaires à sa mission.

En matière de développement régional, le Collège collabore étroitement avec ses partenaires pour doter la région d'outils nécessaires à son développement.

Les activités internationales de coopération et de développement ont été nombreuses et variées, et là encore, l'implication soutenue d'enseignants et d'étudiants a eu des retombées dans l'enseignement. Le soutien aux interventions à l'international, surtout dans la coopération, n'a pas toujours été assuré : les actions sont éclatées, les sources de financement ne sont pas évidentes et les attentes du personnel sont grandes. Le Collège devra définir son positionnement international au cours de sa démarche de planification stratégique.

Le Collège de l'Outaouais dispose d'un personnel capable d'entreprendre des recherches. Il y aurait sans doute lieu de créer des conditions favorables à la recherche. Le Collège n'a pas développé une grande capacité de recherche et de transfert technologique. L'Outaouais demeure une des rares régions du Québec à ne pas avoir de centre collégial de transfert technologique (CCTT).

Points forts

- Le Collège assure et maintient une participation soutenue aux différentes instances de concertation régionale; il consacre beaucoup d'efforts à enrichir sa carte des programmes afin d'assurer le développement régional.
- Le Collège maintient des activités internationales et il s'est doté d'une *Politique sur la coopération et le développement international*.
- Le Collège dispose d'un personnel créateur et productif tant dans le domaine pédagogique que disciplinaire.

Points faibles

- Le Collège a de la difficulté à soutenir financièrement ses activités internationales et il ne s'est pas donné une structure efficiente pour les encadrer.
- Le Collège ne met pas suffisamment en valeur ses réalisations et sa participation dans le milieu régional.

Pistes d'action

- Déterminer les orientations du Collège en regard de la recherche.
- Encourager et soutenir le développement de la recherche au Collège.
- Doter la région d'un Centre collégial de transfert technologique.
- Positionner le Collège en ce qui a trait à ses activités internationales et identifier les champs d'intervention.
- Mettre à jour les ententes qui lient le Collège à des institutions scolaires étrangères.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

- En juin 2002, le Collège a acheminé une demande au MEQ en vue d'obtenir un centre collégial de transfert technologique; il est membre du Centre de recherche intégré sur les bois feuillus.
- Le Collège a produit, en avril 2003, un bilan de ses activités internationales.
- Le Collège a créé un centre de service de la formation continue à Maniwaki en 2002-2003.

CHAPITRE 4

**Le Collège utilise les moyens appropriés
pour assurer son développement dans le
respect de sa mission**

***4.1 LA DÉTECTION DES BESOINS NOUVEAUX ET L'INNOVATION
TANT DANS LA PÉDAGOGIE QUE DANS LA GESTION***

DESCRIPTION

Au cours de la période d'observation le Collège a pris les moyens pour détecter des besoins nouveaux, pour être à l'écoute de ses partenaires, à l'interne et à l'externe, pour rester créatif et ouvert à l'expertise des personnes et à leurs idées novatrices. Pour y parvenir le Collège a, entre autres, adhéré à divers organismes. L'annexe 24 présente la liste des organismes avec lesquels le Collège entretient des relations.

C'est le comité exécutif du Collège qui approuve les adhésions aux divers organismes¹⁰⁹. Chaque demande d'adhésion doit comporter les informations suivantes : le nom de l'organisation, le coût et la durée de l'adhésion, les représentants du Collège et les renseignements qui permettent d'établir si l'organisme poursuit des objectifs en accord avec la mission et les orientations du Collège ou encore, si l'organisme contribue à l'intégration du Collège dans la communauté le rendant plus actif et plus performant en regard des besoins régionaux. En outre, les avantages prévisibles pour le Collège, doivent justifier les coûts.

Toute demande d'adhésion, avec ou sans cotisation, doit être autorisée par le comité exécutif. En pratique, ce n'est pas toujours possible. Il existe même une certaine confusion entre l'administration courante qui relève du comité exécutif et la gestion opérationnelle confiée à la Direction du Collège. À telle enseigne d'ailleurs que l'adhésion à plusieurs organismes n'a toujours pas été sanctionnée par une décision du comité exécutif. La procédure d'adhésion à des organismes et sa gestion doivent donc être clarifiées.

La présente évaluation institutionnelle analyse plus à fond trois types d'adhésion : la Fédération des cégeps, qui est un organisation provinciale et qui offre au Collège l'avantage d'un réseau ; la Table Éducation Outaouais qui constitue pour le Collège un réseau régional ; et quelques autres organismes, notamment ceux des enseignants et des professionnels. S'ajouteront des exemples d'initiatives novatrices du Collège.

ANALYSE

Les adhésions aux organismes sont pour le Collège de l'Outaouais source d'inspiration et d'innovation tant dans ses pratiques de gestion que d'enseignement. Les différentes adhésions du Collège lui permettent de détecter les nouvelles tendances et de répondre localement aux nouveaux besoins de l'institution ; elles lui permettent également d'apporter sa contribution à l'avancement de divers dossiers régionaux et provinciaux.

1. L'adhésion à la Fédération des cégeps

L'adhésion à la Fédération des cégeps offre au Collège de multiples occasions pour s'informer, pour détecter les tendances provinciales, pour s'inspirer des solutions des autres cégeps dans des dossiers plus complexes, pour participer au sein des diverses commissions de la Fédération à l'élaboration d'instruments de gestion pédagogique ou de gestion en général. Tous les directeurs du Collège participent assidûment aux réunions des commissions de la Fédération et reçoivent de l'information sur des dossiers variés et sur les nouvelles dispositions, réglementations ou mesures ministérielles et gouvernementales. Ils en profitent pour échanger sur leurs pratiques et partager de nouvelles façons de faire. Les directeurs font état en régie générale des sujets abordés dans leur commission et en informent également leur équipe immédiate et les services concernés. La régie générale du Collège suit l'évolution des dossiers dans divers domaines rattachés à la mission ou à l'administration de l'institution. Le Collège a profité, pendant la période d'observation, de la participation de ses directeurs aux instances de la Fédération des cégeps : le directeur général du Collège, en plus d'être membre du conseil d'administration de la Fédération, a assumé la présidence de Cégep International pendant de nombreuses années. Le directeur des études assume la présidence de la commission des affaires pédagogiques.

109. Article 4.06-4 f du *Règlement général*.

La participation à la Fédération des cégeps permet au Collège de détecter les nouveaux besoins et lui fournit des avenues pour y répondre de façon appropriée. L'adhésion du Collège à la Fédération des cégeps présente plusieurs autres avantages, ceux là financiers. À titre d'exemples, mentionnons la participation du Collège au Centre collégial des services regroupés, au Réseau des services documentaires régionaux et au Service des achats regroupés, tous des partenariats qui lui permettent de réaliser des économies et d'être à la fine pointe des développements dans les secteurs concernés.

2. L'adhésion à la Table Éducation Outaouais

Le Collège est membre de la Table Éducation Outaouais depuis ses débuts, il y a près de dix ans. Il s'agit pour le Collège d'un important outil de concertation régionale entre les ordres d'enseignement et les acteurs du développement économique qui gravitent autour de l'Éducation. Cette Table s'est donné pour mission de diminuer le taux d'abandon scolaire, de créer une meilleure adéquation entre la formation et les besoins locaux du marché du travail et de valoriser la formation professionnelle et technique. La Table favorise les partenariats entre institutions scolaires, entreprises et organismes et facilite les liens entre les différents ordres d'enseignement.

La Table Éducation Outaouais est composée des directeurs généraux des cégeps publics et des commissions scolaires, du recteur de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), du directeur général du Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO), du président directeur général de la région régionale de la santé et des services sociaux et des directeurs régionaux des ministères de l'Emploi et de l'Éducation. Elle comprend six sous-comités dans les grands champs d'intervention de l'éducation.

Grâce à la contribution financière de ses membres, la Table Éducation Outaouais a mené des études, analyses et enquêtes dont les résultats ont permis de documenter les enjeux régionaux, de développer des outils d'intervention et de gérer la mise en œuvre des projets. En 1999, la Table Éducation Outaouais a pris l'initiative d'élargir son mandat initial. Elle a ouvert un vaste chantier régional. Elle a mené des travaux sur le développement de l'éducation en Outaouais et établi un plan d'action régional. Les trois enjeux de l'éducation qui en découlent, le social, l'économique et le géographique, ont été inscrits dans l'*Entente cadre de développement de la région de l'Outaouais* sous l'égide du CRDO. Le Collège a été directement associé à la réalisation de deux publications produites par la Table : *Plan stratégique de développement de l'éducation en Outaouais : état de la situation, enjeux et priorités* (mai 2000) et *Abandon scolaire en Outaouais : problématique et piste d'intervention* (août 2000).

Pour la première publication, le Collège a participé activement au comité de gestion qui a reçu de la Table le mandat de mener à terme les travaux de recherche devant conduire à la production du plan stratégique. Le Collège a également participé au Comité régional contre l'abandon scolaire qui réunit des représentants des principaux partenaires intersectoriels : commissions scolaires, Emploi-Québec, Direction régionale du ministère de l'Éducation, le Conseil régional de développement de l'Outaouais, les centres jeunesse de l'Outaouais, l'UQO, les collèges publics.

Le Collège de l'Outaouais est un partenaire actif en matière de concertation régionale et de développement de l'Outaouais et il bénéficie, avec la Table Éducation Outaouais, d'un instrument fort utile pour détecter les besoins régionaux et pour orienter son développement institutionnel.

3. Les adhésions des enseignants et des professionnels

D'autres moyens permettent au Collège de détecter les besoins et d'innover. De façon à favoriser le ressourcement des enseignants, le Collège délègue plusieurs enseignants aux principaux congrès et colloques où la pédagogie collégiale et la recherche sont à l'honneur : le colloque de l'Association québécoise de pédagogie collégiale (AQPC), dont le Collège a été l'hôte en juin 1997; celui de l'Association pour la recherche au collégial (ARC), dont le président était un conseiller pédagogique du Collège et qui a tenu son colloque annuel au Collège de l'Outaouais en juin 2000; les congrès de l'APOP et de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences. Le Collège facilite le plus possible la participation des enseignants à différentes activités et colloques et le comité de

perfectionnement des enseignants accorde environ 50 000 \$ par année pour susciter cette participation. Rappelons aussi que les activités de Performa¹¹⁰ permettent aux enseignants d'actualiser leurs connaissances et de développer de nouvelles pratiques pédagogiques.

Les professionnels participent également à des regroupements utiles au Collège. L'équipe du cheminement scolaire participe assidûment au congrès annuel de l'Association professionnelle des aides pédagogiques individuels (APAPI). La bibliothécaire, spécialiste en moyens et techniques d'enseignement, participe aux activités de l'ASTED et à son congrès annuel ; de plus, cette dernière a assumé la responsabilité du comité de perfectionnement de l'association pendant un certain temps au cours de la période d'observation.

4. D'autres adhésions significatives

Une autre adhésion utile pour le Collège est celle à l'Association des collèges communautaires canadiens qui lui permet de se tenir au fait des changements dans les pratiques des collèges communautaires, des orientations du gouvernement fédéral, du développement de l'enseignement supérieur au Canada et d'études de divers organismes canadiens. Au fil des ans, le Collège a participé aux assemblées annuelles de l'ACCC et y a même présenté des communications.

Le Collège est actionnaire de la société SRIC. Cette adhésion lui a permis, à un coût très avantageux, d'améliorer certains processus directement reliés aux dossiers étudiants. Il a acquis de cette société un logiciel de gestion pédagogique qui facilite, entre autres, la remise des horaires et des résultats scolaires aux étudiants, les rendant disponibles à partir d'Internet. Le Collège a ainsi automatisé certaines procédures. Ainsi, le processus de répartition de la tâche des enseignants a été allégé puisque les départements peuvent maintenant simuler des scénarios. Le personnel du Collège a participé activement à l'expérimentation de certains outils développés par la SRIC avant qu'ils ne soient rendus disponibles aux autres collèges actionnaires.

5. Des exemples d'idées novatrices du Collège

Un support tangible à l'innovation

Le 8 décembre 1998, le directeur général propose au conseil d'administration d'utiliser une partie du surplus du budget de fonctionnement pour financer des projets spéciaux. À cette occasion, le conseil attribue une somme ne dépassant pas 400 000 \$ au financement de projets du personnel.

Un appel de projets est lancé à l'interne au début de la session d'hiver 1999. Le directeur général, qui estime terminée la période de compressions, souhaite encourager des initiatives du personnel jusque-là irréalisables en raison de la situation budgétaire difficile et ainsi relancer le dynamisme des employés, qui ont largement contribué aux efforts de réduction des années antérieures. Les projets doivent satisfaire aux critères suivants : viser le développement du Collège et avoir des retombées réelles pour l'institution; ne pas engendrer de coûts récurrents; et, prioritairement, avoir des avantages pédagogiques.

Les règles de gestion de ce fonds spécial sont déterminées : les opérations courantes ne sont pas admissibles ; si d'autres sources de financement existent, elles devront être explorées en premier lieu ; aucun poste ne sera créé à partir du financement d'un projet.

Les modalités de proposition et d'analyse des projets sont définies : la régie générale établit des critères de pondération pour prioriser les projets retenus ; les projets lui sont acheminés pour être analysés par les directeurs avant qu'ils ne soient soumis au conseil d'administration pour approbation.

Le personnel soumet au delà de 33 projets qui sont regroupés dans huit catégories :

- projet de recherche de développement ou de création de matériel didactique;
- projet d'acquisition d'équipements de nature autre qu'informatique;

110. Voir la section 2.2 qui traite du perfectionnement.

- projet d'acquisition d'équipements de nature informatique ou apparentée;
- projet d'aménagement de locaux;
- projet lié à la promotion du Collège;
- projet lié au site Web du Collège;
- projet relié aux stages étudiants à l'extérieur de la région;
- projets divers, autres catégories.

Au total, les projets présentés requerraient 1 440 700 \$ et ceux recommandés au conseil d'administration totalisaient une somme de 376 500 \$. À terme, le conseil a approuvé 386 500 \$ pour financer la réalisation de 14 projets. Il a donné, comme l'indique la liste, la priorité aux projets de nature pédagogique reliés au développement de la mission du Collège.

<i>Programme de recherche et de production de matériel didactique</i>	30 000 \$
<i>Acquisition d'un actif promotionnel</i>	8 000 \$
<i>Acquisition de biens pour les centres d'aide en français</i>	7 000 \$
<i>Création d'un laboratoire de Sciences humaines</i>	60 000 \$
<i>Rédaction de textes explicatifs pour les cours de français</i>	7 000 \$
<i>Développement du site WEB du Collège</i>	25 000 \$
<i>Catalogage d'une partie de la collection de la bibliothèque</i>	80 000 \$
<i>Production et diffusion d'un didacticiel sur le marché de l'éducation</i>	5 000 \$
<i>Acquisition d'appareils pour l'enseignement de la physique</i>	40 000 \$
<i>Récupération de produits chimiques</i>	6 000 \$
<i>Expérimentation de matériel pédagogique en philosophie</i>	13 500 \$
<i>Étude ergonomique sur les méthodes de travail en entretien ménager</i>	15 000 \$
<i>Valorisation du centre sportif du campus Gabrielle-Roy</i>	50 000 \$
<i>Création d'un fonds d'aide aux stages étudiants hors région</i>	40 000 \$

Des innovations en matière de programmes d'études

Pendant la période d'observation, le Collège de l'Outaouais a formé un consortium avec le Collège Héritage afin de créer un guichet unique pour la promotion et l'organisation dans la région de l'Outaouais de certains services de formation continue en français et en anglais. Ce partenariat entre les deux cégeps a permis de dispenser, en 1996-1997, le programme bilingue conduisant à une AEC *Agents et agentes de centres d'appels* qui a été offert grâce à la collaboration de Ressources humaines Canada et de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre. Le consortium a été créé pour répondre rapidement et efficacement à la demande du Commissaire industriel de la ville de Hull. Au terme du programme, une entreprise a été créée : *CICA International*, qui s'est établie dans la ville de Hull. Le consortium a également permis d'explorer la faisabilité de préparer des appels d'offre de formation sur mesure.

Après avoir soumis sa candidature au consortium formé du Collège Bois-de-Boulogne, du Collège André-Grasset, de l'Université de Montréal, de l'École des hautes études commerciales et de l'École polytechnique de Montréal, le Collège offre, à partir de l'automne 1998, le programme *Sciences, lettres et arts*. Dix cégeps seulement dispensent ce programme préuniversitaire. Le Collège répond ainsi à un besoin exprimé par la région pour un programme de haut calibre donnant accès à toutes les facultés universitaires (sauf en musique et en arts). Ce programme, qui est contingenté, reçoit une clientèle déjà hautement performante au secondaire et qui veut s'engager dans des études collégiales exigeantes. C'est un programme polyvalent et intégré.

Les activités en vue d'obtenir l'autorisation d'un nouveau programme

Le Collège de l'Outaouais, a entrepris une démarche avec ses partenaires en vue d'obtenir l'autorisation d'un DEC en *Technologie forestière*. La demande a été préparée grâce à l'appui financier de la Table Éducation Outaouais et à la très étroite collaboration des partenaires : Emploi-Québec, Ressources naturelles, la Direction régionale du ministère de la Faune et des Parcs, la Commission scolaire au Cœur-des-Vallées, la Commission scolaire des Hauts-Bois et des spécialistes forestiers. Le Collège a élaboré un programme de DEC adapté au type de forêts de l'Outaouais, l'a fait approuver par le conseil d'administration le 14 novembre 2000 et acheminé au ministère de l'Éducation. Le Ministère n'a pas encore donné de réponse à cette demande.

Une entreprise d'entraînement et de perfectionnement au Collège

En mai 1997, les efforts concertés du Collège de l'Outaouais et de ses partenaires : Ressources humaines Canada, la Fédération des Caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec, Théo Mineault Ltée et les Industries James MacLaren Inc., ont permis au cégep d'implanter *O'Bois International*, une entreprise d'entraînement et de perfectionnement située au campus Louis-Reboul. Dans le cadre d'une entreprise, *O'Bois International* permet à la clientèle en formation d'intégrer à la fois des notions de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. L'entreprise est devenue un bassin de recrutement de personnel qualifié et expérimenté répondant à des besoins d'entreprises régionales. Les secteurs ciblés sont fonction de la réalité régionale : les entreprises de services et la fonction publique fédérale en Outaouais.

Les locaux de *O'Bois International* sont aménagés comme une véritable entreprise. Les installations offrent aux participants un contexte dynamique d'échanges et d'apprentissage. L'entreprise d'entraînement et de perfectionnement est organisée autour des services suivants : marketing et ventes, ressources humaines, achats et approvisionnements, finances et comptabilité, informatique et infographie, secrétariat, communications. La production, l'expédition physique et les transactions monétaires demeurent les seules activités virtuelles. Enfin, *O'Bois International* offre également aux personnes immigrantes, de plus en plus nombreuses dans l'Outaouais, un service d'intégration au marché du travail.

Des innovations en matière de technologies de l'information et des communications

Le Collège de l'Outaouais a été associé au projet *Virez Net*, un salon de l'inforoute et du multimédia qui poursuivait les objectifs suivants : intéresser davantage de jeunes aux études et aux carrières en sciences et en technologie, développer une culture scientifique et promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies à des fins pédagogiques. Cette activité était en place pendant la période d'observation¹¹¹. Comme le mentionnait le ministre David Cliche, ce projet est un exemple éloquent de prise en charge d'une région pour développer le partenariat réseau scolaire et industrie¹¹². En marge du Salon destiné à mettre en valeur les projets réalisés par les élèves et étudiants des divers ordres d'enseignement, *Virez Net* tenait un colloque, *Pédagogic*, qui permettait aux enseignants d'échanger sur l'utilisation des TIC dans l'enseignement. Le Collège a joué un rôle très actif dans l'organisation de ce projet dès le début en 1999.

En deux occasions, des enseignants du Collège ont obtenu le prix *Pédagogica* pour leur contribution au développement des TIC dans l'enseignement.

Des initiatives de concertation avec le secondaire

En 1994, le Collège a conclu une entente avec la Commission scolaire des Draveurs. Le programme du secondaire DEP-*Décoration intérieur et étalage* a été offert dans les locaux du campus Félix-Leclerc. Les deux ordres d'enseignement en assument conjointement la gestion. L'entente permet d'utiliser de façon optimale les ressources humaines et matérielles nécessaires à la mise en œuvre de ce programme DEP et

111. *Virez Net* a cessé ses activités en 2002. La dernière édition s'est tenue au Collège de l'Outaouais.

112. Extrait du communiqué de presse, avril 2001.

du programme technique *Design d'intérieur* qu'offre le Collège. Un projet d'harmonisation des deux programmes est toujours dans les plans des deux institutions.

Le consortium en soins infirmiers

En 1996-1997, le Collège de l'Outaouais, le Collège de St-Jérôme, le Collège Montmorency et l'Université du Québec en Outaouais ont formé un consortium pour élaborer un curriculum de formation continue pour le personnel infirmier. L'Ordre des infirmiers et infirmières du Québec a accordé une subvention de 12 000 \$ au consortium pour la phase d'expérimentation en août 1999. Les travaux allant dans le même sens, entrepris quelques années plus tard au niveau provincial, sont venus confirmer l'à-propos de cette démarche amorcée en Outaouais. La première cohorte inscrite dans le programme harmonisé a commencé sa formation en 2000-2001. Le nouveau programme de DEC en *Soins infirmiers* du Collège, révisé par compétence, a servi d'assise au programme harmonisé DEC-BAC.

Des efforts de concertation avec l'UQO

En 1996-1997, le Collège a conclu un protocole d'entente avec l'UQO visant à faciliter le passage, à l'UQO, d'élèves ontariens détenteurs du diplôme d'études secondaires de l'Ontario. Un programme harmonisé a été conçu, mais les difficultés d'organisation ont amené les deux institutions à mettre fin à ce protocole deux ans plus tard.

Le Collège a également travaillé à la mise en place, dans plusieurs programmes, d'un cheminement DEC-BAC avec l'Université, celle-ci reconnaissant jusqu'à une année de formation. C'est le cas, notamment, pour les programmes *Techniques de l'informatique*, *Techniques administratives* et *Techniques d'éducation spécialisée*.

Un partenariat avec l'ITHQ pour le développement du tourisme dans l'Outaouais

Dans sa volonté de répondre aux besoins de la région outaouaise en matière de formation technique en hôtellerie, restauration et tourisme, le Collège de l'Outaouais a conclu une entente en avril 2000 avec l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) en vertu de laquelle les deux organismes s'entendent pour que soient dispensés, en Outaouais, des programmes de formation en gestion hôtelière, en gestion des services alimentaires et de restauration, et en tourisme.

À défaut d'obtenir l'autorisation d'offrir des DEC dans ces secteurs économiques, le Collège a tenté de trouver les moyens nécessaires pour répondre aux besoins de la région.

Les programmes d'études et la concertation régionale

Depuis l'automne 1998, le département de Techniques d'éducation spécialisée organise annuellement un forum régional sur la profession d'éducateur spécialisé. Cette activité réunit des enseignants, des intervenants du monde de la santé, des représentants de la Régie de la santé et des services sociaux de l'Outaouais et du monde de l'éducation, et des étudiants du programme. Cette initiative est un exemple de la concertation de certains des programmes d'études du Collège avec les acteurs régionaux. Dans ce cas-ci, l'initiative du département assure une meilleure mise en œuvre pédagogique du programme.

Ces activités de concertation se retrouvent dans d'autres programmes, tels *Techniques administratives*, *Soins infirmiers* ou *Génie civil*, pour n'en mentionner que quelques-uns.

Le plein air expérientiel : la transdisciplinarité à l'honneur depuis 30 ans

Des enseignants ont développé un cours complémentaire dispensé à la fin de la session d'hiver, *Plein air expérientiel*, qui permet à une quarantaine d'étudiants, chaque année, de profiter pendant 18 jours d'une immersion totale dans la nature. Sous la supervision d'enseignants d'éducation physique et d'un enseignant de géologie, ils expérimentent une multitude d'activités alliant éducation physique et météorologie, géologie, astronomie, botanique, etc. La transdisciplinarité est le mot d'ordre de ce séjour annuel en forêt.

Pour un rapprochement entre les autochtones et autres Québécois

Du 10 au 14 avril 2000, des autochtones de la nation innue de la Côte-Nord ont séjourné sur le terrain du campus Gabrielle-Roy dans le cadre d'une activité parrainée par la Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec et l'Institut culturel et éducatif montagnais. Cette initiative d'un enseignant de philosophie visait le rapprochement entre les autochtones et les autres Québécois.

Pendant leur séjour, les autochtones ont rencontré des étudiants et des enseignants du Collège pour les sensibiliser à la réalité innue. Les étudiants ont pu utiliser les connaissances ainsi acquises dans leurs cours de philosophie, d'histoire, de sciences politiques, de sociologie et d'anthropologie.

Le Collège est reconnu Académie régionale Cisco

C'est en mars 1999 que le Collège de l'Outaouais a été reconnu *Académie régionale Cisco* par *Cisco Systems Inc*, leader mondial en matière de solutions de réseautage pour internet. Depuis son accréditation en tant qu'*Académie régionale*, le Collège, par le biais de son service de formation continue, offre le programme de *Cisco* aux enseignants du Collège de l'Outaouais, du Collège de l'Abitibi-Témiscamingue et de la Commission scolaire des Draveurs.

Les enseignants du programme de micro-informatique de l'École secondaire l'Érablière ont complété leur formation *Cisco* à la formation continue du Collège. Cela a permis à l'Érablière de devenir la première académie locale *Cisco* et de former les élèves de troisième et quatrième secondaires dans le domaine de la réseautique. Par la suite, les élèves de ce groupe qui s'inscriront au programme *Techniques informatiques* pourront se voir créditer certains cours.

La formation à distance en partenariat

Le Collège, dans le cadre de son offre de cours aux adultes, a conclu une entente avec *cégep@distance* afin d'offrir aux étudiants des cours de formation à distance comportant un encadrement enrichi.

CONCLUSION

Le Collège profite de ses adhésions et de ses différents partenariats pour détecter les besoins nouveaux et pour mettre en place des mesures novatrices. Il se donne ainsi des moyens appropriés pour assurer son développement dans le respect de sa mission. Il participe pleinement aux efforts régionaux en vue d'assurer une meilleure concertation entre les ordres d'enseignement et, en ce sens, il s'inscrit résolument dans la volonté ministérielle de rationaliser l'offre de formation. De façon à répondre aux besoins de la région, le Collège, par exemple, est un partenaire actif de la Table Éducation Outaouais et il participe aux diverses instances de la Fédération des cégeps.

Le Collège innove, appuie les initiatives novatrices de son personnel et les valorise. Ainsi, il a financé, au cours de la période d'observation, des projets de son personnel à la hauteur de près de 400 000\$.

Rappelons aussi que les autres chapitres de ce rapport d'évaluation institutionnelle présentent divers autres efforts, actions et activités du Collège qui font foi de son intérêt pour les besoins nouveaux en matière de développement régional et pédagogique et de son sens de l'innovation.

Points forts

- Le Collège est à l'affût des besoins nouveaux de sa région et s'implique dans les grands chantiers régionaux avec ses partenaires ; il prend même le leadership dans certains dossiers.
- Le Collège est membre de différents organismes, ce qui lui permet d'être à l'affût des nouvelles tendances tant en pédagogie qu'en gestion.
- Le Collège met en place des mesures novatrices qui favorisent son développement et il appuie les projets novateurs de son personnel.

Points faibles

- Le Collège doit gérer de façon cohérente sa participation aux organismes externes.
- Le Collège n'a pas encore implanté un Centre collégial de transfert technologique.

Pistes d'action

- Assurer une veille stratégique permanente pour saisir les occasions de développement, entre autres, bonifier la carte des programmes et mettre en place un Centre collégial de transfert technologique.
- Profiter de la planification stratégique pour détecter de façon plus pointue les besoins nouveaux en pédagogie et en gestion.
- Explorer, avec ses partenaires, à l'interne et à l'externe, les diverses possibilités de développement.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

Le Collège a intensifié ses rapports avec les organismes régionaux de développement économique et entreprendra de façon plus intensive, dans le cadre de sa planification stratégique, des démarches avec les organismes de la santé, de la culture et du tourisme.

- Le Collège a mené des travaux de préféabilité pour un Centre de transfert technologique en foresterie avec ses partenaires en développement régional qui ont appuyé financièrement la démarche. Les travaux ont pris en compte un plan intégrateur de la formation en foresterie préparé en collaboration avec tous les ordres d'enseignement. Le tout est lié à une autorisation de DEC qui n'a pas encore été obtenue. Toutefois, la démarche a permis aux personnes de s'approprier le « comment faire ».
- Le Collège est partenaire d'une *Entente spécifique* reliée à la *Planification stratégique du Conseil régional de développement de l'Outaouais* et qui appuie, entre autres, la formation technique (printemps 2003).
- Dans son nouveau *Règlement sur la gestion financière*, le Collège a clarifié quelques aspects de la gestion de ses adhésions.
- Le Collège est de nouveau au conseil d'administration de la Fédération des cégeps depuis l'automne 2003.
- Le Collège contribue au sein de l'ACCC à la formation des directeurs généraux des cégeps et des collèges communautaires (étés 2002, 2003 et 2004).
- Le Collège a participé au sein de la Fédération des cégeps à une vaste réflexion sur le développement des cégeps qui a abouti à un plan de développement du réseau (2003).
- Le Collège, au sein du *Forum de l'enseignement supérieur* (octobre 2003), développe des partenariats avec Heritage College et l'Université du Québec en Outaouais. Il détecte ainsi des besoins nouveaux et les prend en compte dans sa démarche de planification stratégique.
- Le Collège s'est joint au groupe Humanis afin de rendre accessibles plusieurs cours et programmes de formation à distance. La clientèle de l'Outaouais, disséminée sur un très vaste territoire, a ainsi accès à une formation de pointe grâce à Internet.
- Le Collège continue de participer aux travaux de la Table Éducation Outaouais et de la Fédération des cégeps, dans ce dernier cas, notamment à ceux relatifs au forum de l'enseignement collégial qu'entend conduire le gouvernement au printemps 2004.

- Le Collège a élaboré un devis de planification stratégique, adopté en novembre 2003, dans lequel il établit un processus qui lui permettra de détecter les nouveaux besoins.

CHAPITRE 4

**Le Collège utilise les moyens appropriés
pour assurer son développement dans le
respect de sa mission**

***4.2 L'EFFICACITÉ DES PROCESSUS D'ÉVALUATION
ET DE PLANIFICATION ET LEURS RETOMBÉES
SUR LA GESTION***

DESCRIPTION

En procédant à plusieurs évaluations de programmes d'études et à l'évaluation de la mise en œuvre de sa formation générale, le Collège s'est familiarisé avec le processus d'évaluation. Il a également développé des politiques d'évaluation en lien avec sa mission, telles la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* et la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études*, cette dernière ayant elle-même, été évaluée. Plusieurs éléments du processus rattaché à ces évaluations étaient prescrits par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Ainsi, au gré des autoévaluations et grâce aux jugements de la Commission et à ses recommandations, le Collège a développé un savoir-faire en matière d'évaluation. Cette expertise lui a servi à réviser certains processus de gestion pédagogique. Il lui reste, pour bien intégrer le processus complet, à améliorer le suivi à de telles évaluations.

En élaborant un *Plan institutionnel de réussite*, le Collège s'est familiarisé avec des indicateurs de réussite et le suivi de la mise en œuvre de moyens de réussite. Bien que ce plan élaboré au cours de la période d'observation soit incomplet, la performance des étudiants et les indicateurs systémiques de la réussite et de la diplomation sont des aspects importants qui ont été intégrés à la gestion pédagogique. Le Collège devra également introduire et maîtriser d'autres processus d'évaluation et mettre en place divers indicateurs de performance dans les autres directions pour rendre compte de la qualité de sa gestion.

À titre d'exemple, le Collège doit mettre en place des processus d'évaluation de son personnel. Pendant la période d'observation, seuls les hors-cadres ont été évalués de façon formelle, mais sans qu'une politique ou un règlement encadre ces évaluations. Il n'y a aucune politique d'évaluation approuvée par le conseil d'administration pour les autres catégories de personnel : cadres, professionnels (sauf pour l'octroi de la permanence ou pour le maintien du lien d'emploi avant la permanence), enseignants et employés de soutien (sauf pour la prolongation du lien d'emploi).

La révision du *Plan de développement des programmes d'études pour 1996-1997 à 2000-2001* et la production du *Plan directeur des systèmes d'information* permettent d'analyser les processus de planification et d'évaluation du Collège. Ces deux exemples, assez significatifs, illustrent la capacité du Collège à conduire de façon efficace des opérations d'évaluation et de planification ayant des retombées sur la gestion.

ANALYSE

1. Le Plan de développement des programmes

Le *Plan de développement des programmes d'études du Collège de l'Outaouais pour 1996-1997 à 2000-2001* a été élaboré par un comité réunissant, entre autres, le directeur général et le directeur des études. Le comité a d'abord analysé les indicateurs de réussite (taux de passage, taux de poursuite des études, placement des finissants, diplomation) et les caractéristiques de la clientèle (distribution selon le sexe, l'âge, etc.). Il a dressé un bilan des plans de développement de 1982-1983 et de 1991-1992 et examiné les besoins en formation continue.

Par la suite, le comité a exploré diverses pistes de développement à l'enseignement régulier, dans les programmes préuniversitaires et techniques et dans le domaine de la coopération internationale ; il a produit des études de pertinence qui ont fait l'objet d'un rapport détaillé permettant, entre autres, d'informer le Collège sur les programmes de formation pouvant être implantés et qui prennent en compte les indices d'intégration au marché du travail.

Un chapitre du plan de développement, qui porte sur les prévisions de clientèle, a été produit en étroite collaboration avec les démographes du ministère de l'Éducation. Le plan comporte diverses mesures de développement et un calendrier d'implantation. Il a été transmis à plus d'une cinquantaine d'organismes régionaux desquels le Collège sollicitait commentaires et appui. Au-delà de vingt d'entre eux ont transmis une lettre d'appui au plan de développement du Collège de l'Outaouais.

Forte de ces appuis, la Direction du Collège a acheminé le *Plan de développement des programmes d'études* au conseil d'administration qui l'a approuvé à sa réunion du 25 juin 1997¹¹³. Ce plan, au cours des années, a guidé le Collège en matière de développement de programmes.

2. Un plan directeur des systèmes d'information et une réorganisation administrative

En janvier 1998, la Direction du Collège met sur pied un comité orienteur informatique à qui elle confie le mandat d'examiner la pertinence de fusionner le service informatique et le service des APO : le premier relevant directement du directeur général et le deuxième, d'un adjoint à la Direction des études. Le comité comprend le directeur des ressources humaines et des relations de travail, le directeur des services administratifs et l'adjoint à la Direction des études responsable du développement et des ressources pédagogiques. Le rapport du comité, reçu par le directeur général en octobre 1998, recommande l'embauche d'un conseiller pour gérer l'unification des deux entités (informatique et APO) et pour appliquer le plan directeur des services d'information.

Le comité définit également le mandat du nouveau service informatique fusionné :

Dans une perspective de cohérence et d'inter-connectivité institutionnelle, ce service a pour mandat d'assurer la gestion des infrastructures informatiques et de télécommunications, d'en assurer l'accessibilité et la disponibilité aux fins d'enseignement, d'administration et d'expérimentation ainsi que de garantir la sécurité informatique. Ce service aide également au développement des nouveaux outils

En vue de maximiser l'utilisation des ressources informatiques et de contribuer à l'utilisation harmonieuse de ces technologies de l'information, le service assure le support, l'animation et l'information en plus de participer aux activités de formation sur les différents produits et services touchant ces infrastructures informatiques et de télécommunications¹¹⁴.

C'est un conseiller du *Groupe INCA* qui assure la gestion de ce nouveau service jusqu'en août 2000, date à laquelle le Collège embauche un coordonnateur relevant du directeur des services administratifs.

À la fin de l'année 1998, le directeur général confie au *Groupe INCA* le mandat d'élaborer le plan directeur des systèmes d'information. Le mandat consiste à :

- dresser le portrait de la situation actuelle des systèmes d'information et des technologies de l'information et des télécommunications à l'intérieur de l'organisation;
- établir le niveau de satisfaction des utilisateurs ainsi que leurs attentes et leurs besoins à l'égard des technologies de l'information;
- porter un jugement sur le niveau d'adéquation actuel des services rendus par le service informatique;
- proposer des objectifs et des orientations technologiques et organisationnelles;
- concevoir, en fonction des ressources financières disponibles, le réseau intégré des communications informatiques qui répondra aux besoins actuels et futurs;
- élaborer un plan d'action triennal identifiant les activités à réaliser, incluant les coûts non récurrents;
- déterminer la mission, les rôles et les responsabilités du service informatique ainsi que le niveau d'encadrement requis;
- déterminer les indicateurs permettant de mesurer la performance du service informatique en termes d'efficacité et d'efficience.

113. Adopté sans l'avis de la commission des études qui faisait l'objet d'un boycott du 18 mars au 2 septembre 1997.

114. Collège de l'Outaouais, *L'avenir de l'informatique au Collège de l'Outaouais*, 10 mars 1998.

Pour encadrer la réalisation de ce mandat, le comité mis en place en janvier 1998 cède la place à un comité orienteur informatique composé du directeur général, de l'adjoint au développement et aux ressources pédagogiques, du directeur des services administratifs, du directeur des ressources humaines et des relations de travail et du responsable du service informatique.

Le rapport final déposé le 29 juin 1999, constitue un plan directeur. On y retrouve toutes les démarches réalisées conformément au mandat confié à la firme *Groupe INCA*. En prenant appui sur l'analyse des besoins, définis par les gestionnaires, les enseignants et les autres membres du personnel du Collège, les auteurs du rapport relèvent les forces et faiblesses de la gestion institutionnelle des ressources informationnelles¹¹⁵.

Le plan directeur, qui a fait l'objet de deux présentations par le directeur général aux membres du conseil d'administration, les 12 octobre et 14 décembre 1999, comprend 32 recommandations et un calendrier triennal de mise en œuvre. En outre, la firme a fourni un cadre normatif de gestion des services informatiques orientés vers l'aide à la pédagogie. Il revient au Collège d'actualiser ce cadre. Le calendrier de la mise en œuvre du plan s'échelonnait de 1999-2000 à 2001-2002. Au cours de l'hiver 2002, tel que prévu dans le plan directeur, le Collège a révisé le calendrier, car beaucoup de travail restait à accomplir. Faute de disponibilité budgétaire, certaines activités n'ont pu être réalisées. Néanmoins, grâce au plan directeur, le Collège a pu :

- assurer le passage à l'an 2000 des applications et des équipements informatiques;
- mettre à niveau l'infrastructure réseautique des trois campus du Collège;
- appliquer un plan de formation des ressources humaines du service informatique;
- implanter un nouveau système de gestion pédagogique;
- mettre en œuvre le cadre normatif de développement du site Web du Collège;
- implanter un système de gestion des réservations des locaux du Collège;
- implanter un système décentralisé de gestion budgétaire;
- implanter un système de gestion des approvisionnements;
- implanter un système centralisé de gestion de la perception des frais;
- implanter le système Omnivox;
- implanter le logiciel Performance.dis sur les résultats scolaires des étudiants.

Tel que prévu dans le plan directeur, un comité des TIC, appelé le comité orienteur informatique et relevant du directeur général, a été créé. Ce comité regroupe les directeurs du Collège ainsi que le coordonnateur du service informatique. Une table de concertation des besoins aux fins pédagogiques a également été créée. Ces deux nouvelles instances sont actives depuis leur création.

La production du plan directeur des systèmes d'information est un exemple éloquent d'une démarche de concertation mettant à contribution les principales directions du Collège. Avec ce plan, le Collège s'est doté d'un outil qui lui permet d'établir ses priorités budgétaires, d'asseoir ses orientations et d'améliorer la gestion du service informatique au bénéfice des usagers et du développement de l'institution.

Comme le mentionne le *Plan directeur*, la *satisfaction des utilisateurs sera obtenue, non par une prestation des services sans limites, mais bien par la mise en œuvre de mécanismes et de règles bien compris et égaux pour tous*¹¹⁶. Le seul point faible dans cette opération réside dans l'absence d'un réel plan de communication entre le service informatique et les utilisateurs. Il est à établir.

115. *Ibid.*, p. 51.

116. *Ibid.*, p. 61.

CONCLUSION

Au cours des années, le Collège s'est approprié le processus d'évaluation et de planification en élaborant des politiques et règlements, pédagogiques et autres, au gré des demandes ministérielles ou gouvernementales. Il a évalué et planifié le développement de programmes d'études et réorganisé les systèmes d'information.

Même si des efforts supplémentaires sont nécessaires en matière d'évaluation et de planification, le Collège a prouvé sa capacité à mettre en place de façon systématique des processus d'évaluation et de planification. Ainsi, la mise à jour de son *Plan de développement des programmes* lui a fourni l'occasion de questionner certaines orientations et lui a permis d'améliorer les pratiques de l'institution. De plus, la façon dont le Collège a procédé pour établir son *Plan directeur des systèmes d'information* et les décisions qui en ont résulté témoignent de sa capacité à planifier, en l'occurrence pour augmenter l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources informatiques.

En regard des processus associés à la planification de la mise en œuvre des programmes d'études et de leur évaluation, de façon plus particulière, le Collège tire graduellement profit des apprentissages institutionnels reliés à ces opérations. Il lui reste à maîtriser la fonction « contrôle » qui lui permettrait de rendre plus efficient le suivi et de tirer davantage profit des processus de planification et d'évaluation, entre autres, en regard de ses programmes d'études. Signalons que les évaluations de programmes ont eu des retombées dans l'enseignement et ont amené des changements, mais pas toujours avec autant de diligence qu'on aurait pu le souhaiter. Le Collège a transmis à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, tardivement en plusieurs occasions, les rapports de suivi qui font état de la modification de certaines pratiques départementales, de réalisations nouvelles telles l'élargissement des heures d'ouverture de la bibliothèque, l'achat d'équipements informatiques pour ajuster l'enseignement, etc. Toutefois, l'appropriation institutionnelle des bénéfices de l'évaluation des programmes est à parfaire.

Au cours de la période d'observation, comme les autres cégeps, que ce soit par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial ou par le ministère de l'Éducation, le Collège a été obligé de se donner des processus d'évaluation et de planification reliés directement à sa mission d'enseignement (développement et évaluation des programmes d'études, plan de réussite, indicateurs de réussite, etc.), qui lui ont permis de se pencher sur ses processus de gestion pédagogique. Il doit maintenant étendre de telles opérations à l'ensemble de ses directions et à l'institution elle-même. Pour améliorer ses processus de gestion, par exemple, il doit mettre en place un processus complet de planification des ressources humaines et d'évaluation de son personnel, planifier et se donner des indicateurs de performance pour les activités et services de ses directions (services, activités étudiantes, ressources matérielles et financières, organisation scolaire, indicateurs pédagogiques, etc.).

Enfin, rappelons que le Collège est convié au cours du présent exercice d'autoévaluation, qu'il réalise avec le plus d'objectivité possible, à s'approprier dans un contexte institutionnel global cette fois, une expertise en évaluation institutionnelle. Il compte investir les résultats de cette évaluation dans la planification de son développement qu'il entreprend, après l'évaluation institutionnelle, dans un processus inclusif qui lui permettra de se doter d'un plan stratégique de plusieurs années. C'est ainsi qu'il s'investit dans ces deux opérations d'évaluation et de planification institutionnelles en s'assurant qu'elles auront des retombées sur ses processus de gestion.

Points forts

- Le Collège sait s'appuyer sur des processus d'évaluation et de planification qui demandent l'intervention de ses partenaires, leur contribution et leur support et qui ont des retombées sur sa gestion (*Plan de développement des programmes*).
- Le Collège sait s'appuyer sur des processus d'évaluation pour mettre en œuvre ses programmes et modifier certains aspects de sa gestion pédagogique ; il a développé une

expertise en matière d'évaluation des programmes d'études et a créé des outils de gestion pédagogique¹¹⁷.

- Le Collège sait prendre les moyens pour se donner des processus institutionnels d'évaluation et de planification des changements ou des ajustements dans des secteurs complexes et qui ont des retombées sur sa gestion (*Plan directeur des systèmes d'information*).

Points faibles

- Le Collège ne recourt pas systématiquement, dans sa gestion institutionnelle, à des processus d'évaluation et de planification ; il doit déterminer des indicateurs de performance et développer la fonction « contrôle » pour s'assurer de faire le suivi et favoriser ainsi des retombées à ces opérations sur ses processus de gestion.
- Le Collège n'a pas de politique d'évaluation des différentes catégories de personnel.
- Le Collège ne diffuse pas suffisamment les résultats de l'application de ses processus de gestion.

Pistes d'action

- Utiliser les résultats de l'évaluation institutionnelle pour soutenir les directions dans la mise en place de processus transparents d'évaluation et de planification.
- Déterminer dans chaque direction des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de performance.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

- Le Collège a entrepris son évaluation institutionnelle en février 2003, après avoir complété le remplacement de quatre directeurs de janvier 2002 à février 2003.
- Depuis octobre 2002, le Collège est à réviser ou à élaborer plusieurs règlements et politiques afin d'améliorer sa gestion, et ce dans toutes les directions (voir les autres chapitres).
- Le Collège a intégré dans son plan de travail 2003-2004 des éléments d'analyse de ses processus de gestion en vue d'améliorer le déploiement de ses ressources.
- Le Collège a accentué ses partenariats, ce qui fait partie de son processus de planification stratégique.
- Le Collège amorce sa planification stratégique en décembre 2003.

117. Voir section 2.2.

CHAPITRE 5

**Le Collège fait preuve d'intégrité et de
transparence dans ses pratiques de
communication**

DESCRIPTION

Au Collège, durant la période d'observation, les communications relèvent du Secrétariat général. Toutefois, les directions se partagent la responsabilité de produire les documents d'information. L'annuaire des programmes d'études et le rapport annuel sont produits par le Secrétariat général alors que le bulletin à l'intention du personnel, l'*éChollégial*, relève parfois de la Direction des affaires étudiantes et communautaires, parfois du Secrétariat général. La Direction des études produit des documents d'information à l'intention des étudiants tels les cahiers de programme et un document complémentaire remis aux étudiants, les monographies professionnelles et d'autres textes. La Direction des affaires étudiantes et communautaires, quant à elle, produit pour les étudiants des documents tels le *Recueil des règlements à l'intention des étudiants qui fréquentent le Collège de l'Outaouais*, l'*Agenda étudiant* et le *Roy Félix*. Ces deux dernières directions se concertent pour produire le document d'information à l'intention des parents que le Collège leur remet à l'occasion de la rencontre annuelle au printemps.

Les ressources (personnel et budget) affectées aux communications sont importantes, mais « éparpillées ». Outre les services dans les directions responsables d'assurer la production des textes, le Secrétariat général dispose d'environ 60 000\$ par année pour la mise en page et la diffusion des instruments promotionnels tels l'*Annuaire des programmes*, les tirés à part de l'annuaire, les communiqués de presse, les dépliants particuliers pour les programmes en difficulté, pour la production du rapport annuel ainsi que pour l'organisation de la Visite du secondaire. Le Secrétariat général assume également son propre secrétariat, puisque le poste de secrétaire rattaché au Secrétariat général a été aboli le 30 juin 1996. En contrepartie, à partir du 1^{er} juillet 1996, il a pu compter sur la collaboration d'une technicienne en arts graphiques.

1. Le plan de communication

Le conseil d'administration a adopté, en mars 1994, une *Politique sur les communications*¹¹⁸ à partir de laquelle le Collège a élaboré le *Plan de communication pour la période du 1^{er} juillet 1994 au 30 juin 1997*¹¹⁹, que le comité exécutif a approuvé en juin 1994. Ce plan a été modifié en juin 1996. Une nouvelle *Politique sur les communications* a été adoptée par le conseil d'administration en avril 2001.

Dans son *Plan de communication*, le Collège prévoyait certaines mesures¹²⁰ concernant le personnel du Collège, dont deux en particulier : *publier aux deux semaines un journal d'entreprise, produit par le Secrétariat général, diffusé à tout le personnel et centré sur l'information et la nouvelle, et la tenue, deux fois par année, de rencontres d'information à l'occasion desquelles le personnel de direction et les autres membres du personnel pourront échanger sur divers aspects de la vie au Collège* ». Le *Plan de communication* proposait également plusieurs autres mesures ciblant les étudiants inscrits au Collège, les parents d'étudiants, les élèves et le personnel des écoles secondaires. La plupart des mesures ont été appliquées.

2. La communication avec le personnel

Les communications avec le personnel ont été une source régulière d'insatisfaction. À maintes reprises, le conseil d'administration, la commission des études et le comité exécutif ont relevé des lacunes dans les communications; des personnes ont exprimé leurs attentes. Le ton des propos relevés dans les documents trahit l'impatience à l'égard de la Direction et l'insatisfaction devant les solutions proposées. Les procès-verbaux du conseil d'administration sont éloquentes à ce propos, puisque plusieurs demandes ont été formulées à répétition.

118. Il a été impossible de mettre la main sur cette politique.

119. Ce document fait toujours partie du *Guide administratif* bien qu'il soit obsolète et qu'il aurait normalement dû être remplacé.

120. *Plan de communication*, p. 2.

ANALYSE

Le Collège dispose de différents moyens pour communiquer à l'interne, avec les étudiants et le personnel, et à l'externe.

1. Le plan de communication

Le comité exécutif a demandé au Collège de présenter au conseil d'administration un bilan annuel du *Plan de communication* (en juin 1995, 1996 et 1997), comportant la liste des gestes posés, des documents produits et diffusés et des sommes dépensées. Bien que la Direction ait distribué aux membres du conseil d'administration, souvent séance tenante ou dans le dossier d'accompagnement transmis avant les réunions du CA, divers documents produits par le Collège et prévus dans le *Plan de communication*, on ne trouve pas de bilan annuel de ce plan comme l'avait demandé le comité exécutif. Ils n'ont jamais été déposés¹²¹. Il est possible que les ressources aient manqué pour réaliser les mesures mises de l'avant dans le plan de communication, mais on doit aussi constater le manque de suivi dans un dossier que toutes les instances considéraient important. Le Collège devait également entreprendre, au cours du printemps 1997, une *vaste étude auprès de ses publics cibles (tant internes qu'externes) pour s'enquérir des perceptions qu'ils ont vis-à-vis l'institution, en tant que communicateur notamment*¹²². Cette étude n'a pas été entreprise.

2. Les moyens de communication interne

L'éChollégial

L'éChollégial est un bulletin interne qui a vu le jour à l'automne 1998 et qui fait office du « journal d'entreprise » évoqué dans le *Plan de communication*. Il sert à communiquer à l'ensemble du personnel des informations sur les événements qui se sont produits au Collège ou qui sont à venir. On note que *L'éChollégial* sert surtout à mettre en valeur les réalisations des membres du personnel et de plus en plus à publiciser des messages institutionnels. Le bulletin *L'éChollégial* a parfois été utilisé pour émettre des communiqués. Mentionnons, par exemple, l'édition spéciale parue le 9 octobre 2001 pour annoncer l'abolition de la taxe à l'échec et l'obligation de produire un règlement sur la réussite scolaire. Ce moyen de communication sert, à l'occasion, à donner des nouvelles du conseil d'administration. C'est ainsi qu'un communiqué a été diffusé dans *L'éChollégial* de mai 2001 pour informer le personnel des priorités retenues par le conseil pour l'année 2001-2002. La fréquence de parution du bulletin a été variable au cours de la période d'observation : tiré à 500 exemplaires, *L'éChollégial* est distribué à tous les membres du personnel et du conseil d'administration. Sa production a transité d'une direction à l'autre au cours de la période d'observation : parfois sous la responsabilité de la Direction des affaires étudiantes et communautaires, parfois sous celle du Secrétariat général.

L'éChollégial est une initiative du Collège qui répond à un besoin de communication à l'interne. Il faudrait le publier régulièrement et clarifier la responsabilité de sa production.

Le Roy Félix

Le Roy Félix a paru pour la première fois à l'automne 1987. Il est publié par la Direction des affaires étudiantes et communautaires, en 1000 exemplaires, à raison d'une trentaine de numéros par année. C'est un document d'information destiné aux étudiants et qui sert à leur rappeler certaines dates charnières relatives à divers aspects de l'organisation scolaire et à leur transmettre d'autres informations sur les activités organisées au Collège. On y rassemble également des informations en provenance de la Direction des études et plus particulièrement du centre des carrières et des emplois. Ce bulletin est l'outil privilégié par les conseillers d'orientation qui peuvent y faire inscrire des informations sur les visites des institutions universitaires et sur les emplois.

121. Notre affirmation repose sur l'absence d'allusion à de tels rapports dans les procès-verbaux du conseil d'administration.

122. 3^e paragraphe du préambule du *Plan de communication* pour la période du 1994-07-01 au 1997-06-30.

Un certain nombre d'exemplaires du *Roy Félix* sont distribués aux étudiants à la cafétéria le jour même de sa parution, et les autres, à partir de boîtes distributrices placées à des points stratégiques. Le *Roy Félix* est également transmis au directeur général, au directeur des études et aux membres du conseil d'administration.

L'Agenda étudiant

Produit par l'équipe de la Direction des affaires étudiantes et communautaires, l'*Agenda étudiant* prend la forme d'un agenda classique permettant aux étudiants de planifier leurs activités. On y met en évidence les dates butoirs du calendrier scolaire et les activités organisées par la Direction des affaires étudiantes et communautaires.

L'*Agenda étudiant* comporte trois sections particulières. La première partie est dédiée à la programmation des activités étudiantes et des services pour l'année scolaire; la deuxième section, intitulée *Vie pédagogique*, donne des informations sur la gestion des études et fournit les coordonnées de certains services (services de consultation, annulation des cours ou changement de programme, démarche en cas de conflit avec un enseignant, etc.). Enfin, la troisième section rassemble des informations générales : le rôle et les services offerts par l'Association générale des étudiantes et des étudiants du Collège de l'Outaouais; la nature des services mis à la disposition des étudiants tels les laboratoires d'informatique, l'audio-visuel, la bibliothèque, les services de la Coopérative collégiale et universitaire de l'Outaouais; l'horaire d'opération des campus; le plan d'évacuation du Collège; le nom des personnes-ressources pour l'application de la *Politique contre l'abus de pouvoir, le harcèlement et le harcèlement sexuel*; le secourisme; les règles relatives au stationnement; et une liste de numéros de téléphone utiles.

L'*Agenda étudiant* fait l'objet d'une révision annuelle coordonnée par la Direction des affaires étudiantes et communautaires et son contenu est validé par les différents services du Collège. Son tirage est de l'ordre de 4 500 exemplaires qu'on distribue à la rentrée d'automne à tous les étudiants, tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue, et aux membres du personnel qui en font la demande. Il est très apprécié des étudiants, car il réunit beaucoup d'informations qui leur sont directement utiles.

Les communiqués internes

Le Collège, au cours de la période d'observation, a émis peu de communiqués internes et la Direction, peu de notes de service. Des communiqués spéciaux du Secrétariat général informent le personnel, entre autres, du départ ou de l'arrivée de personnes, de l'obtention du Prix du ministre et de la nomination de nouveaux cadres.

Les communications de nature scolaire et pédagogique

La Direction des affaires étudiantes et communautaires réunit dans une brochure intitulée *Règlements et politiques à l'intention des élèves qui fréquentent le Collège de l'Outaouais* les politiques et règlements qui concernent directement les étudiants. Cette brochure, qui leur est remise à la rentrée scolaire, renferme :

- la *Charte des droits et obligations des étudiants du Collège de l'Outaouais* (mars 1990);
- la *Politique contre l'abus de pouvoir, le harcèlement et le harcèlement sexuel* (juin 1998);
- un résumé de la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*¹²³ à l'intention des élèves;
- la procédure sur la correction et révision de notes¹²⁴;

123. La politique est en révision.

124. La procédure est en révision.

- le *Règlement sur les droits d'admission, d'inscription ou afférents aux services d'enseignement collégial exigibles des élèves inscrits à l'enseignement régulier dans un programme menant au DEC*¹²⁵;
- le *Règlement sur les droits autres que d'admission, d'inscription ou afférents aux services d'enseignement collégial exigibles des élèves inscrits à l'enseignement régulier dans un programme menant au DEC*¹²⁶;
- le *Règlement sur les droits d'admission, d'inscription ou afférents aux services d'enseignement collégial exigibles des élèves inscrits à la formation continue dans un programme menant à l'AEC ou au DEC*¹²⁷;
- le *Règlement sur la réussite scolaire*¹²⁸;
- le *Règlement sur l'affichage* (juin 1996);
- le *Règlement sur la fraude scolaire* (mars 1996);
- le *Règlement sur la protection des non-fumeurs* (décembre 1999);
- le *Règlement relatif au commerce, à la sollicitation et à la vente* (juin 1996);
- le *Règlement relatif au comportement attendu des élèves qui fréquentent le Collège de l'Outaouais* (juin 1996);
- des informations sur le Comité d'appel du conseil d'administration du Collège de l'Outaouais en matière de droits individuels des élèves ((juin 1996);
- la directive sur l'utilisation des laboratoires d'informatique.

À l'occasion d'une rencontre qu'il organise au printemps, le Collège remet aux nouveaux étudiants un document complémentaire produit par l'équipe du cheminement scolaire et révisé annuellement. Au cours de cette rencontre, assistés de l'aide pédagogique de leur programme, les futurs étudiants choisissent leurs cours et font ensuite le test de classement en langue.

Le Collège a mis en place un service d'affichage électronique à l'intention des étudiants à des endroits stratégiques des bâtiments Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc. La bande roulante des messages informe les étudiants des absences des enseignants, présente sur les écrans les dates butoirs et les rappels sur les opérations de vérification de clientèle, etc. Les messages diffusés par affichage électronique sont également accessibles sur le site Web du Collège.

Les plans de travail, les rapports annuels, les priorités de la direction

Les plans de travail des différentes directions sont transmis aux cadres en début d'année scolaire après leur présentation au conseil d'administration. Les bilans annuels sont utilisés pour produire le rapport annuel du Collège. Les priorités de la Direction sont en général présentées au personnel à l'auditorium à la rentrée d'automne.

Les réunions d'information du personnel

Les réunions d'information à l'intention du personnel sont de trois sortes. Il y a d'abord la rencontre du personnel à la rentrée scolaire au début de la session d'automne, habituellement une semaine avant le début des cours. Au cours de cette rencontre, la Direction présente les nouveaux employés et commente ses priorités pour l'année qui s'amorce.

125. Révision annuelle.

126. Révision annuelle.

127. Révision annuelle.

128. Adopté par le conseil d'administration le 11 décembre 2001. L'adoption de ce règlement a entraîné l'abrogation du *Règlement relatif aux conditions d'inscription ou de réinscription* en vigueur depuis le 21 juin 1994.

Il y a aussi des rencontres sur des thèmes particuliers. Ainsi, quand elle a amorcé son analyse des processus utilisés à l'organisation scolaire, la Direction des études a rencontré tout le personnel du service du cheminement scolaire. Un autre exemple porte sur la réussite scolaire. La directrice des études, en deux occasions, a présenté les données provinciales et locales sur la réussite et la diplomation : aux coordonnateurs de département, le 13 mars 2000, et à l'ensemble du personnel, le 22 mars 2000. Enfin, des rencontres d'information ont également été organisées à la session hiver 2001 pour présenter le projet éducatif qu'un comité responsable avait élaboré.

Enfin, il y a des rencontres statutaires telles les rencontres mensuelles entre l'équipe de la Direction des études et l'ensemble des coordonnateurs de département et de comité de programme ; ce sont des occasions privilégiées pour informer ces instances.

Perspectives collégiales

La publication *Perspectives collégiales*, produite par la Direction des études et s'adressant principalement au personnel enseignant, a compté une douzaine de numéros sur deux ans. Chaque numéro était distribué à tous les enseignants, au personnel administratif de la Direction des études ainsi qu'aux cadres. Cette publication informe les enseignants et les autres membres du personnel de la Direction des études des réalisations, des chantiers en cours et des perspectives qui marquent la vie pédagogique au Collège et dans le réseau collégial¹²⁹. On y annonçait les principales activités locales, telle l'évolution des travaux d'élaboration du projet éducatif, et certains colloques comme ceux de l'AQPC ou de l'APOP.

Cette publication a servi de moyen privilégié à la Direction des études pour communiquer au personnel des informations sur les travaux relatifs, soit au projet éducatif ou au plan institutionnel de réussite; la direction l'a également utilisé pour informer les personnes des travaux réalisés par la commission des études après la levée du boycott en novembre 2000.

L'annexe 25 dresse la liste des sujets traités dans *Perspectives collégiales*. On constate les efforts de la Direction des études pour informer et animer le milieu.

Les cahiers de programmes

En conformité avec l'article 17 du *Règlement sur le régime des études collégiales*, le Collège produit un cahier pour chaque programme d'études. Chaque étudiant reçoit le cahier de son programme, dès son inscription au Collège; ce document l'informe sur les orientations et le profil de sortie de son programme d'études, sur les préalables, les conditions d'admission, la grille de cours et lui donne une brève description de chacun des cours du programme. Le site Web du Collège reprend les mêmes informations. Tous les cahiers de programme font l'objet d'une révision annuelle et sont validés par le comité de programme ou le département concerné.

Les cahiers de programme, conçus à l'origine comme documents d'information à l'intention des étudiants, sont également des documents de référence à l'usage du personnel du Collège. Ils servent aux aides pédagogiques individuels et aux conseillers d'orientation et constituent des documents d'information lors des activités de promotion des programmes. Les présentoirs du centre des carrières et des emplois contiennent les premières pages de chaque cahier de programme.

3. Les moyens de communication externe

Les rapports annuels¹³⁰

Les rapports annuels, qui comportent environ une trentaine de pages, sont produits par le Secrétariat général à partir des bilans et des informations transmis par les services du Collège. Photos à l'appui, le rapport annuel témoigne des réalisations des étudiants et des différentes catégories du personnel dans

129. Tiré du vol 1, no 1, paru en mars 2000.

130. *Rapports annuels* 1996-1997, 1997-1998, 1998-1999, 1999-2000 et 2000-2001.

l'année écoulée. Transmis officiellement au ministre de l'Éducation, le rapport est ensuite diffusé auprès des membres du personnel et du conseil d'administration.

L'Annuaire du Collège

L'*Annuaire du Collège de l'Outaouais*, dont la production est assurée par le Secrétariat général, comprend une quarantaine de pages. Le contenu varie au fil des ans, la présentation est plutôt conventionnelle (très peu de photos) et n'inclut pas les activités et services offerts aux étudiants.

L'*Annuaire du Collège de l'Outaouais* est un outil promotionnel. Tiré à 2 000 exemplaires, il est distribué aux élèves de secondaire IV et secondaire V des établissements publics et privés de l'Outaouais, aux conseillers d'orientation des écoles secondaires (pour jeunes et pour adultes). Il est également utilisé lors des différentes activités de recrutement auxquelles participe le Collège.

La page WEB

En mai 1997, le Collège a mis en opération un site Web qui a grandement évolué depuis lors. On y trouve rassemblées des informations générales. Le Collège a élaboré des règles relatives au contenu des sites satellites des services et des départements du Collège. Avant qu'ils soient présentés à la régie générale, le Secrétariat général coordonne les travaux d'un comité qui analyse les projets devant être éventuellement installés sur le serveur du site Web. Le site a ses défauts : les informations ne sont pas toujours à jour et, en naviguant d'une section à l'autre, on constate des disparités, donnant l'impression d'être sur un autre site.

Enfin, le Collège n'exploite pas le plein potentiel de cet outil comme moyen de communication. Il faudrait relancer les travaux du comité chargé d'animer le site Web du Collège puisqu'à peine cinq départements ont un site satellite.

Les communiqués et conférences de presse

Le Collège émet à l'occasion des communiqués de presse pour annoncer des événements d'importance. Il participe aux deux encarts annuels publiés par le journal *Le Droit*¹³¹ portant sur l'éducation. Rappelons qu'à l'occasion de la publication d'un rapport de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, la Direction a voulu souligner la contribution des membres du personnel à la qualité de la mise en œuvre de la formation générale au Collège de l'Outaouais en faisant paraître une annonce dans les journaux.

Le recours aux conférences de presse a été très peu utilisé pendant la période d'observation.

4. Le recrutement

Les activités de recrutement

Les activités de recrutement relèvent du Secrétariat général, notamment :

- La rencontre annuelle des conseillers d'orientation du secondaire en octobre ou novembre dont le déroulement type est reproduit à l'annexe 26. Au terme de chaque rencontre, la perception des invités est analysée et les commentaires témoignent d'un taux de satisfaction élevé.
- La visite du Collège dans les écoles secondaires de l'Outaouais et d'autres régions du Québec dont l'Abitibi-Témiscamingue.
- La visite des élèves des écoles secondaires au Collège, en octobre, au cours de laquelle chaque programme ou département tient un stand d'information à l'intention de près de 2 000 élèves de secondaire IV et secondaire V des établissements publics et privés de l'Outaouais.

131. Il s'agit du journal local.

- Le Salon de l'éducation organisé chaque année par le SRAM et auquel participe le Collège.
- Le programme « élève d'un jour » qui permet à l'élève de Secondaire V, qui doit s'inscrire au préalable auprès du conseiller d'orientation de son établissement ou directement auprès du service du cheminement scolaire du Collège, de venir passer une journée au Collège dans le programme de son choix, de visiter les locaux, d'assister aux cours, de rencontrer des enseignants.
- La journée « portes ouvertes » dans chacun des campus de l'enseignement régulier, en concertation avec les établissements secondaires de la région de l'Outaouais. Cette soirée, en janvier de chaque année, est destinée aux parents qui rencontrent les enseignants, visitent les locaux des différents programmes techniques et obtiennent une variété d'informations des différents intervenants du Collège.

Sur demande, le Collège participe également à certaines activités particulières.

Les activités de recrutement visant la clientèle de la formation continue sont prises en charge par ce service qui dispose à cet effet d'un budget distinct. Voici quelques-unes de ces activités :

- promotion dans les journaux locaux de la programmation du temps partiel en soirée;
- promotion dans les journaux locaux des AEC à temps plein le jour en collaboration avec Emploi-Québec;
- participation au Salon Accès-Emploi de l'Outaouais;
- envoi d'un dépliant promotionnel sur les activités et services;
- rencontres d'information avec les agents dans les Centres locaux d'emploi;
- participation à divers événements de la Chambre de commerce de l'Outaouais.

Les rencontres de parents

Chaque printemps, en plus de l'activité « portes ouvertes », la Direction des études et la Direction des affaires étudiantes et communautaires organisent la rencontre des parents des futurs étudiants. Au-delà de 600 parents participent à l'une ou l'autre des séances. L'augmentation de l'assistance, chaque année, confirme l'intérêt de ces rencontres. Les divers intervenants du Collège communiquent une variété d'informations sur les modalités d'organisation des études collégiales, sur le *Règlement sur le régime des études collégiales*, sur les politiques et règlements du Collège, sur les services de la Direction des affaires étudiantes et communautaires. L'annexe 27 donne un exemple d'un ordre du jour de cette rencontre.

Ajoutons qu'à l'occasion, un membre de la Direction se rend à une rencontre mensuelle de l'exécutif de l'Association des parents pour transmettre de l'information sur divers dossiers. L'avis de convocation de ces réunions est transmis à la Direction générale qui délègue une personne pour répondre, s'il y a lieu, aux interrogations des parents.

5. Des mesures de protection de l'information

La *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, adoptée par l'Assemblée nationale le 23 juin 1982, s'applique aux collèges. Le Collège de l'Outaouais a analysé et ajusté ses pratiques relativement à l'accès aux documents et à la confidentialité des renseignements personnels. La Direction générale a confié au Secrétariat général la responsabilité de l'application de cette loi.

La procédure sur l'accès et la conservation des dossiers des étudiants

La procédure¹³² sur l'accès et la conservation des dossiers des étudiants, établie en février 1991, identifie les responsables de la conservation des dossiers des étudiants et les modalités d'accès. Elle précise les documents devant être conservés dans les dossiers, la procédure d'archivage, les personnes ayant accès aux dossiers des étudiants sans leur permission; elle distingue les renseignements à caractère public des renseignements à caractère nominatif. En vertu de cette procédure, c'est le responsable du registrariat qui conserve la version papier des dossiers des étudiants et les dossiers historiques, et le responsable de l'informatique qui conserve les dossiers informatisés des étudiants.

La protection des renseignements personnels

Il n'existe pas de directives sur les mesures à prendre pour assurer la protection des renseignements personnels contenus dans les dossiers conservés dans les différents services du Collège. Le Collège a confié à chaque unité administrative le soin d'assurer la protection des renseignements personnels qu'elle détient. Il existe des pratiques en vertu desquelles, par exemple, le dossier personnel d'un employé, conservé au service des ressources humaines et des relations de travail, n'est accessible que par les employés du service ou l'employé lui-même.

6. L'analyse du processus général d'information et de communication

La consultation

Conformément à la *Politique sur la consultation des employés* adoptée par le conseil d'administration en juin 1987, les employés peuvent s'exprimer avant que les projets de politiques et de règlements ayant des incidences sur les conditions de travail ou sur la vie pédagogique soient acheminés au conseil d'administration. Par cette politique, le Collège reconnaît, l'importance de la consultation des employés sur les questions reliées aux conditions de travail et à la vie pédagogique. La grande majorité des politiques et règlements ont fait l'objet de consultations auprès des instances.

Outre les réunions de service où les employés participent activement à l'établissement des règles de fonctionnement, la Direction des études consulte régulièrement, de façon informelle, les coordonnateurs des départements et ceux des programmes qu'elle réunit en assemblée¹³³ sur des projets touchant la vie pédagogique.

La qualité de la langue

Pour promouvoir une bonne qualité du français parlé et écrit, le conseil d'administration a adopté une *Politique sur le français parlé et écrit* en avril 1982 qu'il a modifiée en mars 1992, puis en avril 1994. La politique, qui fait partie du *Guide administratif*, est diffusée auprès du personnel et des étudiants; elle est sur le site Web dans la section consacrée aux règlements et politiques en vigueur au Collège de l'Outaouais. La politique prévoit des modalités concernant les étudiants, les départements, la Direction des études ainsi que les autres services du Collège. Son application relève du Secrétariat général.

Depuis la rentrée scolaire de 1989, le Collège remet à chaque étudiant le *Guide méthodologique des travaux écrits* dont une version complètement remaniée a été produite et rendue disponible pour la rentrée d'automne 1996¹³⁴. Cette dernière version, remise maintenant à chaque début de session aux nouveaux inscrits, comprend *L'aide mémoire grammatical et les règles de féminisation* qui reprend pour l'essentiel la partie *La qualité de la langue* du guide précédent.

132. Cette procédure fait partie du *Guide administratif* du Collège.

133. L'assemblée des responsables de la coordination départementale et responsables de programme est un forum d'échanges; il ne s'agit pas d'une instance formelle de consultation.

134. Ce *Guide* a été produit par une équipe de plusieurs employés du Collège dirigée par Michel-Rémi Lafond et Marc Pelletier, deux enseignants au Collège.

En outre, la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*, en vigueur depuis juin 1997, réitère l'importance accordée au français écrit. L'article 5.06 affirme que, dans tous les cours, l'évaluation des apprentissages prend en compte la qualité du français écrit. Deux centres d'aide en français sont également mis à la disposition des étudiants éprouvant des difficultés particulières.

Mentionnons enfin que, dans le cadre des activités Performa, le Collège a organisé des cours de français à l'intention des enseignants désireux d'améliorer leur français. Au-delà d'une soixantaine de personnes ont assisté à l'un de ces cours. Le personnel administratif a également assisté à des sessions de rafraîchissement.

La communication avec le personnel

Pendant la période d'observation, le personnel s'est plaint à maintes reprises du manque de communication, lequel a créé un climat de méfiance. Devant cet état de fait, plusieurs personnes ont pris l'initiative de produire eux-mêmes des bulletins d'information. Par exemple, le bulletin *Perspectives collégiales* est une réponse à un besoin de communication du milieu.

Une autre difficulté de la communication interne est illustrée par la valse hésitation dans la détermination du responsable de la publication de *l'éChollégial*, tantôt prise en charge par le Secrétariat général, tantôt par la Direction des affaires étudiantes et communautaires. On ne sentait pas une volonté ferme de produire un bulletin institutionnel qui soit l'expression de la communauté collégiale et qui témoigne des activités de celle-ci en lien avec la mission du Collège. Il en est de même de la production de *l'Annuaire du Collège* qui a transité de la Direction des études au Secrétariat général.

La conservation des documents

Le Collège éprouve des difficultés à organiser le classement de ses documents, à organiser ses archives. Il n'a pas encore établi de calendrier de conservation des documents. Malgré tout, chaque unité administrative s'assure de la conservation et du repérage des documents.

Quant aux archives, dont certaines sont classées, elles sont conservées en plusieurs endroits et il n'y a pas de lieu désigné officiellement comme dépôt d'archives (entreposage organisé des documents semi actifs et historiques).

Plusieurs documents d'archives n'ayant pas été conservés, il est donc difficile de rendre compte des actions nombreuses et variées accomplies par le personnel quand les témoignages écrits manquent. Il est également déplorable que les documents d'accompagnement remis aux membres du conseil d'administration aux fins de la prise de décision n'aient pas été conservés tel que l'exige l'article 2.11.5 du *Règlement général*. Un système d'archivage des documents administratifs devra être établi de façon à assurer la pérennité de certaines orientations et des décisions prises par le Collège.

CONCLUSION

Le Collège dispose d'une gamme de moyens de communication efficaces pour recruter les étudiants jeunes et adultes, pour informer les parents et les étudiants de façon adéquate. Il réussit à se donner des circuits de communication efficaces auprès de sa clientèle première : les étudiants.

En ce qui concerne ses autres partenaires internes et externes et le personnel en général, les communications sont peu nombreuses et faibles en contenu. Au cours de la période d'observation, la question des communications n'est pas une priorité pour le Collège malgré les signes de difficulté et les attentes significatives au conseil d'administration.

Le Collège s'est doté d'un système de conservation des procès-verbaux de ses instances au sens de la loi. Toutefois, les références communicationnelles du Collège manquent. Il n'y a pas de classement institutionnel des documents ni de calendrier de conservation et le système d'archivage est à établir. Faute de ces moyens essentiels pour assurer la pérennité de l'institution et de ses engagements, les personnes recommencent comme si tout était à faire, comme si rien n'existait. Il y a là la négligence d'une époque

pour des instruments pourtant au cœur de l'histoire du Collège et de son évolution; il manque un « gardien » du passé de l'institution.

Point forts

- Le Collège utilise des moyens variés et efficaces dans ses communications auprès des élèves du secondaire, des parents et des étudiants qui fréquentent l'institution.
- Le Collège produit un rapport annuel complet et varié qui est apprécié de son personnel et des membres du conseil d'administration.
- Le Collège a mis en place un site Web qu'on trouve utile et auxquels plusieurs sites satellites peuvent se brancher.

Points faibles

- Le Collège éprouve des difficultés de communication avec son personnel et ses instances.
- Le Collège n'a pas de calendrier de conservation des documents ni de système d'archivage.
- Le Collège n'optimise pas l'utilisation de son site Web.
- Le Collège ne réfère pas suffisamment aux activités étudiantes dans sa promotion institutionnelle et se prive ainsi d'une possibilité de rayonnement dans sa communauté.

Pistes d'action

- Réviser la *Politique des communications* et préciser les responsabilités des personnes et des instances.
- Établir un plan de communication et des stratégies de communication.
- Supporter de façon soutenue les communications internes en utilisant les communiqués, les notes de service, l'*éChollégial* et le *Roy Félix*, et les communications externes en utilisant les communiqués, les conférences de presse et les médias en général.
- Confier la responsabilité des communications à une direction qui mettrait en œuvre avec cohérence les moyens de communication choisis et qui les consoliderait.
- Réaliser une démarche institutionnelle sur les communications pour établir une stratégie et un repositionnement institutionnel en matière de communication.
- Souligner davantage la participation du personnel et des étudiants au rayonnement du Collège en diffusant les activités et événements dignes de mention.
- Actualiser le site Web du Collège.
- Préparer le calendrier de conservation des documents et mettre en place un système d'archivage.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

À son arrivée en janvier 2002, la directrice générale a trouvé la situation des communications assez sérieuse pour engager immédiatement le Collège dans une démarche formelle d'analyse des communications internes et externes de l'institution. Le conseil d'administration l'a soutenue dans cette démarche qui devait permettre d'établir un plan de communication et des stratégies en regard des relations publiques et de la promotion du Collège.

La question des communications au Collège, exacerbée à l'interne au cours de la période d'observation, et la complexité même de l'institution sur le plan organisationnel, imposaient une démarche large. Le Collège devait prendre les moyens pour assurer une communication efficiente et transparente auprès de ses partenaires en révisant sa politique des communications. Il devait établir son positionnement stratégique et se donner un plan de communication. La Direction du Collège a fait le portrait de la situation, mis en place une Direction responsable des communications, révisé sa politique des communications et s'est donné un plan de communication.

Dans un souci d'intégrité et de transparence et pour établir un milieu de travail moins méfiant, le Collège a aussi mis en place graduellement, au cours des derniers mois, des pratiques de communication renouvelées en livrant des communiqués plus nombreux à l'interne et à l'externe, en diffusant des informations plus régulièrement, en créant de nouvelles occasions pour souligner les réalisations du personnel et des étudiants, en profitant des comités paritaires pour informer les instances, en créant des lieux privilégiés pour communiquer avec certaines personnes, en inventant des « circuits » pour communiquer avec les exécutifs syndicaux, en consultant le personnel et les autres intervenants sur des sujets d'intérêt institutionnel.

Voici quelques-unes des mesures mises en place dans les derniers mois.

- Au cours de l'année 2002-2003, le Collège a procédé à une étude des communications au Collège; il a produit le *Rapport préliminaire au plan de communication* qui inclut l'analyse des moyens de communication. Ce rapport a été présenté au conseil d'administration en mai 2003.
- Le Collège a procédé à l'embauche d'une agente d'information (août 2002), et en remplacement du secrétaire général, une directrice des communications et des affaires corporatives (janvier 2003). Il a ainsi consolidé l'équipe responsable des communications.
- Le Collège publie *CA en bref*, un bulletin qui informe le personnel sur les points saillants de la dernière réunion du conseil d'administration.
- Le Collège a procédé à la consolidation à la Direction des communications et des affaires corporatives des moyens de communication : *éChollégial*, *Roy Félix*, *CA en bref* et communiqués.
- Le Collège a élaboré une nouvelle *Politique des communications*, approuvé en septembre 2003.
- Le Collège a préparé une *Proposition de plan de communication* qui, entre autres, touche le repositionnement de l'image institutionnelle (septembre 2003) et qu'il a soumise à la consultation du personnel et des instances. Le Collège adopte l'appellation « cégep » en octobre 2003.
- Le Collège a défini sa mission, l'a soumise à la consultation et l'a fait approuver en octobre 2003.
- Le Collège a adopté une nouvelle signature institutionnelle en décembre 2003.

CONCLUSION

**Conclusion générale de
l'évaluation institutionnelle**

CONCLUSION DE L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Le Collège a répondu aux attentes de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial de façon transparente et rigoureuse. Il a jeté un regard critique sur ses activités et démontré sa capacité et sa volonté d'améliorer ses pratiques de gestion.

Le Collège a procédé à son évaluation institutionnelle à partir des critères et des thèmes définis par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. La démarche s'est appuyée sur la documentation disponible.

La période d'observation a été marquée par une effervescence en matière de développement et d'évaluation des programmes d'études, par une consolidation de divers partenariats, par des activités complémentaires à l'enseignement offertes aux étudiants, par des démarches institutionnelles, l'une sur la réussite et l'autre sur le projet éducatif. Toutefois, c'est aussi une période de compressions budgétaires, d'instabilité à la direction des dossiers pédagogiques, de problèmes de gouvernance et de communication, et de difficultés dans les relations de travail.

Sur une période de cinq ans, de juin 1996 à juin 2001, au gré des changements majeurs et structurants dictés par le *Renouveau* de l'enseignement collégial, le Collège s'est acquitté de sa mission première : il a pris les moyens pour réviser, élaborer, implanter et gérer les programmes d'études qu'il est autorisé à dispenser et il a réalisé des activités complémentaires à sa mission.

L'évaluation institutionnelle a permis au Collège de témoigner de la qualité de ses réalisations, de son dynamisme et de son haut potentiel de développement. Il a pu identifier des points forts et des points faibles ainsi que des pistes d'action. Les nombreux projets et activités présentés témoignent de la richesse des interventions du personnel auprès des étudiants et de la qualité des productions. Déjà engagé dans l'action depuis la période d'observation pour corriger les points faibles qui allaient être confirmés au cours de l'autoévaluation, le Collège a profité de cet exercice pour présenter, à titre indicatif et de façon non exhaustive, une série de mesures prises depuis juin 2001.

Points forts

- Le Collège se concentre sur sa mission première d'enseignement dans la région en implantant localement le *Renouveau* en collaboration avec le personnel enseignant : il met en œuvre de nombreux programmes d'études définis par objectifs et standards et développe des outils pour soutenir le travail des enseignants.
- Le Collège traverse une période de compressions budgétaires majeures, mais réussit néanmoins à maintenir les services de première ligne aux étudiants.
- Le Collège offre à sa clientèle des services aux étudiants variés et de qualité qui sont complémentaires aux services d'enseignement.

Points faibles

- Le Collège éprouve des difficultés de gouvernance.
- Pour toutes ses directions, le Collège a peu de cibles et d'indicateurs de gestion. Il n'évalue pas ses processus.
- Le Collège éprouve des difficultés de relations de travail et de communication interne et ne rayonne pas à la hauteur de son potentiel dans sa communauté.

Pistes d'action

- Dans une perspective d'amélioration du climat de travail à l'interne et de rayonnement à l'externe, mettre en place des mesures efficaces de communication.

- Établir la vision institutionnelle des prochaines années en tenant compte de la mission du Collège.
- Utiliser la démarche de planification stratégique pour consolider les processus de gestion des directions.
- Augmenter la capacité « contrôle » du Collège en évaluant les processus de gestion et en dotant le Collège de moyens efficaces de suivi.
- Réviser et actualiser le *Guide administratif* afin que ce document devienne un véritable outil de soutien à la gestion et à l'administration du Collège.

QUELQUES RÉALISATIONS DEPUIS JUIN 2001

- Le Collège a adopté un nouveau *Règlement général*, un *Règlement sur les hors-cadres*, un *Règlement sur la gestion financière*, une *Politique de dotation du personnel*, une *Politique de gestion du personnel d'encadrement*.
- Le Collège a à son *Plan de travail 2003-2004*, la révision du *Règlement sur la commission des études*, l'élaboration d'une *Politique d'évaluation du personnel d'encadrement*, la révision de la *Politique de perfectionnement du personnel d'encadrement*, l'élaboration d'une *Politique d'évaluation des enseignements*.
- Le Collège analyse actuellement les processus de gestion de ses directions.
- Le Collège a complété une démarche de communication : il s'est doté d'un énoncé de mission univoque, d'une nouvelle signature institutionnelle et d'un projet éducatif.
- Le Collège révisé actuellement sa *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* et son *Plan institutionnel de réussite* en s'assurant de leur articulation au *Projet éducatif*.
- Le Collège a adopté un devis de planification stratégique en novembre 2003 et entreprend cette nouvelle démarche qui devrait être terminée pour juillet 2004.

PLAN D'ACTION SOMMAIRE



**Pistes d'action découlant de l'évaluation
institutionnelle**

PISTES D'ACTION

Chapitre 1 : Le Collège poursuit des objectifs clairs, congruents avec sa mission et pertinents

Responsable du suivi : Direction générale

PISTES D'ACTION

Déterminer un énoncé de mission et en assurer la diffusion la plus large possible par l'entremise d'activités, d'événements, de règlements et politiques, de communications internes et externes et d'autres documents officiels.

Assurer l'ancrage du nouvel énoncé de mission en l'intégrant au projet éducatif, au plan institutionnel de réussite, aux rapports annuels et y faire référence dans les règlements et politiques.

Positionner la mission au cœur de la prochaine planification stratégique.

Chapitre 2 : Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission

2.1 L'efficacité des instances de gestion

Responsable du suivi : Direction générale

PISTES D'ACTION

Doter le conseil d'un règlement de régie interne efficient.

Réviser le *Guide administratif* en tenant compte de l'analyse du contentieux de la Fédération des cégeps.

Sensibiliser les administrateurs à leur rôle et aux activités reliées à la mission du Collège, et le personnel au rôle des administrateurs.

2.2 L'efficacité de la gestion pédagogique

Responsable du suivi : Direction des études

PISTES D'ACTION

Actualiser et consolider la structure de la Direction des études et les politiques de gestion pédagogique.

Affirmer et soutenir le développement d'une culture programme et d'une culture d'évaluation.

Dans une perspective de réussite des étudiants, réviser la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*, produire un nouveau *Plan institutionnel de réussite*, développer des projets d'encadrement départementaux dans le cadre de l'annexe I-8 de la convention collective et s'assurer de leur suivi et de leur évaluation.

Chapitre 2 : Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission

2.3 L'efficacité de la gestion des services aux affaires étudiantes et communautaires

Responsable du suivi : Direction des affaires étudiantes et communautaires

PISTES D'ACTION

Tenir des registres de fréquentation des services et activités et établir des indicateurs de rendement fiables.

Déterminer des moyens efficaces pour assurer un meilleur encadrement des étudiants manifestant un désarroi psycho-social.

Associer davantage l'association étudiante dans la prestation des services et des activités offerts aux étudiants.

Analyser l'offre des activités et services afin de déterminer des moyens pour s'assurer d'une meilleure adéquation entre l'offre et le financement de l'offre.

Examiner divers moyens qui permettraient d'optimiser la rentabilité des équipements que le Collège rend disponibles à la communauté, en vue d'autofinancer les services et activités aux étudiants.

Réviser les politiques et règlements relatifs au code de comportement, aux activités sociales, à la location des locaux, etc.

Chapitre 2 : Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission

2.4 L'efficacité de la gestion des ressources humaines

Responsable du suivi : Direction des ressources humaines

PISTES D'ACTION

Retirer le développement international du champ de responsabilité du directeur du service.

Mettre à l'avant-plan l'aspect ressources humaines à l'avantage de l'ensemble du personnel.

Établir avec les comités paritaires des processus transparents et efficaces de traitement de différentes situations dans le respect des conventions collectives.

S'assurer que la direction du personnel soit assumée par les supérieurs immédiats et consolider le rôle conseil que doit exercer la Direction des ressources humaines.

S'assurer de la participation directe d'un cadre de la Direction des ressources humaines à l'organisation des activités du Collège visant à développer le sentiment d'appartenance du personnel à l'institution.

Réviser la *Politique générale de gestion des ressources humaines* pour la rendre conforme au *Règlement sur les règlements ou politiques* qu'un collège d'enseignement général et professionnel doit adopter (article 1).

Élaborer un programme de prévention en matière de mieux-être, de santé et de sécurité de travail.

Assurer une affectation entière du personnel d'encadrement du service des ressources humaines à ce service.

Chapitre 2 : Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission

2.5 L'efficacité de la gestion des services administratifs

Responsable du suivi : Direction des services administratifs

2.5.1 Les ressources matérielles

PISTES D'ACTION

Mettre en place un comité directeur sur l'utilisation des espaces et préciser davantage le niveau de responsabilité des services concernés.

Assurer une plus grande utilisation de l'informatique dans le processus d'acquisition.

Revoir la signalisation des édifices du Collège et l'emplacement de certains services offrant un support direct à la clientèle.

2.5.2 Les ressources financières

PISTES D'ACTION

Revoir le processus budgétaire, le diffuser le plus largement possible et devancer l'adoption du budget au conseil d'administration.

Explorer la possibilité d'utiliser davantage l'informatique pour faciliter l'opération budgétaire.

Développer un règlement sur la gestion financière et réviser les différentes politiques en cette matière.

2.5.3 Les ressources informatiques

PISTES D'ACTION

Établir un plan de renouvellement des équipements de façon à permettre aux personnes (personnel et étudiants) de disposer d'équipements appropriés à leurs besoins.

Établir les procédures prévues au plan directeur de façon à faire connaître les règles d'utilisation du système informatique et les conditions relatives à l'acquisition de logiciels et à soutenir adéquatement les orientations pédagogiques du Collège en matière de TIC.

Assurer une veille technologique en matière de développement informatique.

Poursuivre l'implantation du programme visant à fournir à tous les étudiants un espace disque personnel sur le réseau informatique.

Chapitre 3 : Le Collège atteint ses objectifs

3.1 L'atteinte des objectifs liés au rendement des étudiants et à leur cheminement

Responsable du suivi : Direction des études

PISTES D'ACTION

Relancer les finissants des programmes préuniversitaires afin de s'assurer de la qualité de leur préparation pour les études universitaires, comme le Collège le fait pour ceux de la formation technique.

Réinstaurer le rapport de session sur les résultats scolaires des étudiants.

Fournir au Collège des données sur la réussite, la diplomation et le placement des étudiants adultes.

Produire et mettre en œuvre un plan institutionnel de réussite rigoureux et efficace.

3.2 L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Responsable du suivi : Direction des études

PISTES D'ACTION

Doter le Collège d'instruments de gestion en matière d'évaluation des programmes d'études : calendrier, mécanisme de suivi, bilan, indicateurs, etc.

Réviser la *Politique institutionnelle d'évaluation de programmes*.

Tenir compte dans la restructuration de la Direction des études des moyens à mettre en place pour assurer une gestion cohérente des programmes d'études : planification, organisation, contrôle et évaluation.

3.3 Les résultats atteints dans les volets complémentaires à la mission

Responsable du suivi : Direction générale

PISTES D'ACTION

Déterminer les orientations du Collège en regard de la recherche.

Encourager et soutenir le développement de la recherche au Collège.

Doter la région d'un Centre collégial de transfert technologique.

Positionner le Collège en ce qui a trait à ses activités internationales et identifier les champs d'intervention.

Mettre à jour les ententes qui lient le Collège à des institutions scolaires étrangères.

Chapitre 4 : Le Collège utilise les moyens appropriés pour assurer son développement dans le respect de sa mission.

4.1 La détection des besoins nouveaux et l'innovation tant dans la pédagogie que dans la gestion

Responsable du suivi : les directions

PISTES D'ACTION

Assurer une veille stratégique permanente pour saisir les occasions de développement, entre autres, bonifier la carte des programmes et mettre en place un Centre collégial de transfert technologique.

Profiter de la planification stratégique pour détecter de façon plus pointue les besoins nouveaux en pédagogie et en gestion.

Explorer, avec ses partenaires, à l'interne et à l'externe, les diverses possibilités de développement.

4.2 L'efficacité des processus d'évaluation et de planification et leurs retombées sur la gestion

Responsable du suivi : les directions

PISTES D'ACTION

Utiliser les résultats de l'évaluation institutionnelle pour soutenir les directions dans la mise en place de processus transparents d'évaluation et de planification.

Déterminer dans chaque direction des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de performance.

Chapitre 5 : Le Collège fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication

Responsable du suivi : Direction des communications et des affaires corporatives

PISTES D'ACTION

Réviser la *Politique des communications* et préciser les responsabilités des personnes et des instances.

Établir un plan de communication et des stratégies de communication.

Supporter de façon soutenue les communications internes en utilisant les communiqués, les notes de service, l'*éChollégial* et le *Roy Félix*, et les communications externes en utilisant les communiqués, les conférences de presse et les médias en général.

Confier la responsabilité des communications à une direction « responsable » qui mettrait en œuvre avec cohérence les moyens de communication choisis et qui les consoliderait.

Réaliser une démarche institutionnelle sur les communications pour établir une stratégie et un repositionnement institutionnel en matière de communication.

Souligner davantage la participation du personnel et des étudiants au rayonnement du Collège en diffusant les activités et événements dignes de mention.

Actualiser le site Web du Collège.

Préparer le calendrier de conservation des documents et mettre en place un système d'archivage.

Conclusion : Conclusion générale de l'évaluation institutionnelle

Responsable du suivi : Direction générale et directeurs

PISTES D'ACTION

Dans une perspective d'amélioration du climat de travail à l'interne et de rayonnement à l'externe, mettre en place des mesures efficaces de communication.

Établir la vision institutionnelle des prochaines années en tenant compte de la mission du Collège.

Utiliser la démarche de planification stratégique pour consolider les processus de gestion des directions.

Augmenter la capacité « contrôle » du Collège en évaluant les processus de gestion et en dotant le Collège de moyens efficaces de suivi.

Réviser et actualiser le *Guide administratif* afin que ce document devienne un véritable outil de soutien à la gestion et à l'administration du Collège.