

## DOCUMENT RESUME

ED 447 881

JC 010 048

AUTHOR Beaumier, Jean-Paul; Marchand, Claude; Simoneau, Richard  
TITLE L'evaluation Institutionnelle Guide (Institutional Evaluation Guide).  
INSTITUTION Quebec Commission on the Evaluation of Collegiate Teaching (Quebec).  
ISBN ISBN-2-550-36241-1  
PUB DATE 2000-06-00  
NOTE 33p.  
PUB TYPE Guides - Non-Classroom (055)  
LANGUAGE French  
EDRS PRICE MF01/PC02 Plus Postage.  
DESCRIPTORS Community Colleges; \*Educational Objectives; \*High Schools; \*Higher Education; \*Organizational Objectives; Planning Commissions; Two Year Colleges  
IDENTIFIERS \*Quebec

## ABSTRACT

In Quebec, the Commission for High School Evaluation and Information was started in 1993. This autonomous organization was created in order to benefit and aid the internal structure, workings, and pedagogical practices of both private and public schools in Quebec. The central commission is comprised of various educators and education coordinators. The commission has stated three major objectives for both themselves and for colleges in the local area. Objectives one and two are based within the scope of the actual colleges' organizational and institutional frameworks, thus pertaining to the realization of their institutional goals, and the results obtained within their specific cultural criterion. The tertiary objective of the committee is to evaluate institutions in their justification for their system of academic advancement and organization. The bulletin published details of both internal and external processes involved in the intercommunication of both colleges and the commission. The specified arenas for internal growth are detailed in order that individual colleges be allowed autonomy and yet continuous support, monitoring, and guidance from the commission. This document contains appendices and is published in French.  
(VWC)

# L'évaluation institutionnelle

## Guide

54-2410-539

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION  
Office of Educational Research and Improvement  
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION  
CENTER (ERIC)

This document has been reproduced as  
received from the person or organization  
originating it.

Minor changes have been made to  
improve reproduction quality.

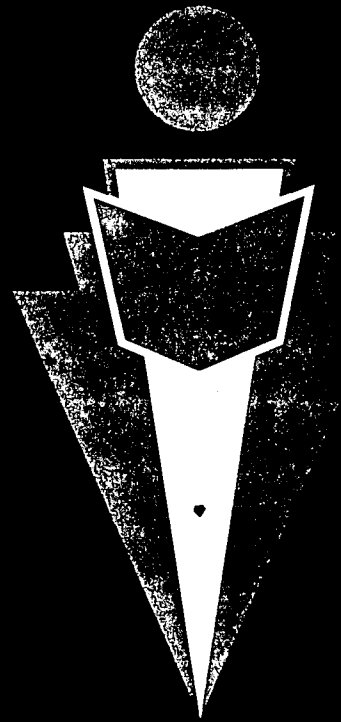
• Points of view or opinions stated in this  
document do not necessarily represent  
official OERI position or policy.

PERMISSION TO REPRODUCE AND  
DISSEMINATE THIS MATERIAL HAS  
BEEN GRANTED BY

N. Levesque

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES  
INFORMATION CENTER (ERIC)

1



COMMISSION D'ÉVALUATION  
DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL

**L'évaluation  
institutionnelle**

**Guide**

54-2410-539

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial  
Juin 2000

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial  
8, rue Cook, 1<sup>er</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5P4  
Téléphone : (418) 643-9938  
Télécopieur : (418) 643-9019  
Courriel [info@ceec.gouv.qc.ca](mailto:info@ceec.gouv.qc.ca)  
Internet : <http://www.ceec.gouv.qc.ca>

Ce document a été préparé par :

Jean-Paul Beaumier, agent de recherche  
Claude Marchand, agent de recherche  
Richard Simoneau, agent de recherche  
Denis Savard, coordonnateur de projet

Ce document a été adopté par  
la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial  
à sa 103<sup>e</sup> réunion  
tenue à Québec  
le 13 juin 2000

© Gouvernement du Québec  
Dépôt légal : deuxième trimestre 2000  
Bibliothèque nationale du Canada  
Bibliothèque nationale du Québec

ISBN : 2-550-36241-1

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉSENTATION .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>3</b>
1. Nature, objectifs et portée de l'évaluation institutionnelle .....	3
2. Le processus d'évaluation institutionnelle .....	4
3. L'approche préconisée .....	5
<b>DEUXIÈME PARTIE : LES CRITÈRES .....</b>	<b>9</b>
<b>Critère 1</b>	
<i>Le collège poursuit des objectifs clairs, congruents avec sa mission et pertinents.</i> .....	9
Éléments de démonstration .....	9
Précisions additionnelles .....	10
Appréciation du critère et actions envisagées .....	11
Sources d'information .....	11
<b>Critère 2</b>	
<i>Le collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission.</i> .....	12
Éléments de démonstration .....	12
Précisions additionnelles .....	14
Appréciation du critère et actions envisagées .....	15
Sources d'information .....	16
<b>Critère 3</b>	
<i>Le collège atteint ses objectifs.</i> .....	17
Éléments de démonstration .....	17
Précisions additionnelles .....	18
Appréciation du critère et actions envisagées .....	19
Sources d'information .....	19
<b>Critère 4</b>	
<i>Le collège utilise les moyens appropriés pour assurer son développement dans le respect de sa mission.</i> .....	20
Éléments de démonstration .....	20
Précisions additionnelles .....	21
Appréciation du critère et actions envisagées .....	21
Sources d'information .....	21
<b>Critère 5</b>	
<i>Le collège fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication.</i> .....	22
Éléments de démonstration .....	22
Précisions additionnelles .....	22
Appréciation du critère et actions envisagées .....	23
Sources d'information .....	23

<b>RAPPORT D'AUTOÉVALUATION .....</b>	<b>24</b>
<b>ANNEXE A</b>	
Documents à annexer au rapport d'autoévaluation .....	25
<b>ANNEXE B</b>	
Documents à tenir à la disposition de la Commission lors de la visite .....	27
<b>ANNEXE C</b>	
Membres du comité consultatif .....	29

## Présentation

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a été créée en 1993<sup>1</sup>. Organisme autonome, la Commission a comme mission, notamment, d'évaluer les politiques des collèges touchant l'évaluation des apprentissages, l'évaluation des programmes d'études, de même que la mise en œuvre de ces programmes<sup>2</sup>. La loi constitutive de la Commission prévoit aussi qu'elle « *peut recommander aux collèges (...) des mesures pouvant concerner l'organisation, le fonctionnement et la gestion académique de l'établissement* » et « *recommander au ministre d'habiliter un établissement à décerner le diplôme d'études collégiales* »<sup>3</sup>.

En janvier 1994, lors de la publication de son premier document d'orientation, la Commission écrivait au sujet de ce pouvoir de recommander qu'un établissement soit habilité à décerner le diplôme d'études collégiales : « La Commission espère que les établissements d'enseignement collégial développeront graduellement leur propre culture évaluative et que, par le biais de leurs autoévaluations, ils seront mieux en mesure d'assurer eux-mêmes la qualité de la formation et la fiabilité des diplômes. C'est dans le sillage de ce développement que la Commission établira plus tard les critères sur lesquels elle voudra se fonder pour recommander au Ministre d'autoriser un établissement à délivrer le diplôme d'études collégiales »<sup>4</sup>.

C'est dans ce contexte de démarche graduelle vers l'habilitation que la Commission convie aujourd'hui tous les collèges à une évaluation institutionnelle portant sur l'ensemble des activités qu'ils réalisent en relation avec leur mission de formation. Dans le cadre de cette opération, la Commission poursuivra trois objectifs : 1) d'une part, elle voudra en tout premier lieu aider les collèges à s'acquitter encore mieux de leur mission de formation; 2) d'autre part, elle témoignera des efforts qu'ils mettent à atteindre leurs objectifs et des résultats qu'ils obtiennent; 3) enfin, à moyen terme, elle utilisera l'évaluation institutionnelle pour justifier sa décision de recommander qu'un collège soit autorisé à décerner le diplôme d'études collégiales.

- 
1. La Commission est instituée en vertu de la *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial et modifiant certaines dispositions législatives*.
  2. La Commission a publié des cadres de référence et des guides généraux sur chacun de ces thèmes.
  3. Article 17 de la loi constitutive de la Commission.
  4. *La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial : sa mission et ses orientations*, p. 13.

Le présent guide a été préparé avec la collaboration d'un comité consultatif formé de personnes issues des collèges tant publics que privés<sup>5</sup>. Il vise à fournir aux établissements l'information nécessaire pour planifier et réaliser leur autoévaluation institutionnelle. Il a également été rédigé avec le souci de faire connaître les exigences de la Commission relativement à cette opération. Le guide comporte trois parties. La première partie présente l'évaluation institutionnelle, sa nature, ses objectifs et sa portée. La deuxième traite des critères retenus, donne des indications sur la réalisation de l'évaluation et indique les principales pièces documentaires à consulter et à produire. Enfin, la troisième partie décrit sommairement le rapport type proposé pour rendre compte de l'opération.

---

5. On trouvera à l'annexe C la liste des membres du comité consultatif.



## Première partie

# L'évaluation institutionnelle

### 1. Nature, objectifs et portée de l'évaluation institutionnelle

L'évaluation institutionnelle peut être définie comme une démarche continue et concertée d'analyse et d'appréciation de la réalisation de la mission éducative d'un établissement. L'approche de la Commission en matière d'évaluation institutionnelle comporte deux phases distinctes, mais complémentaires, qui permettent de couvrir les visées énoncées dans cette définition. Ces deux phases consistent en une démarche d'autoévaluation réalisée par et pour le collège, suivie d'un regard externe d'évaluation posé par la Commission.

La démarche d'évaluation institutionnelle proposée prend assise sur la mission éducative de l'établissement et l'adopte comme fil conducteur. Elle conduit le collège à réaliser une autoévaluation adaptée à sa réalité, lui permettant ainsi d'affirmer sa personnalité, ses caractéristiques et les valeurs particulières qu'il entend promouvoir.

L'évaluation institutionnelle s'avère l'occasion, pour chacun des établissements, d'une réflexion sur sa mission et sur les principaux objectifs institutionnels qui en découlent. L'évaluation amène ensuite le collège à poser un regard critique sur son organisation et sa gestion, à mesurer l'atteinte de ses objectifs institutionnels, à apprécier les moyens qu'il s'est donnés pour assurer son développement et s'ajuster aux attentes de la société et à vérifier la qualité de ses pratiques de communication.

Dans cette opération d'évaluation institutionnelle, la Commission joue un rôle triple. Elle *accompagne le collège* dans sa démarche d'autoévaluation par le soutien apporté sous forme de documentation (guides, instruments) et de consultation. Elle *accrédite la démarche* du collège par le regard externe qu'elle pose sur son autoévaluation. Enfin, dans une perspective de reddition de comptes à la société, la Commission *porte un jugement* sur la capacité de l'établissement d'offrir dans les meilleures conditions une formation de qualité et de garantir la fiabilité de ses diplômes. L'évaluation de la Commission vise l'ensemble des unités administratives du collège engagées dans des activités d'enseignement et de soutien à l'enseignement.

## 2. Le processus d'évaluation institutionnelle

Le processus d'évaluation institutionnelle repose sur l'autoévaluation réalisée par le collège, c'est-à-dire par les personnes engagées dans la mise en œuvre des activités reliées à la formation, autant sur le plan de la gestion administrative et pédagogique que de l'enseignement et des différents services de soutien. Pour assurer le succès de cette opération, la Commission mise sur le dynamisme de l'établissement, le leadership de ses instances, la concertation des différents acteurs et la consultation la plus large.

Afin d'assurer la crédibilité de l'évaluation, la démarche, et le rapport d'autoévaluation qui en résulte, font l'objet d'une appréciation externe fondée sur le *jugement des pairs*, au sens large du terme. À cette fin, la Commission fait appel à des personnes issues de milieux divers, dont le milieu collégial, pour participer à ses travaux d'évaluation.

Les étapes du processus d'évaluation institutionnelle s'apparentent à celles qui ont caractérisé l'évaluation des programmes d'études. Les principales étapes du processus sont les suivantes :

- *préparation et adoption par le collège d'un rapport d'autoévaluation*, à la lumière des critères présentés dans le guide d'évaluation de la Commission;
- *analyse du dossier et visite de l'établissement* par un comité composé d'un commissaire et d'experts externes à la Commission;
- *transmission au collège d'un rapport préliminaire et réaction du collège*;
- *étude par la Commission des commentaires du collège*, suivie de modifications au rapport s'il y a lieu;
- *adoption du rapport définitif* de la Commission. Ce rapport est transmis au collège et au ministre et il est *rendu public*.

La Commission a convenu de l'échéancier suivant :

- les rapports d'autoévaluation devront être complétés durant les années 2001 et 2002;
- les visites des collèges commenceront à l'automne 2001 et se poursuivront jusqu'au printemps 2003;
- le bilan de l'opération et le rapport au ministre de l'Éducation seront préparés en 2003.

### 3. L'approche préconisée

La présente évaluation institutionnelle porte avant tout sur la mission éducative d'un collège et couvre les principales responsabilités, activités et réalisations qui lui sont rattachées. Plus spécifiquement, elle touche les aspects suivants : la précision des objectifs institutionnels, leur congruence avec la mission du collège et leur pertinence par rapport aux attentes des étudiants et de la société; l'adéquation du mode d'organisation et de gestion; l'atteinte des objectifs institutionnels; la capacité du collège à assurer son développement; l'intégrité et la transparence des pratiques de communication.

La Commission a retenu les cinq critères suivants pour encadrer la démarche d'évaluation et apprécier la situation propre à chaque collège :

1. *Le collège poursuit des objectifs clairs, congruents avec sa mission et pertinents.*
2. *Le collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission.*
3. *Le collège atteint ses objectifs.*
4. *Le collège utilise des moyens appropriés pour assurer son développement dans le respect de sa mission.*
5. *Le collège fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication.*

Le collège, dans son autoévaluation, apprécie sa situation par rapport à chacun des critères présentés en se concentrant sur les aspects éducatifs de sa mission. À la lumière de son analyse, il identifie ses points faibles et propose des voies d'amélioration. Il peut, pour ce faire, aborder les questions qu'il juge appropriées à son contexte et utiliser les données et les approches qui lui conviennent. Il devra cependant traiter un certain nombre de thèmes auxquels la Commission attache une importance particulière. Le collège fournit enfin un plan d'action comportant des priorités et spécifiant les responsabilités et les échéances prévues.

Les thèmes auxquels la Commission entend porter une attention spéciale au regard de chacun des critères sont les suivants :

***Critère 1***

1. la clarté et la précision de l'énoncé de mission;
2. la clarté des objectifs institutionnels, leur congruence avec l'énoncé de mission et leur pertinence par rapport aux besoins des étudiants et de la société;
3. l'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels.

***Critère 2***

1. l'efficacité des instances de gestion;
2. l'efficacité de la gestion pédagogique;
3. l'efficacité des services aux étudiants;
4. l'efficacité de la gestion des ressources humaines;
5. l'efficacité de la gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières.

***Critère 3***

1. l'atteinte des objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel;
2. l'atteinte des objectifs institutionnels de formation;
3. les résultats atteints dans les volets complémentaires de sa mission et leurs retombées sur les activités de formation.

#### *Critère 4*

1. la détection des besoins nouveaux et l'innovation tant dans la pédagogie que dans la gestion;
2. l'efficacité des processus d'évaluation et de planification et leurs retombées sur la gestion.

#### *Critère 5*

1. l'accès à l'information, la fidélité des messages et le respect des engagements exprimés.

L'importance du traitement à accorder à ces différents thèmes peut varier beaucoup selon les caractéristiques de chaque établissement, mais la Commission s'attend à ce que chacun soit abordé dans le rapport d'autoévaluation.

Par ailleurs, pour aider le collège à réaliser son autoévaluation au regard de chacun des thèmes, la Commission suggère un certain nombre de pistes d'analyse. Il s'agit ici de suggestions qui peuvent aider à saisir la portée de chacun des thèmes et faciliter leur analyse. Le collège est libre de les utiliser à sa guise. Les thèmes et les pistes d'analyse sont regroupés dans la section «*Éléments de démonstration*» de chaque critère.

En outre, chacun des critères comporte des *précisions additionnelles* destinées à faciliter la tâche du collège. Ces indications fournissent des renseignements et des façons de faire que le collège peut exploiter dans son évaluation. Sous la rubrique *sources d'information*, sont indiqués des documents susceptibles de contenir des renseignements utiles à la démonstration. On retrouve aux annexes A et B *les documents à annexer au rapport d'évaluation* et *les documents à tenir à la disposition de la Commission lors de la visite*. L'ensemble des documents à annexer au rapport est constitué pour l'essentiel de pièces d'information déjà existantes.

Le collège prend en compte les données et les informations des cinq années précédant l'autoévaluation. La Commission l'incite d'ailleurs à utiliser le plus possible le matériel existant (documents, données, indicateurs) même s'il peut avoir été produit dans un contexte autre que celui de la présente opération. Elle s'attend à ce que dans son autoévaluation, le collège mette l'accent sur l'analyse et sur l'appréciation plutôt que sur la description. L'appréciation doit être convaincante sans viser nécessairement un exposé exhaustif.

## Deuxième partie

### Les critères

#### Critère 1

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

#### Éléments de démonstration

Le collège évalue la clarté et la précision de l'énoncé de sa mission. Il vérifie la pertinence des objectifs institutionnels qu'il poursuit de même que leur congruence avec sa mission. Le collège mesure le degré d'adhésion que suscitent sa mission et ses objectifs institutionnels et leur prise en compte dans le vécu éducatif.

Dans son appréciation, la Commission portera notamment attention aux trois thèmes suivants<sup>6</sup> :

##### 1. la clarté et la précision de l'énoncé de mission

- *la clarté, la précision et l'univocité de la formulation de la mission dans les documents imprimés (énoncé de mission, projet éducatif ou tout autre document officiel), audiovisuels ou informatisés.*

##### 2. la clarté des objectifs institutionnels, leur congruence avec l'énoncé de mission et leur pertinence par rapport aux besoins des étudiants et de la société

- *la clarté des objectifs institutionnels;*
- *la congruence des objectifs institutionnels avec l'énoncé de mission;*
- *la pertinence des objectifs institutionnels par rapport aux attentes de la société, de la communauté environnante et des élèves.*

---

6. Sous chacun des thèmes, la Commission suggère quelques pistes d'analyse.

### 3. l'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

- *l'efficacité des moyens mis en œuvre pour susciter l'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels;*
- *la prise en compte de la mission, en particulier dans l'organisation pédagogique (politiques et règlements), dans le développement des programmes d'études et dans la vie étudiante.*

### Précisions additionnelles

La mission de formation d'un établissement collégial découle, en tout premier lieu, du cadre juridique à l'intérieur duquel se situe son action<sup>7</sup>. Par exemple, la mission d'un collège public consiste à « *mettre en œuvre les programmes pour lesquels il a reçu l'autorisation du ministre* »<sup>8</sup>. Cette mission peut, en outre, s'accompagner de *volets complémentaires* à la formation, volets relatifs à la formation de la main-d'œuvre, au transfert de technologies, à l'aide à l'entreprise, au développement régional, au service à la communauté, au développement international<sup>9</sup>. Plusieurs collèges ont spécifié la mission éducative que leur assigne le cadre juridique et ont traduit, dans un énoncé de mission ou un projet éducatif, les visées particulières qui les animent. La démonstration conduisant à l'appréciation du critère repose sur une description de la mission du collège (et son projet éducatif, le cas échéant) et des objectifs institutionnels qu'il a adoptés pour en permettre la réalisation.

Il s'agit en premier lieu pour le collège d'apprécier le degré de clarté et de précision de sa mission telle qu'il l'a énoncée et telle qu'elle apparaît dans la documentation qu'il produit (énoncé de mission, projet éducatif, politiques institutionnelles, documents de communication, site Internet, etc.). La Commission lui suggère de s'attarder en particulier à la qualité de son expression, à son caractère univoque et à sa cohérence d'ensemble.

Le collège devrait ensuite vérifier dans quelle mesure les objectifs institutionnels qu'il poursuit répondent à des attentes et à des besoins qui sont bien identifiés, pertinents et actuels. Ces attentes et ces besoins peuvent provenir des étudiants, du système scolaire, du marché du travail ou de la société. Le collège devrait aussi s'interroger sur la clarté de la

---

7. Ces encadrements peuvent relever de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, de la *Loi sur l'enseignement privé*, des lois régissant les écoles gouvernementales, du *Règlement sur le régime des études collégiales*, de la charte d'un établissement et du permis d'enseignement.

8. *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, art. 6a.

9. Ibidem, art. 6.0.1.

formulation de ces objectifs, sur leur degré de congruence avec sa mission et sur leur contribution à la poursuite de cette mission.

Enfin, le collège devrait s'assurer que sa mission et ses objectifs institutionnels suscitent l'adhésion des personnes et des instances concernées. À cette fin, la Commission lui suggère de vérifier dans quelle mesure les divers volets de sa mission, de son projet éducatif et de ses objectifs institutionnels ont un impact au sein du collège, notamment dans l'organisation pédagogique et le développement des programmes d'études. Le collège devrait aussi examiner les moyens qu'il a mis en œuvre pour les faire connaître et amener son personnel à y adhérer.

### **Appréciation du critère et actions envisagées**

Le collège apprécie le critère dans son ensemble et dégage les actions susceptibles d'améliorer la situation évaluée ou de combler les lacunes relevées.

### **Sources d'information**

Pour effectuer sa démonstration, le collège trouvera des données et indicateurs notamment dans les sources d'information suivantes :

- énoncé de mission;
- projet éducatif;
- procès-verbaux de réunions portant sur la mission et les objectifs institutionnels;
- recherches prospectives; enquêtes, sondages auprès du personnel, des étudiants et dans la communauté environnante;
- introduction ou préambule des politiques institutionnelles;
- rapports annuels;
- plans de développement pluriannuel et rapports sur leur réalisation;
- agendas, annuaires, guides, prospectus ou autres documents de même nature destinés aux étudiants et au personnel du collège;
- documents de présentation, d'information ou de promotion du collège (imprimés, documents audiovisuels ou informatiques);
- documents produits ou diffusés lors d'événements particuliers (rentrée annuelle, anniversaire de fondation, etc.).



## Critère 2

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

### Éléments de démonstration

Le collège évalue dans quelle mesure son mode d'organisation et de gestion favorise l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission. Pour appuyer sa démonstration, le collège prend en considération l'action des différentes structures organisationnelles et la qualité des ressources dont il dispose.

Dans son appréciation, la Commission portera notamment attention aux cinq thèmes suivants<sup>10</sup> :

#### 1. L'efficacité des instances de gestion

- *la répartition des mandats confiés aux différentes instances, notamment le conseil d'administration, la commission des études, la direction générale, la direction des études (enseignement régulier et éducation des adultes), les assemblées départementales, les comités de programme;*
- *l'action de chacune de ces instances au regard de leurs mandats.*

---

10. Sous chacun des thèmes, la Commission suggère quelques pistes d'analyse.

## **2. L'efficacité de la gestion pédagogique**

- *La mise en application des politiques de gestion des programmes d'études (élaboration, mise en œuvre et évaluation) et le caractère fonctionnel des pratiques de gestion qui en découlent;*
- *l'efficacité des mécanismes veillant à assurer l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) et autres politiques touchant la qualité de l'apprentissage (langue maternelle...);*
- *le caractère fonctionnel et intégré des différents services d'aide et de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage;*
- *le souci du collège d'organiser les activités scolaires (calendrier, horaire, tâche des enseignants...) de façon à favoriser l'atteinte, par les élèves, des objectifs des programmes.*

## **3. L'efficacité des services aux étudiants**

- *la variété des services offerts, leur fréquentation, leur utilisation compte tenu des attentes des étudiants;*
- *la complémentarité des activités des services aux étudiants avec la formation et leur contribution à l'atteinte des objectifs institutionnels.*

## **4. L'efficacité de la gestion des ressources humaines**

- *L'efficacité des pratiques d'embauche, d'évaluation et de perfectionnement et leur aptitude à développer et maintenir un personnel compétent;*
- *la gestion des relations de travail et sa contribution au maintien d'un climat favorisant l'atteinte des objectifs institutionnels.*

## **5. L'efficacité de la gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières**

- *la disponibilité et l'accessibilité des ressources (locaux, bibliothèque, parc informatique, etc.);*
- *l'aptitude du collège à répartir ses ressources de façon à en optimiser l'utilisation.*

## Précisions additionnelles

Il est évident que les modes d'organisation et de gestion d'un établissement comptent pour beaucoup dans l'atteinte de ses objectifs. La Commission invite donc chaque collègue à examiner attentivement ses modes d'organisation et de gestion sous l'angle de chacun des thèmes proposés, tout en étant bien consciente que l'importance de ces thèmes peut varier considérablement d'un établissement à l'autre.

Dans une première étape, la Commission demande au collègue de présenter et d'expliquer son organigramme et, le cas échéant, de décrire les changements qu'il lui a apportés au cours des dernières années. Dans le cadre de cette présentation, il devrait préciser les rôles, mandats et responsabilités de chacune des instances et les liens fonctionnels qu'elles entretiennent entre elles (conseil d'administration, commission des études, direction générale, direction des études, assemblées départementales, comités de programme). Le collègue pourra ensuite apprécier plus facilement comment ces différentes instances s'acquittent de leur mandat.

La Commission suggère au collègue d'examiner ensuite tout ce qui est touché par la gestion pédagogique, c'est-à-dire la gestion des programmes d'études, la gestion des politiques et des services reliés à l'apprentissage et enfin l'organisation et la gestion des activités scolaires. À cette fin, il devrait vérifier que ses politiques d'élaboration et d'évaluation de programmes d'études, tout comme ses politiques institutionnelles touchant l'apprentissage (PIEA, qualité de la langue maternelle...), sont bien appliquées et qu'elles produisent les résultats qu'il attend d'elles.

Au chapitre de la gestion pédagogique, la Commission suggère au collègue de vérifier aussi si les différents services d'aide et de soutien à l'apprentissage et à l'enseignement conviennent aux besoins de son effectif et de son personnel et de s'assurer que leurs actions sont concertées et font l'objet d'un suivi adéquat. Il devrait aussi évaluer dans quelle mesure l'organisation scolaire (répartition des tâches, calendriers, horaires, attribution des locaux) concourt à favoriser une saine gestion des programmes et l'atteinte, par les élèves, des objectifs de ces programmes.

La Commission suggère au collègue de décrire brièvement les principaux services personnels qu'il offre à ses étudiants (orientation, information scolaire et professionnelle, psychologie...), de même que les principales activités parascolaires qu'il leur propose, et de montrer qu'ils apportent une contribution valable et enrichissante à la formation des étudiants et à l'atteinte des objectifs du collègue et qu'ils contribuent à établir une atmosphère conviviale au sein de l'établissement.

Au chapitre des ressources humaines, il s'agit pour le collège de démontrer comment ses politiques d'embauche lui permettent de recruter des personnels détenant les qualifications appropriées (enseignants, professionnels et autres personnels offrant des services aux élèves), et comment il maintient leur motivation et développe leur compétence par le moyen de l'évaluation, du perfectionnement et de la valorisation professionnelle. Le collège pourra étayer sa démonstration à l'aide de sa politique de gestion des ressources humaines (PGRH). Il devrait aussi donner des détails sur l'application des conventions collectives et le fonctionnement des comités qui y sont prévus, les mécanismes d'allocation des tâches, le traitement des griefs et, en général, montrer que le climat de travail qui prévaut dans l'établissement favorise l'atteinte de ses objectifs.

En ce qui concerne les ressources matérielles, informationnelles et financières, la Commission suggère au collège de démontrer que celles qu'il possède sont suffisantes et qu'il les utilise de façon efficiente. Il devrait aussi montrer que ses différentes pratiques d'acquisition et de renouvellement des équipements permettent à ses enseignants et à ses élèves d'avoir accès aux ressources documentaires, didactiques, informatiques ou autres, nécessaires à la poursuite des objectifs de formation. Il pourra montrer que ses locaux offrent un cadre adéquat aux activités de formation. Enfin, le collège devrait démontrer que ses mécanismes de répartition des allocations budgétaires permettent de tenir compte des besoins des différents programmes, de l'encadrement des élèves, du perfectionnement du personnel et de l'entretien et du renouvellement des équipements.

### **Appréciation du critère et actions envisagées**

Le collège apprécie le critère dans son ensemble et dégage les actions susceptibles d'améliorer la situation évaluée ou de combler les lacunes relevées.

## Sources d'information

Pour effectuer sa démonstration, le collège trouvera des données et indicateurs notamment dans les sources d'information suivantes :

- ❑ organigramme du collège;
- ❑ modes de fonctionnement et processus de prise de décision des différentes instances ;
- ❑ politiques institutionnelles, procédures et règlements internes;
- ❑ rapports annuels ou bilans sur les services et mesures d'aide;
- ❑ règles d'attribution des tâches d'enseignement;
- ❑ règles ou critères présidant à l'offre des cours;
- ❑ plan de développement pluriannuel des technologies de l'information et des communications;
- ❑ plan d'acquisition et de renouvellement des ressources et des équipements;
- ❑ réponses aux questionnaires de satisfaction sur les ressources et les services (bibliothèque, ressources informatiques...);
- ❑ procès-verbaux des comités prévus par les conventions collectives.

### Critère 3

#### *Le collège atteint ses objectifs*

### Éléments de démonstration

Pour appuyer sa démonstration, le collège apprécie les résultats de son action quant au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel. Il évalue aussi l'atteinte de ses principaux objectifs de nature éducative. Le collège examine enfin les résultats atteints dans les volets complémentaires de sa mission, résultats dont il vérifie les retombées sur ses activités de formation.

Dans son appréciation, la Commission portera notamment attention aux trois thèmes suivants<sup>11</sup> :

**1. l'atteinte des objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel**

- *la réussite des cours, la persévérance scolaire, l'atteinte des objectifs des programmes, l'obtention du diplôme;*
- *l'impact des mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage;*
- *la poursuite des études et l'intégration au monde du travail.*

**2. l'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative**

- *l'atteinte des objectifs institutionnels inscrits dans la mission et dans les différentes politiques institutionnelles :*
  - *la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA);*
  - *la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP);*
  - *autres politiques institutionnelles (ex. promotion de la qualité de la langue);*
- *l'atteinte des objectifs institutionnels de formation prévus dans les plans de développement, dans les plans d'action ou autres documents de référence.*

---

11. Sous chacun des thèmes, la Commission suggère quelques pistes d'analyse.

### **3. les résultats atteints dans les volets complémentaires de sa mission et leurs retombées sur les activités de formation**

- *l'atteinte des objectifs institutionnels poursuivis dans d'autres sphères d'activités du collège qui ont des retombées sur la formation, que ce soit sur le plan des activités, des ressources ou des résultats.*

#### **Précisions additionnelles**

Le collège présente les principaux indicateurs relatifs à la réussite des cours, à la persévérance scolaire, à l'atteinte des objectifs des programmes, à l'obtention du diplôme (en durée prévue et en durée d'observation maximale) et au cheminement des élèves dans la poursuite de leurs études ou dans l'intégration au monde du travail. Le collège se doit d'interpréter ces données et, à cette fin, il peut tenir compte de leur évolution dans le temps, de la comparaison avec d'autres entités (réseau, établissements, secteurs de formation, programmes...), de la situation par rapport à des standards établis (ex. : atteinte des objectifs de programme), par rapport à des objectifs cibles préalablement déterminés (ex. : objectifs de diplomation)... De cette façon, le collège pourra donner son appréciation de l'impact de ses mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage.

La Commission suggère au collège d'évaluer ensuite l'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative qu'il s'est donnés dans son énoncé de mission, son projet éducatif ou ses politiques. Il devrait, en particulier, apprécier le degré d'atteinte des objectifs ayant été définis dans sa PIEA, sa PIEP ou ses autres politiques liées à l'apprentissage ou ayant été fixés dans ses plans d'action et de développement. Dans son appréciation, le collège devrait tenir compte de l'importance respective des objectifs traités, donnant plus de place à ceux qui sont jugés centraux ou essentiels à sa mission de formation.

La Commission souhaite que le collège apprécie aussi les résultats atteints dans les volets complémentaires de sa mission en s'attardant à leurs retombées sur les activités de formation. Ces volets peuvent correspondre à diverses fonctions connexes comme le transfert de connaissances et de technologies, la recherche en pédagogie, la recherche subventionnée, le développement régional, la coopération internationale.

## **Appréciation du critère et actions envisagées**

Le collège apprécie le critère dans son ensemble et dégage les actions susceptibles d'améliorer la situation évaluée ou de combler les lacunes relevées.

## **Sources d'information**

Pour effectuer sa démonstration, le collège trouvera des données et indicateurs notamment dans les sources d'information suivantes :

- énoncé de mission;
- projet éducatif;
- politiques institutionnelles;
- plans de développement institutionnels et rapports de suivi;
- rapports d'activités annuels;
- données statistiques (gouvernementales et institutionnelles) sur le rendement et le cheminement scolaire;
- données de relance (gouvernementales et institutionnelles) sur le cheminement professionnel des élèves;
- données sur l'impact des services d'aide.



## Critère 4

*Le collègue utilise les moyens appropriés pour assurer son développement dans le respect de sa mission*

### Éléments de démonstration

Le collègue considère son devenir en tant qu'établissement. Il apprécie l'efficacité de ses processus d'évaluation et de planification institutionnelle de même que sa capacité à identifier les besoins nouveaux et à innover. Le collègue expose les tendances ou les enjeux anticipés, tant dans son environnement interne, que dans sa relation avec son milieu. Il indique les orientations et les stratégies qu'il privilégie pour son développement aussi bien sur le plan de la pédagogie que de la gestion administrative.

Dans son appréciation, la Commission portera notamment attention aux deux thèmes suivants<sup>12</sup> :

1. **la détection des besoins nouveaux et l'innovation tant dans la pédagogie que dans la gestion**
  - *la capacité du collègue à identifier les principaux enjeux de développement touchant la qualité et la pertinence de la formation de même que l'efficacité de la gestion;*
  - *la capacité à recourir à des stratégies d'innovation et de changement pour faire face à ces enjeux et assurer le développement du collègue.*
  
2. **l'efficacité des processus d'évaluation et de planification et leurs retombées sur la gestion**
  - *l'efficacité des processus d'évaluation et de planification en place;*
  - *l'appréciation des retombées concrètes de ces processus sur la gestion des programmes et la gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières.*

---

12. Sous chacun des thèmes, la Commission suggère quelques pistes d'analyse.

## Précisions additionnelles

En premier lieu, le collège devrait montrer comment il s'efforce de développer des stratégies d'adaptation et d'innover pour répondre à des besoins identifiés. La Commission lui suggère de porter une attention spéciale aux éléments qu'il considère novateurs, originaux, correspondant à sa culture et à sa réalité propre. Le collège pourrait analyser les divers moyens, mécanismes et processus qu'il utilise présentement pour identifier les besoins, en faisant ressortir leurs caractéristiques et les ressources qui leur sont allouées, et montrer comment ces moyens lui ont permis d'identifier les contraintes et les besoins actuellement perçus dans l'environnement interne et externe, et de développer des stratégies nécessaires pour y répondre et assurer son développement. L'horizon de l'analyse, normalement de cinq ans, pourra varier selon la pertinence des informations à présenter.

Le collège devrait aussi démontrer sa capacité d'intégrer dans des plans d'actions les résultats des différents travaux d'évaluation réalisés au cours des cinq dernières années : évaluation de programmes, évaluation de politiques et évaluation institutionnelle, y compris les opérations tenues sous l'égide de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. À cette fin, la Commission lui suggère de présenter les principales conclusions auxquelles ces évaluations ont mené, les plans d'action qui ont été produits et les comptes rendus des résultats obtenus. Le collège pourra alors apprécier les retombées concrètes des évaluations, notamment sur la mise en oeuvre des programmes, la gestion des ressources et leur redéploiement dans le cadre du processus budgétaire.

## Appréciation du critère et actions envisagées

Le collège apprécie le critère dans son ensemble et dégage les actions susceptibles d'améliorer la situation évaluée ou de combler les lacunes relevées.

## Sources d'information

Pour effectuer sa démonstration, le collège trouvera des données et indicateurs notamment dans les sources d'information suivantes :

- études socioéconomiques et prévisions démographiques;
- études de prospective sur l'éducation ou le marché de la main-d'œuvre qualifiée;
- documentation de recherche et d'innovation en pédagogie;
- travaux et documents du collège touchant la planification, l'évaluation et la budgétisation.

## Critère 5

*Le collège fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication*

### Éléments de démonstration

Le collège apprécie ses pratiques de communication internes et externes au regard de l'accès à l'information, de leur transparence, de la fidélité des messages transmis aux différents publics de même que du respect des divers engagements contractés auprès de ses élèves, de ses instances, de ses partenaires, des autres institutions et du public en général.

Dans son appréciation, la Commission portera notamment attention au thème suivant<sup>13</sup> :

#### **1. l'accès à l'information, la fidélité des messages et le respect des engagements exprimés**

- *l'accès à l'information et la transparence dans les pratiques de communication;*
- *l'exactitude des informations transmises;*
- *le respect des engagements contractés envers les différents publics.*

### Précisions additionnelles

L'accès à l'information et la transparence sont traités, d'une part, dans l'optique de favoriser le développement de l'établissement par la responsabilisation des personnes concernées, par la tenue de débats éclairés, par le développement de la confiance mutuelle et, d'autre part, comme réponse au besoin et au droit de savoir. La Commission suggère au collège de montrer qu'il répond adéquatement aux demandes de renseignements et qu'il conduit son action de telle sorte qu'elle puisse être comprise et observée. Le collège devrait expliquer comment il garantit l'accès à l'information dans les limites imposées par les lois d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels et par le respect de règles d'éthique professionnelle.

---

13. Sous le thème, la Commission suggère quelques pistes d'analyse.

Le collège devrait réaliser un examen critique de la documentation qu'il publie de façon à attester l'exactitude de l'information qu'elle contient. Il devrait prêter une attention particulière à la véracité de l'information transmise à l'occasion du recrutement, vérifiant qu'elle est exempte de renseignements erronés ou incomplets, notamment au sujet de l'aide financière promise, du soutien pédagogique fourni, des qualifications du personnel enseignant et des chances d'emploi à la fin des études. Il devrait aussi s'assurer que l'image corporative qu'il projette correspond bien à la réalité et qu'il en est de même des messages qu'il diffuse auprès de ses partenaires (autres établissements d'enseignement, pouvoirs publics, agences gouvernementales, fondations, organismes et entreprises).

### **Appréciation du critère et actions envisagées**

Le collège apprécie le critère dans son ensemble et dégage les actions susceptibles d'améliorer la situation évaluée ou de combler les lacunes relevées.

### **Sources d'information**

Pour effectuer sa démonstration, le collège trouvera des données et indicateurs notamment dans les sources d'information suivantes :

- rapport annuel;
- documents de présentation, d'information ou de promotion du collège : document imprimé, audiovisuel, informatique (site Internet);
- plan de développement pluriannuel et rapport sur sa réalisation;
- agendas, annuaires, guides ou autres documents de même nature destinés aux étudiants et au personnel du collège;
- documents produits ou diffusés lors d'événements particuliers (rentrée annuelle, anniversaire de fondation, etc.).

## Rapport d'autoévaluation

Le rapport d'autoévaluation du collège rend compte des résultats de sa démarche d'autoévaluation. Il présente les éléments essentiels permettant de justifier ses jugements. Le collège y met davantage l'accent sur l'analyse des situations, leur appréciation et la recherche de solutions plutôt que sur des descriptions exhaustives. Il présente en même temps un diagnostic de la situation du collège et un plan d'action en vue d'apporter les améliorations souhaitées.

Dans son appréciation générale, la Commission tiendra compte de la rigueur et de la transparence de la démarche, de la profondeur de l'analyse, de la pertinence des conclusions et des actions envisagées et de l'adéquation du plan d'action.

La Commission s'attend à recevoir un rapport concis ne dépassant pas une centaine de pages. Le collège s'en tiendra à l'essentiel reléguant les éléments complémentaires en annexe. En plus de l'autoévaluation, le rapport devra contenir une brève présentation de l'établissement et la description de la démarche d'autoévaluation. La Commission souhaite qu'il soit structuré selon la séquence des critères du guide et qu'il comporte un plan d'action précisant les priorités, le partage des responsabilités et l'échéancier de réalisation.

Le collège envoie à la Commission huit exemplaires de son rapport d'autoévaluation, avec ses annexes, et un exemplaire informatisé (format traitement de texte sur support disquette 1,44 Mo), sans les annexes. Il joint à son envoi une copie de la résolution d'adoption du rapport d'autoévaluation par le Conseil d'administration.

## **Annexe A**

### **Documents à annexer au rapport d'autoévaluation**

- organigramme du collège
- énoncé de mission, projet éducatif
- rapport annuel de la dernière année
- documents imprimés de présentation ou de promotion du collège
- documentation remise aux enseignants et aux étudiants en début d'année (guides, agendas...)
- politiques institutionnelles liées à la formation : PIEP, PIEA, autres
- politique de gestion des ressources humaines
- règles d'attribution des tâches d'enseignement
- politique de communication
- plan de développement en vigueur
- plan d'acquisition et de renouvellement des ressources et des équipements
- données sur le rendement et le cheminement scolaire et professionnel des élèves (réussite des cours, persévérance, diplomation, poursuite des études; insertion professionnelle)
- si disponible, rapport d'évaluation de l'application de la PIEA
- si disponibles, réponses aux questionnaires sur les ressources et services informatiques (personnel enseignant, élèves et autres personnels)
- si disponibles, réponses aux questionnaires sur les services et ressources de la bibliothèque
- si disponibles, données sur l'impact des mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage
- tout autre document essentiel à la compréhension du rapport

## **Annexe B**

### **Documents à tenir à la disposition de la Commission lors de la visite**

- rapports annuels (les cinq derniers)
- principaux rapports de planification, d'évaluation et de budgétisation des cinq dernières années
- rapports sur la réalisation du plan de développement pluriannuel
- rapports d'activités des instances, départements et services du collège contribuant significativement à la poursuite des objectifs institutionnels
- rapports d'autres organismes d'évaluation et d'accréditation concernant le collège
- conventions collectives en vigueur
- liste et sujet des griefs et, le cas échéant, modalités de règlement
- liste des ententes, subventions et contrats intervenus avec des organismes externes
- documentation produite localement sur l'innovation pédagogique
- procès-verbaux pertinents

## **Annexe C**

### **Membres du comité consultatif**

**M. Jacques L'Écuyer**

Président

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

**M. Claude Bélanger**

Professeur d'histoire

Collège Marianopolis

**M. Jean Bouchard**

Professeur de techniques administratives

Cégep de Lévis-Lauzon

**M. René Fradette**

Conseiller pédagogique

Cégep de La Pocatière

**M<sup>me</sup> Jacqueline T. Giard**

Directrice des études

Champlain Regional College

**M<sup>me</sup> Katherine Guenette**

Vice-présidente académique

Fédération étudiante collégiale du Québec

**M<sup>me</sup> Patricia Hanigan**

Adjointe aux programmes

Collège de Maisonneuve

**M<sup>me</sup> Hélène Huot**

Directrice des études

Collège de Limoilou

**M. Alain Lallier**

Directeur général

Cégep du Vieux Montréal

**M. André Lapré**

Directeur des études

Collège André-Grasset

**M. Pierre Martel**

Directeur général

École commerciale du Cap

**M. Denis Savard**

Coordonnateur

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial







**U.S. Department of Education**  
*Office of Educational Research and Improvement (OERI)*  
*National Library of Education (NLE)*  
*Educational Resources Information Center (ERIC)*



## **NOTICE**

### **Reproduction Basis**



This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.



This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").

EFF-089 (3/2000)