

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep de Granby Haute-Yamaska

Octobre 2003

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement collégial s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) auprès de l'ensemble des collèges qui offrent un programme conduisant à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC). La Commission a demandé à tous ces établissements de procéder, au cours des années 2001 et 2002, à leur évaluation institutionnelle.

La Commission a effectué l'évaluation institutionnelle du Cégep de Granby Haute-Yamaska selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000¹. Chaque collège était invité à examiner sa mission et ses principaux objectifs institutionnels, à poser un regard critique sur son organisation et sa gestion, à mesurer l'atteinte de ses objectifs institutionnels, à apprécier les moyens qu'il s'est donnés pour assurer son développement et pour s'ajuster aux attentes de la société, et, enfin, à apprécier la qualité de ses pratiques de communication.

Adopté par le conseil d'administration du Cégep, le rapport d'autoévaluation a été transmis, dans les délais prévus, à la Commission qui l'a reçu le 13 décembre 2002. Un comité présidé par un commissaire² a analysé ce rapport et a effectué une visite au Cégep les 4, 5 et 6 février 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son bureau de direction, des membres du conseil d'administration et de la commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien; une rencontre a également été organisée avec des représentants du milieu socio-économique.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M. Jacques L'Écuyer, commissaire, M. Claude Chayer, ex-directeur général du Collège Lionel-Groulx, M. Bernard Boyer, ex-directeur de la formation continue au Cégep de Saint-Hyacinthe, et M^{me} Lynn Drapeau, cadre supérieur à l'Université du Québec à Montréal. Le comité était assisté de M. Claude Marchand, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire. M. Bruno Fiset, agent de recherche de la Commission, y assistait comme observateur.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

Présentation de l'établissement et description de la démarche d'autoévaluation

L'établissement

Situé dans la région de la Montérégie, le Cégep de Granby Haute-Yamaska dessert principalement une population d'environ 135 000 personnes réparties dans trois municipalités régionales de comtés (MRC). C'est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1980. Il avait été auparavant un campus du Collège de Sherbrooke pendant une douzaine d'années. Outre l'édifice principal, le Cégep gère des activités (formation continue et deux programmes techniques) dans deux autres pavillons; il partage l'un de ces derniers avec la commission scolaire locale. En septembre 2002, il accueillait, à l'enseignement ordinaire, 1363 étudiants, soit 763 au secteur préuniversitaire et 600 au technique. De l'été 2000 à l'automne 2002, 903 étudiants se sont inscrits à temps plein aux programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC).

Le Collège offre trois programmes d'études préuniversitaires : Sciences de la nature (deux profils), Sciences humaines (trois profils) et Arts et lettres (deux profils). En formation technique, il offre sept programmes : Soins infirmiers, Techniques de production manufacturière, Technologie de l'électronique industrielle, Techniques de comptabilité et de gestion, Gestion commerciale, Techniques de tourisme (deux voies de spécialisation), Techniques de l'informatique. Le Service de formation aux adultes et aux entreprises donne des programmes d'AEC à plusieurs groupes de 15 à 20 étudiants, notamment en bureautique, administration et gestion, éducation à l'enfance et production manufacturière.

À l'automne 2002, le Cégep employait 12 cadres, 11 professionnels à temps plein et 38 employés de soutien. À la formation ordinaire, le personnel enseignant était composé de 109 professeurs à temps plein et 17 à temps partiel. À la formation continue, le personnel comptait deux professeurs à temps plein, dix chargés de cours à temps plein et vingt à temps partiel.

Le Cégep accorde une grande importance à sa participation au développement régional. Il opère un Centre de services aux entreprises (CSE) dont la principale mission consiste à œuvrer à l'amélioration des compétences des travailleurs, notamment en ressources humaines et gestion, informatique et production manufacturière. Le CSE s'est associé avec la commission scolaire pour la réalisation d'interventions en entreprises. Au plan national, le Cégep est le partenaire privilégié de l'École nationale de la chanson. Il offre des

ressources humaines et matérielles et il contribue notamment à l'élaboration de la formation en collaboration avec le Festival international de la chanson de Granby.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche d'évaluation a été encadrée par le bureau de direction⁴ auquel s'est joint un conseiller pédagogique chargé de rédiger le rapport. Le comité a élaboré un devis d'évaluation couvrant toutes les dimensions suggérées par la Commission. Dans un premier temps, les différents services ont procédé à une autoévaluation de leur situation, complétée par l'examen d'autres outils tels les rapports d'évaluation antérieurs et l'appréciation des employeurs, des diplômés et des participants aux activités de la formation continue et des services aux entreprises. Dans un deuxième temps, le directeur général, récemment entré en fonction, a effectué une tournée auprès de tous les services, départements, syndicats, associations et groupes d'employés. Cette tournée avait pour objectifs de valider les pré-diagnostic posés lors de la première étape, de connaître les attentes, de poser un jugement global de la situation et de proposer des améliorations à apporter, le cas échéant. Les résultats furent exposés dans un rapport.

Cette démarche a permis de dégager des enjeux globaux qui furent consignés dans le rapport préliminaire et soumis à la consultation de l'ensemble de la communauté institutionnelle. Ces enjeux, qui firent consensus, portaient sur la caducité de l'énoncé de mission, le faible taux de diplômés en enseignement supérieur dans la région, la nécessaire amélioration des bâtiments et le manque de reconnaissance du Cégep comme institution au sein de la région. Les employés et les étudiants furent consultés quatre fois au cours du processus : lors de l'établissement des pré-diagnostic, lors de la tournée du directeur général, lors du dépôt du rapport préliminaire et lors du projet de rapport final. Même si le boycott syndical a empêché l'autoévaluation des départements, le point de vue des professeurs a été obtenu, notamment lors de la tournée du directeur général et de la consultation sur le rapport, et par leurs représentants à la commission des études.

La démarche a conduit à établir des consensus sur des problématiques générales. Ces dernières sont tout autant issues de la tournée du directeur général que d'une analyse des modes de fonctionnement du Collège, réalisée lors des pré-diagnostic faits en services. L'approche retenue a favorisé la participation et la consultation de l'ensemble de la communauté collégiale. Elle a permis de cerner les principaux problèmes du Collège et de dégager des pistes d'action mobilisatrices destinées à y remédier. Plusieurs actions ont été réalisées ou entreprises au cours du processus.

4. Le bureau de direction est composé du directeur général, de la directrice des études, du directeur de la formation aux adultes et aux entreprises et du directeur des ressources humaines et des services administratifs.

La mission

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

Amorcé en juin 2000, lors d'une journée pédagogique où le constat de la caducité de l'énoncé de mission a été clairement partagé par la communauté, le chantier pour redéfinir cet énoncé a été achevé au cours de la démarche d'évaluation institutionnelle. Le nouvel énoncé illustre la volonté du Cégep de jouer un rôle actif dans sa communauté et de former, encadrer et soutenir les étudiants vers l'obtention de leur diplôme. Il est défini ainsi : *Le Cégep de Granby Haute-Yamaska est l'institution régionale d'enseignement supérieur; il œuvre à l'essor de la société par le développement des personnes; il fournit aux étudiants la formation, l'encadrement et le soutien nécessaires pour l'obtention d'un diplôme reconnu.* Cet énoncé de mission actualisé correspond à la réalité du Cégep et il répond aux critères de clarté et de précision recherchés. Issu de discussions et d'une vaste consultation, cet énoncé est partagé par l'ensemble de la communauté institutionnelle.

Les objectifs du projet éducatif sont clairement exprimés et leur accent sur la réussite est congruent avec le nouvel énoncé de mission. Ils contribuent à soutenir les personnes engagées dans des activités susceptibles de répondre aux besoins des étudiants et de la communauté en général. Ce projet éducatif est conçu selon une approche par projet qui met l'accent sur l'action. Il est en conséquence plutôt de l'ordre des moyens. La Commission invite le Cégep à y ajouter des valeurs susceptibles de guider l'action des intervenants et d'éclairer la réalisation de la mission et des objectifs institutionnels.

En plus de la mission, les objectifs institutionnels se retrouvent principalement dans le plan d'aide à la réussite et à la diplomation, le plan de développement stratégique 2000-2005 et le plan de développement de la formation technique 2001-2006.

Conçu avec la participation de tous les intervenants, le plan institutionnel d'aide à la réussite et à la diplomation présente un caractère mobilisateur. Il est congruent avec l'énoncé de mission et il répond aux besoins des étudiants et de la société. Il en est de même pour le Plan de développement de la formation technique 2001-2006 qui présente clairement les objectifs institutionnels en matière d'offre de formation pour répondre aux besoins. Le Collège entreprend l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de développement 2003-2008, adapté au nouvel énoncé de mission. Entre-temps, il s'est donné cinq priorités d'action découlant de son énoncé de mission. Formulées clairement, ces priorités guident les plans de travail des intervenants.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le Cégep réalise de larges consultations et il favorise des discussions qui établissent des consensus. Pour ce faire, il utilise plusieurs types de moyens tels les rencontres de groupes, les journées pédagogiques, les réunions des instances comme la commission des études, les forums sur le site Internet. La mission et les documents qui présentent les objectifs institutionnels sont par conséquent le résultat d'une concertation avec l'ensemble de la communauté collégiale. Cette approche constitue un point fort qui favorise l'adhésion des intervenants. C'est le cas en particulier du nouvel énoncé de mission et des priorités institutionnelles récemment définies.

La mission et les objectifs institutionnels sont pris en compte dans l'organisation pédagogique, le développement des programmes et la vie étudiante. Ils sont inclus dans les plans de travail et dans les bilans annuels. Le Collège, notamment la direction des études, assure un suivi de la qualité de l'adhésion et du partage des objectifs institutionnels. Par exemple, plusieurs actions ont été prises pour améliorer l'adhésion des professeurs et des étudiants au plan d'aide à la réussite, notamment la tenue de deux journées pédagogiques pour développer une vision commune de la réussite et des résultats attendus, et la tenue d'une collation des grades permettant d'associer les notions de diplôme et de réussite chez les étudiants et également chez les partenaires externes. La Commission souligne la qualité des moyens pris pour susciter, maintenir et développer l'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le mode d'organisation et de gestion du Cégep est propre à un établissement de sa dimension. Des intervenants sont parfois amenés à travailler sur des dossiers qui dépassent le cadre des fonctions habituelles dans un service donné. Les nombreux mandats, souvent commandés de l'extérieur (révision de programmes, plan de réussite...), entraînent parfois une lourdeur de la tâche. En même temps, la direction considère que la taille relativement petite de l'établissement favorise la concertation et la synergie dans le traitement des dossiers. Les liens fonctionnels entre les instances contribuent ainsi à l'efficacité de la gestion.

Les rôles et responsabilités des différentes instances sont clairement définis et ces dernières les assument adéquatement. Le conseil d'administration adopte la majorité de ses décisions

à l'unanimité et il assume son mandat concernant les questions académiques. La Commission souligne que la composition et le fonctionnement de la commission des études la rendent particulièrement efficace. Les enseignants y sont représentés par les responsables de programmes et par des représentants des disciplines non porteuses de programmes. La commission des études réfère au comité des relations de travail (CRT) les sujets appropriés afin de concentrer ses interventions sur les dossiers d'ordre pédagogique. Elle forme au besoin des comités de travail sur des sujets particuliers. Son mode de fonctionnement passe par la recherche de consensus. Par ailleurs, les assemblées départementales assument en général adéquatement leur mandat.

La gestion pédagogique

Globalement, les mêmes politiques s'appliquent à toutes les catégories d'étudiants. La gestion pédagogique relève toutefois de directions différentes à l'enseignement ordinaire et à la formation continue. Le rapport du Collège indique le caractère particulier de la gestion au Service de la formation continue.

La gestion pédagogique (formation ordinaire)

La gestion pédagogique à la formation ordinaire est efficace et elle favorise l'atteinte des objectifs institutionnels. Les moyens mis en œuvre par la direction des études avec les responsables de programmes, les départements et les enseignants assurent une application adéquate de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA). L'application de la politique d'évaluation des programmes d'études (PIEP) est arrimée à un guide de gestion des programmes d'études qui sert de référentiel commun pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de tous les programmes. Le guide permet d'assurer le caractère fonctionnel des travaux menés par les équipes programmes. Il facilite la concertation entre les professeurs, notamment pour l'intégration des dimensions relatives à la formation générale et aux disciplines contributives; les règles pour traiter du partage de ces dernières sont particulièrement intéressantes. La concertation est également assurée par le comité de la formation générale, les représentants de programmes et ceux des disciplines contributives, et les responsables de la coordination départementale. Par ailleurs, le Cégep n'a pas encore de politique de valorisation de la langue française. La Commission lui *suggère* de se doter, tel qu'il l'a envisagé, d'une telle politique.

Le Collège assure le suivi de l'évolution des programmes et du cheminement scolaire en recourant à des données « maison » et à celles du Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM), du ministère de l'Éducation (MEQ) et de la CRÉPUQ. Le

Collège reconnaît que ces divers systèmes ne lui permettent pas d'obtenir, de manière conviviale et souple, des données fiables et récentes, l'empêchant ainsi d'assurer le suivi souhaité des cohortes d'étudiants, y compris à l'éducation des adultes. La Commission note qu'il a déjà effectué des démarches auprès de la Société du réseau informatique des collèges (SRIC). Elle l'invite, tel qu'il l'a envisagé, à se doter d'un système approprié pour assurer un meilleur suivi des cohortes d'étudiants.

Les différents services d'aide et de soutien à l'apprentissage ont été intégrés dans un nouveau service, le Carrefour de la réussite éducative. Ce dernier regroupe toutes les ressources dédiées à la réussite et il est associé aux programmes dans la mise en œuvre des projets du Plan d'aide à la réussite et à la diplomation. Pour leur part, les services d'aide à l'enseignement sont adéquats. La Commission note le support donné aux professeurs par un conseiller pédagogique compétent en intégration des technologies de l'information et de la communication.

Dans l'ensemble, l'organisation scolaire favorise l'atteinte des objectifs de programme. Même si les normes et les règlements en vigueur sont respectés, la méconnaissance des contraintes auxquelles doit faire face l'organisation scolaire génère parfois des insatisfactions chez les professeurs et les étudiants, en particulier lorsqu'il y a des changements d'horaire dans les groupes d'anglais à la suite d'un second test de classement. La Commission invite le Collège, tel qu'il l'a envisagé, à mieux faire connaître les règles qui régissent l'établissement des horaires.

Le caractère fonctionnel de la gestion pédagogique est également assuré par les travaux de la régie pédagogique, présidée par la directrice des études, qui réunit les responsables des divers services d'aide à l'apprentissage et de soutien à l'enseignement. La régie permet notamment d'établir un consensus autour d'une vision et d'une compréhension communes des enjeux et des moyens nécessaires pour favoriser l'atteinte des objectifs institutionnels.

La gestion pédagogique (formation continue)

Outre les politiques qui s'appliquent aux deux secteurs, les professeurs et les étudiants de la formation continue bénéficient des mêmes outils que ceux de la formation ordinaire, notamment le Guide de gestion des programmes d'études, le système d'information sur les programmes et le Carrefour de la réussite. La gestion des programmes est partagée entre la Direction des études et le Service de formation aux adultes et aux entreprises (SFAE). Un conseiller pédagogique du SFAE supervise la mise en œuvre des programmes. La directrice des études voit à l'application des politiques et règlements pédagogiques. L'embauche des

professeurs s'effectue par le SFAE en concertation avec la direction des ressources humaines. Les moyens mis en œuvre à la formation continue favorisent l'atteinte des objectifs institutionnels.

Les services aux étudiants

Une analyse en profondeur des besoins des étudiants et de l'efficacité des services a montré la nécessité de développer une plus grande concertation avec les programmes d'études. Le Cégep a créé le Carrefour de la réussite qui regroupe tous les services d'aide à l'apprentissage, l'information scolaire, l'orientation, l'aide pédagogique individuelle, l'aide psychologique, etc. Ces services de consultation sont très fréquentés et appréciés par les étudiants, y compris ceux de la formation continue. Le Carrefour accueille aussi tous les projets visant l'enrichissement du projet d'études, en concertation avec les programmes, notamment les nombreuses activités du projet Étincelle (orientation des étudiants), le programme sports-études, les rencontres d'accueil dans les programmes, etc. Les services et activités du Carrefour assurent une bonne complémentarité des services aux étudiants et des activités parascolaires avec la formation. La Commission souligne leur contribution à l'atteinte des objectifs institutionnels axés sur la réussite des étudiants.

La gestion des ressources humaines

Adoptée en 1994, la Politique de développement et de gestion des ressources humaines (PDGRH) contient des programmes qui assurent le recrutement et la sélection de candidats qualifiés, l'insertion professionnelle des nouveaux employés, l'évaluation du rendement des différents personnels sauf les professeurs, le perfectionnement de toutes les catégories de personnel, la reconnaissance des réalisations des différents personnels, l'aide aux employés en difficulté. Ces programmes sont appliqués et évalués et ils contribuent à assurer la motivation des différents personnels et le développement des compétences. La Commission note en particulier l'efficacité du programme d'insertion professionnelle des nouveaux professeurs (MIPEC), les activités de perfectionnement spécifiques touchant toutes les catégories de personnel, les activités et pratiques de reconnaissance envers le travail et les réalisations des employés. Elle constate la satisfaction des employés qui ont expérimenté le programme d'évaluation de rendement du personnel. Le Cégep a amorcé l'application, aux nouveaux professeurs, du programme d'évaluation du rendement du personnel enseignant. Le programme n'est toutefois pas appliqué aux professeurs permanents. La Commission note les discussions en cours pour lever les craintes exprimées par le syndicat. Elle *suggère* au Cégep d'appliquer, tel qu'il l'a envisagé, à tous les professeurs le programme d'évaluation du rendement du personnel enseignant.

Le respect des valeurs de la PDGRH (transparence, cohérence, respect, équité, engagement) guide la gestion des relations de travail. Les comités, notamment celui des relations de travail, remplissent adéquatement leur mandat. Les personnels professionnel et de soutien sont dans l'ensemble satisfaits des relations qu'ils entretiennent avec la direction. Les relations sont également bonnes avec les professeurs malgré quelques insatisfactions au sujet de la lourdeur de la tâche et de la difficulté du Cégep à répondre à tous leurs besoins pédagogiques. La Commission a pu constater que, dans l'ensemble, le climat de travail est empreint de confiance mutuelle et de collaboration. Elle estime que ce bon climat de travail est un point fort qui favorise l'atteinte des objectifs institutionnels.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Un processus de consultation des différents services et, le cas échéant, des usagers permet de fixer des priorités et d'assurer un partage équitable des ressources. Une politique financière et budgétaire et une politique d'acquisition de biens et services permettent la mise en œuvre d'un processus rigoureux de gestion des dépenses en concertation avec les personnes concernées. Le mécanisme de répartition des ressources budgétaires prend en compte les besoins des programmes et des services. Les règles budgétaires distinctes et le mode spécifique de gestion des ressources au Service de formation aux adultes et aux entreprises (SFAE) sont appliqués, dans le même esprit de concertation, en collaboration étroite avec la direction des services administratifs.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières est adéquate et elle est, dans l'ensemble, appréciée par les services et les usagers. L'existence de locaux dans trois pavillons et leur partage entre différents usagers (enseignement ordinaire, formation continue, commission scolaire) créent quelques irritants. Mais, dans l'ensemble, le Collège réussit à s'accommoder de la situation et à répondre aux besoins, sauf pour la bibliothèque dont il estime l'espace insuffisant. À la suite de la consultation effectuée au cours de la démarche d'autoévaluation, l'entrée du Cégep a été améliorée et une aire de repos bien conçue a été aménagée pour les étudiants. Le personnel et les étudiants disposent d'un parc informatique de qualité et accessible. Cette qualité se reflète également dans les ressources informationnelles. Les services offerts par la bibliothèque, l'état des collections, l'accès aux nouvelles technologies, la qualité et l'utilisation du site Internet du Collège constituent un point fort qui favorise l'atteinte des objectifs institutionnels.

Le Cégep jouit d'une bonne santé financière. Il fait appel à l'occasion à des partenaires privés comme ce fut le cas par exemple pour financer l'aménagement d'une salle de vidéoconférence. Il possède une fondation à laquelle les employés et les étudiants contribuent financièrement; la contribution des étudiants est facultative.

L'atteinte des objectifs

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

L'analyse de la diplomation dans la région desservie par le Cégep montre que les taux de passage secondaire/collégial et collégial/université ainsi que le nombre de titulaires de diplôme d'enseignement supérieur sont inférieurs à la moyenne provinciale. La région bénéficie d'une situation exceptionnelle de plein emploi. Ces facteurs contribuent à expliquer les résultats scolaires souvent plus faibles que ceux des cégeps du réseau, en particulier le taux de réinscription à la troisième session et surtout le taux de diplomation. Le Collège est conscient que ces taux doivent être améliorés. Par ailleurs, les taux de placement et les taux d'admission et de performance à l'université sont très bons.

Le bilan de la mise en œuvre du plan de réussite pour l'année 2001-2002 montre que le Cégep a mis en œuvre les mesures prévues. Il indique aussi une progression significative du taux de réussite des cours, en particulier en première session. Le taux annuel de réussite des cours est passé de 76,7 % en 1995-1996 à 84,8 % en 2000-2001. Le taux de réussite de tous les cours à la première session atteint 59,9 % à l'automne 2001⁵ comparativement à 50,4 % en 1999; en retard de 3,6 % sur le réseau en 1999, il le devance maintenant de 4,7 %. Le Cégep enregistre également une augmentation du taux de réinscription en 2^e session, qui était un obstacle important.

Le Collège attribue cette amélioration notamment à la pédagogie de la première session, aux interventions ciblées dans certains cours et aux tuteurs étudiants. Il estime que plusieurs mesures mises de l'avant en 2002 contribueront à améliorer le taux de réinscription en 3^e session, en particulier les mesures intégrées aux programmes pour confirmer ou infirmer le choix d'orientation (projet Étincelle), la relance des étudiants en difficulté, les actions visant le développement d'un sentiment d'appartenance. Afin d'augmenter la fréquentation des études collégiales et d'améliorer les taux de diplomation, le Cégep a redéfini sa mission et il a mis en œuvre un plan de valorisation des études supérieures. La Commission considère que le plan de réussite est en bonne voie de réalisation.

En formation continue, les résultats sont inégaux selon les groupes d'étudiants inscrits à une AEC entre 1998 et 2001. Le taux de diplomation de l'ensemble des programmes pourrait être amélioré. De plus, les taux de certains programmes affichent des écarts

5. La remontée se confirme à l'automne 2002 où le taux atteint 60,7 %.

importants. Actuellement, ces résultats ne semblent connus et suivis que par la direction de la formation continue. La Commission estime qu'il serait important que ces résultats soient également discutés à la direction des études. Elle *suggère* au Cégep de prendre les moyens nécessaires pour que le cheminement scolaire et les résultats à la formation continue soient également suivis par la direction des études.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Les dispositions de la PIEA, reconnue entièrement satisfaisante par la Commission, et le travail d'animation effectué par la direction des études permettent l'atteinte des objectifs de la politique, notamment celui d'assurer l'équité dans l'évaluation des apprentissages. L'application rigoureuse de la PIEP, reconnue efficace par la Commission, témoigne de l'atteinte des objectifs de la politique. De plus, la politique révisée en 2001 contient des dispositions plus précises notamment sur la définition des enjeux. La Commission note les expériences en cours pour alléger le processus d'évaluation.

La réalisation de plusieurs projets intégrés aux programmes montre l'efficacité du projet éducatif conçu selon une approche par projets comme axe intégrateur de la réalisation de la mission. Dans l'attente de la fin de l'élaboration de son plan stratégique, le Cégep travaille à la réalisation des cinq priorités qu'il s'est données. Il progresse vers l'atteinte des résultats attendus relatifs en particulier à la réussite éducative, à l'amélioration du cadre physique du Cégep comme milieu d'études et de vie, à la réorganisation administrative notamment par la création du Carrefour de la réussite qui permet un meilleur arrimage à la mission et aux orientations institutionnelles.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le Cégep réalise plusieurs actions liées au développement régional et communautaire, qui suscitent l'implication de professeurs et d'étudiants dans leur milieu, notamment par le biais de stages, de l'alternance travail-études, du sport et de projets tels le Concours entrepreneurship, Sciences on tourne. La principale contribution du Cégep au développement régional se réalise par le Centre de services aux entreprises (CSE) en collaboration avec la commission scolaire locale. Quelques partenariats ont également été développés avec l'École nationale de la chanson, l'hôpital et la ville de Bromont. Ces initiatives sont intéressantes, mais elles ne s'inscrivent pas dans un plan d'ensemble.

La Commission considère que le Cégep aurait avantage à préciser ses visées de manière à mieux structurer et développer ce volet de sa mission. Elle note qu'il a réalisé par ailleurs

quelques recherches à caractère pédagogique touchant notamment la réussite et les mesures d'aide et quelques programmes techniques.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

À l'interne, les nombreux lieux d'échanges facilitent la détection des besoins. Tous les programmes d'études développent des projets pédagogiques et le Collège favorise le perfectionnement pédagogique et l'expérimentation de projets novateurs comme l'entreprise d'entraînement (apprentissage dans une situation de travail). Le Cégep privilégie également le développement et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, notamment par un parc informatique performant, par le support donné aux professeurs et aux étudiants, par un site Web bien conçu et par l'utilisation d'Internet. À l'externe, plusieurs moyens sont utilisés pour connaître les besoins, notamment le Centre de services aux entreprises, les stages, les liens avec les organismes économiques locaux et régionaux, les contacts avec les décideurs, les diplômés. Le Collège aurait toutefois avantage à se doter de mécanismes plus systématiques de manière à mieux intégrer les informations relatives aux besoins nouveaux.

La qualité de la gestion, en particulier la gestion pédagogique, favorise la détection des besoins et contraintes de l'environnement interne. L'accent mis sur la consultation et sur l'atteinte de consensus facilite l'engagement des personnes et l'existence d'un bon climat de travail. Le style de gestion est adapté aux caractéristiques du Cégep et il favorise son développement. Le Carrefour de la réussite constitue un projet novateur très apprécié. Le Cégep mène également plusieurs petits projets novateurs touchant les étudiants. D'autres projets intéressants ont été amorcés, notamment le Baccalauréat en administration avec la Télé-Université (TELUQ), le projet DEC-BACC avec l'Université Bishop, Bromont branché, Zoopôle de Granby. Issu de la consultation du milieu socio-économique, le plan de développement de la formation technique conclut à la nécessité d'augmenter la carte des programmes offerts, notamment dans les techniques humaines. Le Cégep travaille également à la mise en œuvre de deux projets novateurs : un Centre intégré des technologies de l'information (CITI), développé à partir de la bibliothèque, et un Centre de transfert de technologie en télécollaboration qui mettrait à profit l'expertise du Collège dans la formation et les services-conseils à distance pour les entreprises et les travailleurs autonomes.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Cégep dispose de processus d'évaluation efficaces et il assure le suivi des résultats des évaluations déjà réalisées. Il a élaboré des plans de développement concernant la formation technique (2001-2006) et les ressources informatiques (trois prochaines années). Le plan de développement stratégique en cours d'élaboration devrait intégrer d'une manière plus systématique les divers processus de planification. La Commission note que, depuis cette année, les plans de travail des divers services doivent s'arrimer avec les orientations institutionnelles et comporter des indicateurs de performance.

Les pratiques de communication

Le Cégep a adopté en août 2001 un document destiné à encadrer les communications internes et externes. Le texte présente les principes directeurs et les rôles et responsabilités des divers intervenants. Il est accompagné d'un guide et d'un protocole pour les communications externes. Plusieurs moyens assurent un accès approprié à l'information, en particulier le site Internet du Collège qui contient tous les documents essentiels (politiques, programmes, rapports, statistiques, comptes rendus, etc.) et qui sert aussi de lieu de rencontre virtuel pour les professeurs et les étudiants, d'outil de recherche, de vitrine pour les travaux des étudiants, de lieu de consultation. Le rapport d'autoévaluation fait état de quelques insatisfactions touchant les stratégies de promotion du Cégep à l'externe et la valorisation des réalisations des acteurs. La Commission note la réalisation d'actions à cet égard, notamment l'Info-Cégep sur support papier, la tenue d'une collation des grades, des conférences et activités de presse.

Le Cégep fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses communications. Il se préoccupe de la fidélité des messages et du respect des engagements pris notamment dans les divers plans d'action. Il est attentif aux plaintes formulées par les étudiants; la procédure à ce sujet est clairement décrite dans la PIEA. La Commission note l'intention du Collège de développer ses communications externes autour de sa mission et de la réussite et elle l'incite à intégrer, tel qu'il l'a envisagé, les communications dans son plan stratégique.

Le suivi de l'évaluation

Le Cégep a produit un plan d'action qui reflète les préoccupations majeures soulevées au cours de la démarche d'autoévaluation, notamment la caducité de l'énoncé de mission, le manque de visibilité du Collège et la nécessaire amélioration de certains locaux. Le plan comprend douze objectifs comportant chacun un indicateur, des actions, des responsabilités, une échéance et un état de réalisation attendu. Il expose de réelles priorités en lien avec des problèmes bien identifiés. Ces priorités constituent en quelque sorte des projets mobilisateurs partagés par la communauté institutionnelle. Les actions sont inscrites dans le plan de travail de la direction générale et celui des trois autres directions du Collège. La Commission note que la réalisation de plusieurs d'entre elles est avancée.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de Granby assume bien les responsabilités qui lui sont confiées, en particulier celle d'assurer la qualité de la formation offerte.

Le Cégep dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier les moyens pris pour susciter et développer l'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels; la composition et le fonctionnement de la commission des études, la qualité de la gestion pédagogique qui favorise la concertation; le Carrefour de la réussite éducative qui intègre les services aux étudiants et établit des liens entre les activités étudiantes, les programmes et la réussite; la qualité du climat de travail; l'insertion professionnelle des nouveaux professeurs et les activités de perfectionnement pour tous les employés; la qualité du parc informatique et des ressources informationnelles. La Commission constate que le Cégep obtient les résultats escomptés dans son plan institutionnel de réussite.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, notamment par l'existence de liens nombreux et variés avec le milieu socio-économique. La Commission souligne le style de gestion qui permet de détecter les besoins nouveaux et de favoriser les innovations. Enfin, elle estime que le plan d'action adopté par le Collège contient les éléments susceptibles de corriger les problèmes identifiés et d'apporter les améliorations souhaitées.

Les suites de l'évaluation

Le Cégep estime que le rapport reflète une perception juste de l'établissement et des enjeux auxquels il est confronté. Il a formulé des commentaires qui ont été pour la plupart intégrés dans le rapport.

Il s'est doté, tel que prévu, d'une politique de valorisation de la langue française. Il a réalisé l'évaluation des nouveaux enseignants en période de probation.

Le plan d'action est en bonne voie de réalisation dans le respect des échéanciers fixés. Le Cégep a complété, tel que prévu, les actions visant à faire connaître la mission à l'interne et à l'externe, à améliorer la visibilité et la reconnaissance physique de l'établissement, à intégrer des actions de communication dans tous les aspects du plan stratégique. La Commission note que la réalisation de ce plan stratégique est très avancée. Il en est de même pour la disponibilité d'un système d'information pour assurer un meilleur suivi des cohortes étudiantes.

La Commission estime que les actions réalisées et entreprises par le Cégep contribuent à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de sa mission éducative.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président