

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep de Sorel-Tracy

Décembre 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 l'évaluation de leur établissement.

La Commission a procédé à l'évaluation institutionnelle du Cégep de Sorel-Tracy selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle*, publié en juin 2000¹. Chaque collège était invité à procéder à un examen de sa mission et de 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.

Le Cégep de Sorel-Tracy a transmis son rapport, dans les délais prévus, dûment adopté par le conseil d'administration du Collège, à la Commission qui l'a reçu le 28 juin 2002. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 12, 13 et 14 novembre 2002. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration, des membres de la commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que quelques professeurs³ de la formation ordinaire et de la formation continue, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M^{me} Louise Chené, commissaire, M. Claude Chayer, ex-directeur général du Collège Lionel-Groulx, M. Florian Côté, conseiller pédagogique à l'éducation des adultes au Collège d'Alma, M^{me} Jacqueline Giard, directrice des études à Champlain Regional College. Le comité était assisté de M^{me} Gilberte Jean, agente de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

L'établissement

Héritier de l'Institut de Technologie de Tracy et de l'Externat classique de Sorel, le Cégep de Sorel-Tracy a d'abord été établi comme campus du Cégep de Saint-Hyacinthe en 1968-1969 puis, dès 1970-1971, comme campus du Cégep régional Bourgchemin. Le campus est devenu collège autonome en 1980. Actuellement, le Collège donne des programmes conduisant au DEC, à l'attestation d'études collégiales ainsi que des formations à temps partiel et de la formation en entreprise. La population étudiante à l'enseignement régulier se maintient autour de 1000 étudiants et celle de la formation continue, autour de 500 étudiants. Le Collège offre 3 programmes préuniversitaires, soit *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Arts et lettres*. Au secteur technique, il donne *Soins infirmiers*, *Technologie de l'électronique industrielle*, *Environnement, hygiène et sécurité au travail*, *Techniques administratives*, *Conseil en assurances et en services financiers*, *Micro-édition et hypermédia*, *Techniques de génie mécanique* et, enfin, *Techniques de l'informatique*. À l'automne 2002, le Collège donnait 12 programmes conduisant à une AEC; ces programmes sont du domaine des techniques industrielles, des techniques humaines et des techniques administratives. Pendant l'année 2000-2001, le Cégep de Sorel-Tracy avait à son emploi 181 personnes. Douze personnes appartenaient au personnel de direction, 11 au personnel professionnel, un peu plus de 70 au personnel de soutien et 119 au personnel enseignant. Parmi ces derniers, 93 enseignaient à temps complet et 26 à temps partiel.

Le Collège s'est donné, en partenariat avec la région, le Centre de recherche en environnement UQAM-Sorel-Tracy (CREUST) et le Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI), tous deux situés dans les locaux du Collège. En août 2000, pour répondre aux besoins particuliers des entreprises et des adultes de la MRC de Lajemmerais, il a implanté un Centre d'études collégiales à Varennes. Ce dernier est maintenant reconnu centre de formation continue par le MEQ.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'encadrement du processus d'autoévaluation a été pris en charge par la direction du Collège. Un comité directeur a conduit l'ensemble des opérations. Il était formé de la directrice générale, du directeur des études, de la directrice des ressources humaines, des communications et secrétaire générale, du directeur des services administratifs et de la formation continue, et de la conseillère en orientation. Il s'agit d'une équipe relativement nouvelle, compte tenu qu'il y a eu des changements à plusieurs postes de direction depuis quelques années. Le Collège a dû composer avec des relations de travail et un climat organisationnel difficiles, pendant l'évaluation. De plus, le comité n'a pu compter sur la participation de membres du personnel enseignant à cause d'un boycott. Malgré cela, le Collège disposait des informations nécessaires à la réalisation de l'évaluation. La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche d'évaluation a toutefois privé ces derniers d'exprimer leur point de vue, de faire valoir leur contribution et d'influencer le développement de leur Collège. La Commission déplore cette situation, d'autant plus que le refus des enseignants de participer à un travail essentiel pour l'avenir de leur Collège s'est fait dans un contexte où rien ne menaçait leurs conditions de travail. Ils suivaient en cela un mot d'ordre syndical provincial. La Commission ne peut s'empêcher de remarquer que si la solidarité syndicale est importante, celle à l'égard de leur Collège devrait l'être encore plus.

Le Collège n'a pas collecté de données spécifiquement pour cette évaluation, mais il a utilisé celles dont il disposait et il a pris soin de confier à un enseignant retraité la constitution d'une documentothèque élaborée qui couvre la période de septembre 1995 à juin 2000. Tous les personnels concernés par l'évaluation ont été invités à y participer. Des consultations ont été menées auprès des membres et ils ont répondu. Certains enseignants ont tout de même répondu, sur une base individuelle. Par ailleurs, la commission des études a fonctionné normalement. Celle-ci a été consultée et elle a recommandé l'adoption du rapport. Des consultations, par entrevues dirigées, ont aussi été menées auprès des étudiants et des partenaires du Collège; la réponse des étudiants a été plus faible que ce qui était attendu.

Le Collège a dressé un devis général en sept étapes. Il a suivi le guide élaboré par la Commission. Le Collège a démontré, lors de la visite, que les préoccupations qui lui sont propres trouvent place dans les suivis annuels et dans son plan stratégique. Pour chacun des objets soumis à l'autoévaluation, un responsable et des collaborateurs ont été désignés. Chaque groupe avait la responsabilité d'analyser le sujet pris en charge et de rédiger ensuite un rapport. Tous les intervenants ont reçu un mandat clair, ainsi que le soutien nécessaire pour bien mener leurs travaux. Le contenu des rapports des groupes constitue le

rapport d'évaluation institutionnelle déposé par le Collège. Le rapport, bien structuré, est largement documenté et il a été enrichi de documents complémentaires rendus facilement accessibles lors de la visite.

L'approche retenue par le Collège a favorisé la participation et la concertation de l'ensemble des groupes concernés par l'évaluation institutionnelle. Malgré les effets encore ressentis de changements nombreux à des postes de direction, et des relations de travail tendues, le Collège a fait preuve de dynamisme et de leadership dans la réalisation de cette évaluation. Il a pu respecter les délais qu'il s'était fixés pour réaliser l'autoévaluation et il a déposé son rapport promptement.

La mission

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

Pour faire sa démonstration, le Collège a utilisé son énoncé de mission, son projet éducatif, sa PIEA, sa PIEP, sa PGRH, sa politique de gestion environnementale et son plan de développement de la période 1997-2002. La plupart de ces documents témoignent des objectifs poursuivis par le Collège dans l'accomplissement de sa mission. La mission et les objectifs institutionnels du Collège sont clairs et congruents.

Le Collège exprime sa mission par l'énoncé « *Avoir la réussite à cœur* ». Pour la réaliser, il s'est donné un projet éducatif dans lequel il définit ses valeurs, sa visée et ses engagements. Ces valeurs prennent appui sur la culture du Collège. La visée du projet éducatif est d'offrir à chaque étudiant le moyen de réussir ses études et sa vie de citoyen et de travailleur actuel ou futur. En conséquence, dans son projet éducatif, le Collège exprime des engagements à réaliser. Ces engagements sont à portée intellectuelle, individuelle et sociale. Afin que les engagements soient honorés par chacun selon son statut, le Collège a déterminé les responsabilités des étudiants, des membres de la communauté collégiale et du milieu, y compris les parents.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Tous les groupes au Cégep de Sorel-Tracy sont fortement imprégnés du sens de la mission du Collège. Les objectifs institutionnels qui ont mené à l'élaboration du projet éducatif ont fait l'objet d'une consultation et les valeurs promues sont largement partagées; elles ont donc suscité l'adhésion de la communauté. Le projet éducatif est endossé par les divers services et les différentes instances du Collège, y compris la formation continue, les

services aux entreprises, les partenaires, et il est reconnu par les étudiants. Le Collège entend tout de même mieux préciser certains aspects de son projet éducatif et pousser plus loin l'arrimage de ses politiques au projet. Il va réviser sa PIEP et les annuaires de ses programmes afin de rendre plus explicite la prise en compte des valeurs du projet éducatif.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Les rôles et responsabilités du conseil d'administration, du comité exécutif, de la commission des études, de la direction générale, de la direction des études et des assemblées départementales sont bien définis et ils sont généralement bien exercés. Le Collège s'est donné, il y a cinq ans, une nouvelle direction qui a inscrit un virage nécessaire dans le mode de gestion qui prévalait au Collège. Ces changements se sont effectués dans le contexte du renouveau collégial, de coupures budgétaires importantes et de boycotts.

Le conseil d'administration a bien assumé son rôle en composant avec des compressions budgétaires qui l'ont amené à procéder à six réorganisations administratives, qui ont touché la très grande majorité du personnel non enseignant, ceci en collaboration avec les comités de réorganisation de la direction et en consultation avec le personnel. Entre autres instruments de fonctionnement, il s'est doté d'un Règlement de régie interne, d'un code de procédure, d'un code d'éthique et de déontologie et il s'est donné un comité du budget. Il a soutenu la direction du Collège au regard des gestes qu'elle a eu à poser autour de questions épineuses comme le budget et les relations de travail. La Commission souligne le bon fonctionnement de la commission des études pendant la période de boycott; elle a pu compter sur la collaboration des coordonnateurs de départements et du coordonnateur de la formation générale, qui y siègent d'office, pour s'occuper des dossiers qui y sont traités.

Le rôle de la direction générale a été assumé dans les multiples composantes de la planification, la coordination et l'évaluation. La direction des études a eu à travailler dans un contexte où les mouvements de personnel ont été fréquents. Même si elle s'est donné un outil de concertation avec la table des coordonnateurs de départements et des responsables des programmes, cette table a été jusqu'à maintenant peu opérationnelle. La direction des études envisage de faire des rencontres statutaires avec cette instance de coordination sur des sujets qui concernent les étudiants et les programmes d'études. Selon la direction du Collège, et à la lumière des rapports de ceux-ci, les instances départementales et les comités de programme jouent le rôle qui leur est dévolu; ainsi, les départements

accomplissent la tâche qui leur revient dans les domaines de l'approbation des plans de cours, des évaluations formatives et administratives. Les comités de programme ont intégré un membre de la formation générale à leurs comités afin de réaliser l'approche programme. Les liens entre la direction des études, les assemblées départementales et les comités de programme sont harmonieux.

La gestion pédagogique

Pour cet aspect de la gestion, la formation ordinaire et la formation continue ont été traitées ensemble dans le rapport. La gestion pédagogique de la formation ordinaire est assumée de manière attentive et elle relève d'un leadership compétent et efficace. Malgré des mouvements de personnel importants, entre 1995 et 2000, dans l'équipe de la direction des études, des politiques et des pratiques pédagogiques de qualité ont été élaborées. La PIEA a été révisée afin d'en améliorer l'application. Par exemple, des dispositions relatives à l'approbation des plans cadres y ont été ajoutées et elle a aussi été arrimée au projet éducatif, en ce qui concerne la valorisation du français et de la rigueur intellectuelle. Son application a fait l'objet d'un suivi plus systématique.

La PIEP a été appliquée à plusieurs reprises. En cinq ans, quatre des programmes du Collège ont été évalués. Ce dernier procède à une révision de sa politique afin d'y apporter les correctifs qu'il a jugé utiles à l'usage. Il en est à articuler une politique de développement et de gestion des programmes d'études qu'il compte soumettre à l'approbation du milieu. Il reste au Collège à mettre en place un système d'information sur les programmes d'études plus complet et plus convivial. Pendant la période mentionnée, cinq programmes révisés ont été implantés; de nouvelles voies de sortie ont été élaborées pour certains programmes. En l'absence de mécanisme précis, ceux-ci restent à déterminer, il n'a pas été possible de bien voir comment se font les choix disciplinaires lors de l'élaboration des programmes. Il n'a pas non plus été possible de constater le degré de concertation qu'il y a lors de l'élaboration des cours entre les départements et les comités de programme, vu l'absence de la majorité des enseignants.

Par ailleurs, le caractère fonctionnel et intégré des services d'aide à l'apprentissage, à l'enseignement, et à l'organisation scolaire a été démontré. Par exemple, des dispositions ont été introduites à la PIEA pour permettre, à certaines conditions, l'examen de reprise de l'épreuve terminale de cours. Au plan du soutien à l'enseignement, le Collège a engagé une conseillère pédagogique à l'évaluation et au perfectionnement qui procure aux enseignants une assistance pratique. Le Collège répartit l'horaire de l'enseignant, dans la mesure du possible, sur quatre jours afin de faciliter la disponibilité de ce dernier ainsi que sa participation aux activités collégiales.

L'ensemble des moyens mis en œuvre à l'enseignement ordinaire favorise l'atteinte des objectifs institutionnels. Le Collège s'est donné des politiques pédagogiques efficaces.

La gestion pédagogique de la formation continue est soumise aux mêmes règles que la formation ordinaire. L'ensemble des politiques et des pratiques qui s'appliquent à la formation régulière s'appliquent à la formation continue. Le développement et l'élaboration des programmes relèvent d'un conseiller pédagogique. Avant d'être mis en œuvre, les programmes sont soumis à la commission des études, comme il en est pour la formation ordinaire. Les étudiants de la formation continue ont accès aux services du Collège.

Par ailleurs, une définition formelle des champs de responsabilités assumés par la formation continue et par les services pédagogiques de la formation régulière fait défaut. Le manque de précision dans la définition du partage des responsabilités entre les deux unités ne garantit pas l'encadrement des professeurs et le soutien à l'enseignement, surtout pour les programmes qui ne sont pas issus d'un DEC souche. Une amélioration est donc souhaitable. La Commission *suggère* au Collège de préciser le partage des responsabilités entre formation ordinaire et formation continue, de renforcer la supervision pédagogique et favoriser le regroupement des professeurs, surtout en l'absence de DEC souche.

Les services aux étudiants

Les services aux étudiants de la formation ordinaire et de la formation continue sont traités ensemble, dans le rapport. Ces services regroupent deux unités, soit les services de consultation et les services de la vie étudiante. Les services aux étudiants sont accessibles, variés et bien déployés dans les deux unités.

Par ailleurs, il y a une insuffisance sur le plan de l'identification des besoins pour les activités socioculturelles et sportives. Le Collège déplore un taux de fréquentation faible, au regard de la variété de services offerts et des aménagements faits pour faciliter la fréquentation de ces activités. En effet, des périodes libres sont prévues à l'horaire des étudiants afin de favoriser l'utilisation des services et activités et la présentation de projets est encouragée. Le Collège consacre un budget important aux activités et il a embauché le personnel nécessaire pour bien encadrer les services. Le travail rémunéré, l'absence de transport en commun, le peu de temps libre chez les étudiants, surtout ceux des techniques lourdes, ont été identifiés comme étant à la base de leur faible participation. La réponse tiède des étudiants inquiète le Collège qui voudrait mieux soutenir ce volet de sa mission et renforcer, à cet égard, leur sentiment d'appartenance. La Commission encourage le Collège à persévérer dans sa volonté même si des facteurs contribuent à fragiliser l'efficacité des

services aux étudiants, malgré le bon travail qui s'y fait. Les activités parascolaires fournies par le Cégep de Sorel-Tracy sont complémentaires à la formation des étudiants. Les services et les activités offerts sont appropriés pour atteindre les objectifs institutionnels.

Les services aux étudiants offerts à la formation ordinaire sont disponibles pour ceux de la formation continue; ceux-ci ont accès à une intervenante sociale qui fait du dépistage et de la référence vers les services disponibles. Toutefois, il n'est pas certain que les étudiants du centre de Varennes ont facilement accès à ces services.

La gestion des ressources humaines

Le Cégep de Sorel-Tracy applique une politique de gestion des ressources humaines depuis 1998. Elle comprend sept programmes qui ont donné lieu à des politiques, des programmes et des procédures. Ces instruments guident l'ensemble des actions liées à la gestion des ressources humaines dès le recrutement. La Commission tient à souligner les efforts récents faits sur le plan de l'insertion professionnelle et souhaite qu'ils soient étendus aux formateurs de la formation continue. Elle signale le travail d'évaluation des employés, celle des professeurs particulièrement. En mars 2000, le Collège a implanté un programme d'évaluation administrative et un programme d'évaluation formative des enseignants permanents. La direction des études est responsable conjointement avec la direction des ressources humaines de l'application des deux processus ainsi que de la rétroaction et du suivi auprès de l'enseignant évalué. La collaboration des départements est également primordiale dans l'application de ces processus. Les résultats sont traités dans l'optique de la motivation, de l'amélioration et du perfectionnement de l'enseignant. Un rapport global des activités d'évaluation administrative est transmis à la direction des études. Ce bilan fait état des mesures correctives proposées en collaboration avec les enseignants, et la conseillère pédagogique y adresse ses recommandations. Les pratiques du Collège contribuent à assurer la motivation des différents personnels et le développement de leurs compétences.

De façon générale, le Collège met en œuvre des actions et des stratégies qui devraient favoriser le maintien d'un bon climat de travail et la motivation du personnel. Ainsi, différents comités prévus aux conventions collectives fonctionnent normalement, par exemple les comités de santé et sécurité au travail et de perfectionnement. Cependant, le climat de travail reste tendu et cela tient en bonne part à l'attitude des représentants syndicaux du personnel enseignant, qui ne favorisent pas le développement de relations harmonieuses entre la direction et son personnel, ce qui a été dommageable à la bonne entente et au climat général au Collège. Ainsi, le Collège sort tout juste d'un conflit local,

réglé hors cour, au terme d'une poursuite en Cour supérieure qu'a dû engager la direction contre les membres de l'exécutif syndical enseignant.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Les pratiques d'acquisition et de renouvellement des ressources font l'objet de consultations auprès des différents services concernés. Le Collège a implanté un processus de budgétisation où sont intégrées des étapes de consultation des services, des départements et des directions. Des consultations sont faites tant pour l'utilisation des budgets de fonctionnement que d'investissement. Son mécanisme de répartition des ressources budgétaires prend en compte les objectifs institutionnels, les priorités budgétaires, les besoins des programmes, l'encadrement des étudiants, la gestion du personnel et l'entretien physique des lieux. Ses politiques favorisent la décentralisation et la responsabilisation. Le Collège, qui est en bonne santé financière, entend continuer à assurer une gestion financière qui fait appel à l'information, la consultation et la responsabilisation.

Le Cégep de Sorel-Tracy a beaucoup fait dans le domaine des ressources matérielles, financières et informationnelles pour répondre aux besoins des programmes, des enseignants et des étudiants. Les locaux, laboratoires et équipements informatiques sont de qualité et bien entretenus. Cela dit, le Collège envisage de rendre la bibliothèque plus interactive et davantage accueillante. Il a régulièrement investi en équipement informatique ces dernières années. Un programme de remplacement d'équipements permet de renouveler, en continu, le matériel et les logiciels pour un équivalent de deux à trois laboratoires chaque année. Par exemple, les laboratoires du programme *Sciences de la nature* ont été équipés d'ordinateurs portables, financés en partie par la Fondation du Collège, reliés au réseau informatique de l'établissement et à Internet au moyen de la technologie sans fil. Chaque professeur peut acquérir et utiliser un portable en classe, les classes étant reliées au réseau par la technologie sans fil.

L'atteinte des objectifs

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

Le Collège a procédé, au cours de l'année 2000, à l'analyse de l'évolution, depuis 1993, des taux de réussite, de persévérance et de diplomation de ses étudiants dans l'ensemble de ses programmes d'études. Selon le Collège, les diplômés sont bien préparés à intégrer le

milieu universitaire ou le marché du travail dans leur domaine de formation. Les données de 1995 à 2000 montrent que les diplômés rejoints (90 %) atteignent les objectifs visés par leur programme dans une proportion de 95 %. Parmi eux, 75 % occupaient un emploi alors que 20 % poursuivaient des études. C'est donc 98,8 % des finissants du Collège en Sciences de la nature, 94,9 % en Sciences humaines et 97,4 % en Lettres et Arts et lettres qui ont été admis à l'université.

En plus de ces bons résultats, l'analyse a permis au Collège d'identifier les problèmes qui font obstacle à la réussite et à la diplomation de certains étudiants et il en a tenu compte dans l'élaboration de son plan d'aide à la réussite. Le bilan de la mise en œuvre du plan de réussite 2000-2001 montre que la majorité des mesures prévues au plan ont été mises en place. Il y a eu augmentation des taux de réussite. En effet, de 85,8 % qu'il était à l'automne 1999, le taux de réussite en première session est passé à 87,9 % à l'automne 2001; le taux de réussite annuel, pour tous les étudiants, est passé de 86,2 % à 88,1 % en un an. Le plan de réussite n'a pas encore eu d'incidence significative sur les taux de réinscription en troisième session. La Commission note que le Collège juge particulièrement efficaces certaines mesures, dont l'examen de reprise, la réduction du nombre d'étudiants dans les groupes pour les cours qui présentaient habituellement des taux de réussite faibles et les projets d'encadrement mis en place par les départements.

La Commission estime que, dans l'ensemble, le plan d'aide à la réussite du Collège paraît en bonne voie de réalisation.

Dans son rapport, le Collège a aussi traité de l'atteinte des objectifs pour les étudiants de certains programmes de la formation continue. Au cours de la session d'hiver 2001, le Cégep de Sorel-Tracy a mené une étude sur chacun de ses programmes conduisant à une AEC donnés à temps complet pendant les cinq dernières années.

La moyenne des cours réussis s'élève à 93 %. Le Collège présente des taux de diplomation variables selon les programmes; les étudiants qui n'obtiennent pas de diplôme, souvent, ont quitté les études pour prendre un emploi. Le Collège entend prendre des moyens pour réduire, dans la mesure du possible, les abandons. Le taux moyen de placement pour l'ensemble des programmes est de 98 %. Pour le Collège, ce bon résultat est une indication que ses diplômés sont bien préparés à intégrer le marché du travail dans leur domaine de formation.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le Collège atteint les objectifs de sa PIEA. Il a développé des processus qui en facilitent l'application et qui permettent d'en rendre compte. Des outils ont été développés pour analyser les plans d'études et les instruments d'évaluation des apprentissages. Les rapports annuels des départements rendent compte de l'application des politiques sur l'évaluation des apprentissages, de l'analyse des plans d'études et des modifications qui y ont été faites. Les objectifs de la PIEP sont également atteints. Les évaluations de programmes et l'application des plans d'action ont été, selon le Collège, l'occasion de renforcer la volonté collective d'améliorer constamment la qualité des programmes.

Le Collège a pris des moyens pour atteindre les objectifs institutionnels de nature éducative qu'il s'est donnés. Dans son plan de développement 1997-2002, le Collège s'était fixé le but d'adopter un Projet éducatif, ce qu'il a fait la première année, et de le mettre en œuvre. Des actions concrètes ont été réalisées pour en actualiser les engagements. Pour ce faire, des plans de travail ont été déposés, par les départements et des services, dans lesquels ont été privilégiés ces engagements. Le Collège indique, entre autres, qu'il a adopté un plan de développement des programmes d'études, implanté quatre nouvelles options dans certains de ses programmes et fait des demandes pour ouvrir de nouveaux programmes conduisant à un DEC. Il a aussi réalisé diverses actions pour consolider et enrichir les acquis de ses programmes.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

L'expertise du Cégep de Sorel-Tracy en matière de recherche et de transfert technologique est centrée sur l'environnement. En 1999, il a mis en place, avec des partenaires du milieu, un Centre de transfert technologique en écologie industrielle qui travaille en collaboration avec le Centre de recherche en environnement UQAM-Sorel-Tracy. Ces volets contribuent à l'essor de la région dont l'un des savoir-faire est le recyclage et le traitement des résidus de certains métaux, orienté vers la filière environnementale en matière de développement économique. Le Collège travaille en complémentarité avec les deux centres pour le développement de technologies et de produits à valeur ajoutée.

Le Collège réalise aussi des activités de développement international. La corporation Sorel-Tracy international a défini un plan d'affaires et elle se donne, annuellement, un plan d'action. Des projets sont ainsi réalisés dans les domaines de la formation et du développement des ressources humaines, de l'appui aux entreprises et gouvernements, du transfert technologique et des services d'ingénierie. Le Collège veut élaborer une politique de coopération interculturelle et de développement international.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires ont des retombées sur les activités de formation. Les étudiants des programmes centrés sur l'environnement peuvent profiter de certains laboratoires, et ils ont la possibilité de faire des stages pratiques au Centre de transfert technologique comme dans les entreprises membres ou clientes du Centre. Ils bénéficient dans leurs apprentissages de la participation de certains de leurs professeurs à des interventions technologiques en entreprise et à des travaux menés par les équipes du Centre de transfert. Les expertises développées par les enseignants sont aussi réinvesties dans la mise à jour des programmes. Le Collège a fait une demande pour ajouter à son offre de cours un DEC en Techniques environnementales industrielles.

Les volets complémentaires à la mission du Collège ont donc des retombées positives. Il y a réinvestissement sur le plan des ressources humaines et matérielles dans les activités de formation.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège détecte les besoins et les contraintes de son environnement interne et externe, notamment en ce qui regarde la qualité et la pertinence de la formation offerte, l'évolution de sa clientèle étudiante et des ressources humaines. Dans son plan de développement quinquennal, le Collège s'est donné des objectifs en ce sens. Ils visent à favoriser les partenariats avec des organismes, même internationaux, qui participeraient au développement de la région et à l'implantation de nouveaux programmes d'études. Le Collège veut créer la meilleure adéquation possible entre les besoins de main-d'œuvre de la région et son offre de programmes. Pour se tenir bien informé des enjeux et des besoins nouveaux, il collabore aux tables d'échange et de concertation et aux conseils d'administration des principales instances régionales. Des sessions de perfectionnement orientées vers l'innovation sont organisées pour les cadres du Collège. Les membres du personnel participent à divers colloques et congrès et quelques enseignants collaborent aussi aux activités de recherche collégiale et au développement de projets avec le CREUST et le CTTÉI.

Les stratégies de développement conviennent aux besoins et aux contraintes identifiés. Le Collège a innové en matière de programmes d'études en implantant, à l'automne 2002, le programme *Environnement, hygiène et sécurité au travail* (DEC). Ses partenariats avec des organismes du milieu l'ont amené à élaborer des programmes conduisant à une AEC. Ainsi, depuis l'année 2000, il offre *Techniques de gestion des entreprises d'économie sociale et*

des organismes communautaires, Techniques de procédés sidérurgiques et Techniques de gestion des matières résiduelles. Des projets novateurs sont en cours. Dans les laboratoires du CTTÉI et du CREUST, on en est à l'essai d'un procédé de transformation des poussières résiduelles en matière utilisable. Le Collège a aussi d'autres projets pour son nouveau plan quinquennal. La Commission estime que le développement est un point fort du Cégep de Sorel-Tracy.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège dispose de processus d'évaluation et de planification efficaces, autant pour ses évaluations que pour celles commandées par la Commission. Une démarche en cinq étapes est prévue pour la réalisation de ces processus, peu importe leur objet. Le Collège donne des suites adéquates aux évaluations menées dans le cadre de la mise en œuvre de ses programmes et de ses politiques institutionnelles, notamment de sa PIEA et de sa PIEP, et il garde la préoccupation de l'amélioration continue de tout ce qui contribue à la formation des étudiants. Le Collège assure efficacement le suivi des plans d'action qu'il s'est donnés lors des évaluations. La Commission souligne la qualité des processus d'évaluation continue et de planification au Cégep de Sorel-Tracy.

Les pratiques de communication

Les pratiques de communication interne et externe favorisent la diffusion de l'information aux personnes concernées, et l'information diffusée est exacte. Le Collège se préoccupe de l'intégrité et de la transparence de ses communications. Toutefois, les conflits et le climat de tension qui a prévalu ces dernières années ont nui à la qualité des communications. Il y a cinq ans, le Collège a effectué un important virage, en ce qui concerne sa gestion et ses orientations. Ce virage, qui était nécessaire, s'est fait dans la mouvance des changements apportés par le renouveau collégial et au moment d'importantes coupures budgétaires; des boycotts sont ensuite survenus. De plus, le conflit avec les représentants du Syndicat du personnel enseignant a imprégné l'ambiance des communications internes. Malgré ce contexte difficile, le travail qui s'est fait est remarquable, par exemple, autant en ce qui concerne la planification que la qualité des politiques pédagogiques qui ont été élaborées. Le Collège s'est donné un projet éducatif vivant dont les valeurs commencent à pénétrer les pratiques pédagogiques. Toutefois, il manque de lieux pour discuter de manière informelle, pour tenir des débats autres que ceux visant la consultation. Pour mieux consolider les acquis des dernières années, la direction doit s'assurer de l'appui le plus large possible de la base. La communication est à améliorer, afin de favoriser l'adhésion aux objectifs et aux orientations du Collège. Des efforts et des gestes concrets doivent être

consentis de la part de toutes les parties et des moyens doivent être inscrits au plan d'action.

La Commission recommande au Collège de se donner, avec toutes les composantes de la communauté collégiale, des modes de communication plus efficaces, d'établir des lieux de débats et de concertation plus larges, afin d'améliorer le climat de travail et s'assurer que ses orientations pourront être réalisées de façon durable.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège s'est donné un plan d'action qui vise surtout la consolidation et la poursuite des travaux déjà en cours. Des priorités, un partage des responsabilités et un calendrier de réalisation y sont identifiés. Le plan est réaliste et certaines des actions qu'il comporte sont déjà accomplies. Toutefois, le plan pourrait être enrichi de façon à bien couvrir et mieux cibler tous les problèmes identifiés dans le cadre de l'autoévaluation.

Conclusion

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

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne le processus d'évaluation des professeurs, le fonctionnement de la commission des études et la qualité des politiques pédagogiques. Le Collège atteint également ses principaux objectifs de nature éducative, plus particulièrement au regard de la réussite des cours, de l'encadrement et du suivi des étudiants ainsi que de la diplomation.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement. Il le démontre par des projets novateurs, notamment en matière de recherche et de transfert technologique dans le domaine environnemental et en développant des programmes reliés à ce domaine. L'évaluation de ses besoins, la capacité à planifier et réaliser son développement constituent des points à l'avantage du Cégep de Sorel-Tracy.

Actuellement, les relations de travail sont un point à améliorer. À cette fin, le Collège devra se donner, avec tous les membres de la communauté collégiale, des modes de communication plus efficaces, ainsi que des lieux de concertation. Il s'agit d'une lacune qu'il devra combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège a souscrit à l'analyse faite par la Commission. Au-delà des remarques qui ont amené quelques précisions et nuances, le Collège fait état des actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Le Collège a amorcé des actions visant à améliorer les pratiques de communication et à favoriser l'adhésion aux orientations et aux objectifs institutionnels. Au cours de la dernière année, dans une démarche impliquant l'ensemble de la communauté collégiale, il a élaboré et adopté son plan stratégique institutionnel. Ce plan comprend notamment un processus de planification annuelle qui implique une évaluation continue des modes de communication et des modes de gestion du Collège. Ce processus mènera à la réalisation d'actions visant à donner suite à la recommandation de la Commission.

La Commission estime que les progrès réalisés par le Collège contribueront à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de la mission éducative. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard de la recommandation contenue dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président