Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep de Victoriaville

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 leur évaluation institutionnelle.

La Commission a procédé à l'évaluation institutionnelle du Cégep de Victoriaville selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000[1]. 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 commissaire[2], a analysé ce rapport et a effectué une visite au Collège les 11, 12 et 13 mars 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, les comités de gestion et de régie rattachés respectivement à la direction générale et à la direction des études, des membres du conseil d'administration et de la commission des études, des membres des comités d'autoévaluation, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien. Bien que les professeurs[3] n'aient pas participé de manière officielle à l'évaluation institutionnelle, ils ont pris part à la rencontre avec la Commission lors de la visite. Par ailleurs, le comité visiteur a rencontré, à leur demande, les représentants du syndicat des enseignants.

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. Louis Roy, commissaire, M. Jean-Claude Solange, directeur des affaires corporatives et secrétaire général au Collège Ahuntsic, M^me^ Marie-Johanne Lacroix, directrice des études au Cégep de Granby Haute-Yamaska, et M. Raymond Proulx, ex-directeur général de la Commission scolaire Tracy. Le comité était assisté de M. Claude Marchand, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.

3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

L'établissement

Situé dans la région du Centre-du-Québec, le Cégep de Victoriaville est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1969. Il est issu de la réunion d'un collège classique (le Collège Sacré-Cœur) et de l'École du meuble et du bois ouvré (ÉQMBO). Intégrée au Cégep depuis 1970, cette dernière occupe son propre pavillon et elle exploite une succursale à Montréal. En septembre 2002, le Collège accueillait, à l'enseignement ordinaire, 1462 étudiants, soit 651 au secteur préuniversitaire, 572 au technique et 239 à l'ÉQMBO dont 133 à Montréal. De 1999-2000 à 2002-2003, 772 étudiants se sont inscrits à temps plein dans des programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC).

Le Cégep 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, Gestion et exploitation d'entreprise agricole (deux voies de spécialisation), Techniques du meuble et d'ébénisterie (deux voies), Technologie de l'électronique industrielle, Techniques administratives (deux voies), Techniques de bureautique, Techniques de l'informatique. Le Service de formation aux adultes et aux entreprises (SFAE) donne des formations en particulier dans les secteurs du meuble, de l'agriculture, de la santé et des techniques de l'administration.

En 2001-2002, le Collège employait 14 cadres, 16 professionnels dont deux à temps partiel et 73 employés de soutien dont 11 à temps partiel. À la formation ordinaire, le personnel enseignant était composé de 162 professeurs à temps complet.

Un Centre de transfert technologique, ÉQMBO-Entreprises, est rattaché au Cégep. Il offre des services aux entreprises du bois et de l'ameublement dans les domaines de la formation, de la consultation, de l'aide technique et du transfert technique. Le Centre offre aussi du support à des centres de formation spécialisés en Amérique latine et en Afrique. Le Collège contribue également au développement régional par les formations offertes par le SFAE. Par ailleurs, l'École du meuble dispense aussi un enseignement de niveau secondaire à 150 élèves.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Deux politiques ont encadré la démarche d'autoévaluation : la politique-cadre de l'évaluation institutionnelle et la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP). Conformément à ces politiques, deux comités ont assuré le déroulement de la démarche. Un comité directeur du conseil d'administration[4] a analysé le devis d'évaluation et le rapport d'évaluation et en a recommandé l'adoption à l'ensemble du conseil. Un comité de travail[5] a été chargé de la réalisation des opérations : préparation du devis, cueillette des données, analyse préliminaire des données, consultation et animation du milieu, rédaction du rapport d'évaluation. Un professeur a été libéré de ses tâches pour se consacrer à plein temps au dossier.

Les professeurs ont refusé de siéger au comité de travail et le représentant du personnel de soutien a quitté après quelques rencontres. Quatre personnes ont constitué en réalité le comité : le chargé de dossier et les représentants respectifs des cadres, des professionnels et des étudiants. Le comité a reçu des mandats clairs, mais le leadership du comité directeur ou du directeur général aurait pu être plus assuré pour intervenir (par exemple dans les négociations avec le syndicat) ou prendre des décisions (par exemple, pour inclure l'évaluation de la formation continue et de l'ÉQMBO). À la fin, le responsable du dossier a été assigné à de nouvelles tâches tout en gardant la responsabilité des opérations et en partageant la rédaction du rapport avec le représentant des cadres au comité. Cette situation, alliée au souhait du directeur général de terminer l'opération avant de quitter ses fonctions, explique en grande partie l'analyse peu développée des problématiques reliées aux trois derniers critères.

Le plan de travail, élaboré par le comité, a été généralement respecté. Il prévoyait une autoévaluation de la situation dans chaque service à partir des critères et objets d'évaluation déterminés dans le devis et qui rejoignaient globalement ceux proposés par la Commission. Les travaux ont porté sur la formation ordinaire de sorte que les dimensions de la formation continue et de l'ÉQMBO n'ont pas été évaluées.

---

4. Le comité était composé de cinq personnes : le directeur général, président d'office; le président du CA et le directeur des études, membres d'office; et deux membres externes du conseil, qui ont été pour cette opération, le vice-président et le représentant des parents. Ce dernier a quitté en cours de route.

5. Ce comité devait être composé de huit personnes : le responsable du dossier, des membres du personnel cadre, du personnel professionnel et du personnel de soutien, deux membres du personnel enseignant, deux étudiants.

Le comité a élaboré des guides pour aider les services à réaliser leur autoévaluation. Des questionnaires, conçus avec l'aide d'une enseignante spécialisée en statistiques, furent distribués aux instances et groupes d'intervenants. La Commission souligne l'intérêt de cette cueillette de données qui a conduit par exemple à interroger des membres du conseil d'administration et de la commission des études depuis 1995. Les intervenants ont été invités à soumettre leurs commentaires sur la version préliminaire du rapport. Le Collège mentionne que plusieurs suggestions ont été prises en compte dans la version finale du rapport.

Par ailleurs, seulement une quinzaine de professeurs ont répondu au questionnaire avant le déclenchement du boycott des travaux par leur syndicat. Bien que la grande majorité des professeurs aient boycotté la presque totalité de la démarche d'évaluation institutionnelle, le Cégep disposait tout de même des informations nécessaires à sa réalisation. 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 professeurs de participer à un travail essentiel pour l'avenir de leur Cégep s'est fait dans un contexte où rien ne menaçait leurs conditions de travail. La Commission note cependant l'attitude positive manifestée par les professeurs et leur syndicat en participant aux rencontres prévues lors de la visite de la Commission.

La mission

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

Les caractéristiques de la mission sont présentées dans deux documents officiels : *La mission du Cégep de Victoriaville*, adopté un an avant la réforme annonçant le renouveau collégial, et le projet éducatif institutionnel intitulé *Pour une véritable réussite*, adopté en 1994. Les acteurs de la communauté institutionnelle réfèrent plutôt au projet éducatif qui constitue la véritable pierre angulaire de la mission éducative du Cégep depuis 1995.

Formulé en termes clairs et précis, le projet éducatif comporte quatre thèmes et onze engagements relatifs à la réussite. Les cinq premiers engagements se rapportent à l'acquisition d'éléments clés de formation (autonomie, créativité, conscience sociale, capacités intellectuelles, compétences du programme d'études) et les autres présentent les conditions (ressources humaines et matérielles, milieu de vie et d'études, etc.) favorisant l'atteinte des finalités éducatives. La communauté institutionnelle estime que ce document

traduit bien la mission, qu'il est facile à comprendre et cohérent dans son ensemble, et que les engagements qui y sont présentés sont suffisamment précis.

Outre le projet éducatif, les objectifs institutionnels se retrouvent en particulier dans les politiques institutionnelles relatives aux apprentissages (PIEA), aux programmes d'études (PIEP) et aux ressources humaines (PGRH), et dans le Plan quinquennal de développement 1995-2000. Les finalités et les objectifs de ces documents sont congruents à divers degrés avec les engagements du projet éducatif et conséquents avec les éléments de la mission. Depuis la fin du plan de développement, le comité de gestion a déterminé des priorités annuelles qui se sont traduites dans les plans de travail des unités administratives concernées. Le Cégep entend profiter de la présente évaluation institutionnelle pour analyser sa situation et établir les bases nécessaires à l'élaboration d'un nouveau plan de développement.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

L'élaboration du projet éducatif, du plan de développement et des politiques institutionnelles, en particulier la PIEA, a fait l'objet d'un large consensus, favorisant ainsi l'adhésion des instances et groupes de personnes concernés. Principal vecteur de la mission et des objectifs institutionnels, le projet éducatif est largement distribué au personnel et aux étudiants. Il est un outil du programme d'insertion des nouveaux professeurs. Des références y sont également faites lors d'événements tels la remise des diplômes et le gala Méritas. Les personnels interrogés par le Collège adhèrent dans l'ensemble aux valeurs de ce document et ils estiment qu'il correspond à leurs attentes et qu'il inspire leurs actes professionnels. Ils considèrent toutefois que les moyens pris pour susciter leur adhésion sont insuffisants. La Commission invite le Cégep, tel qu'il l'a envisagé, à réaliser un exercice collectif de réappropriation du document.

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 notamment dans les politiques, les plans de cours, le profil de sortie des programmes et les divers projets menés au Cégep. Les étudiants considèrent que leur passage au Collège leur permet dans l'ensemble de développer les cinq engagements clés du projet éducatif relatifs à leur formation : les capacités intellectuelles, les compétences de leur programme d'études, leur autonomie, leur conscience sociale et, dans une moindre mesure, leur créativité.

En somme, la Commission considère que la mission du Cégep est claire, qu'elle est portée par des objectifs institutionnels congruents auxquels adhèrent en grande partie l'ensemble des personnes et instances concernées. Elle souligne la qualité du projet éducatif institutionnel.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

La structure organisationnelle du Cégep est semblable à celle des autres établissements d'enseignement collégial. Dans l'ensemble, les rôles et responsabilités des différentes instances sont bien définis. Plusieurs instances éprouvent par ailleurs des difficultés à jouer pleinement le rôle qui leur est dévolu.

Le conseil d'administration exerce les responsabilités qui lui incombent en vertu de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (articles 8 à 26) et du règlement numéro un de la régie interne du Cégep (article 2.5). En pratique toutefois, plusieurs facteurs nuisent à son efficacité. Le CA aborde trop de sujets qui ne relèvent pas de son mandat, notamment des problèmes de régie interne et de relations de travail. Le clivage entre les membres internes et les membres externes d'une part, et ensuite entre les membres désignés par leur syndicat (enseignant, professionnel et soutien) et par l'association des étudiants, et les autres membres d'autre part, nuit aux discussions. Ce clivage reflète une confusion au sujet de l'interprétation des rôles, certains membres agissant comme représentant d'un groupe plutôt que comme administrateur. Le Collège est conscient des problèmes de fonctionnement du CA et de l'effort particulier à faire par chaque membre pour rétablir un climat de confiance.

> *Afin qu'il puisse affirmer un leadership institutionnel clair, la Commission recommande au conseil d'administration de prendre les moyens nécessaires pour rétablir les liens de confiance entre ses membres, notamment en définissant explicitement le rôle d'administrateur que les membres doivent y jouer, en établissant clairement les sujets qui doivent y être abordés dans le cadre de son mandat et en révisant au besoin le règlement numéro un.*

Selon la Commission, cette amélioration souhaitée nécessite un meilleur partage des responsabilités entre le CA, son exécutif et la direction du Collège. Elle implique

l'instauration d'une meilleure cohésion et concertation entre les instances. Elle suppose également que la gestion des affaires courantes soit assumée par les instances appropriées.

La commission des études n'a tenu que 14 réunions entre l'automne 1996 et l'hiver 2001, en raison notamment du boycott des professeurs. Elle forme des comités de travail sur des sujets particuliers. La commission n'établit pas de véritable plan de travail. Se réunissant peu fréquemment et de façon irrégulière, elle étudie surtout des dossiers ad hoc. Les ordres du jour sont très chargés et le temps est souvent insuffisant pour permettre une analyse approfondie des dossiers. Afin d'améliorer son efficacité, la Commission ***suggère*** au Cégep de revoir le fonctionnement de la commission des études, notamment en établissant un plan de travail et des ordres du jour qui facilitent une étude approfondie des dossiers.

La direction générale remplit adéquatement ses responsabilités relatives au rayonnement régional du Cégep. À l'interne, la Commission constate l'existence d'un contexte où des attitudes de méfiance, voire de blocage, entravent le développement de liens fonctionnels entre les services et entre les instances. Elle ***suggère*** au Collège de faire en sorte que la direction générale assume le leadership nécessaire pour améliorer la concertation entre les différents services de même qu'entre les diverses instances.

Le bon fonctionnement de la régie pédagogique et le mode d'organisation de la direction des études permettent à cette dernière d'exercer efficacement ses responsabilités. Les assemblées départementales assument en général adéquatement leur mandat. Leur fonctionnement est toutefois inégal. Par exemple, le Département de français dispose de règles de régie interne efficaces, alors que l'examen de sujets comme la répartition de la tâche est difficile dans la majorité des départements. Le boycott des professeurs a nui au fonctionnement régulier des comités de programme. Certains travaux relatifs à l'élaboration de programmes ont tout de même été réalisés. Les travaux menés notamment en Sciences de la nature, Arts et lettres et langues modernes ont été particulièrement efficaces. Enfin, les disciplines de la formation générale participent à l'occasion aux travaux des comités de programme.

La Commission estime qu'en se retirant des instances officielles, entre autres de la commission des études, les personnes appelées à siéger à ces instances font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer.

La gestion pédagogique

Le rapport d'autoévaluation du Cégep traite de la gestion pédagogique à la formation ordinaire. Les moyens mis en œuvre par la direction des études avec les départements et les

professeurs assurent une application adéquate de la PIEA, notamment la conformité des plans de cours et des politiques départementales (PDEA) à la politique. La PIEA vient d'être redéfinie en concertation avec les professeurs; elle contient des mécanismes plus clairs qui devraient faciliter son application. Des retouches mineures ont été apportées à la PIEP à la suite de l'évaluation de son application. Le Collège estime qu'elle constitue un bon outil et il l'a appliquée pour évaluer les programmes *Sciences de la nature* et *Soins infirmiers*. Il est conscient que des efforts doivent se poursuivre pour améliorer les outils, notamment l'élaboration des questionnaires. Il dispose par ailleurs d'un système d'information composé de données « maison » et de données externes provenant surtout du ministère de l'Éducation et du Service régional d'admission du Montréal métropolitain. Des démarches sont en cours avec la Société du réseau informatique des collèges (SRIC) et le Collège François-Xavier-Garneau pour l'obtention d'un système permettant d'assurer un meilleur suivi des cohortes d'étudiants. La Commission l'invite à poursuivre les démarches entreprises pour se doter d'un système d'information performant.

Un Guide local d'élaboration des programmes d'études assure l'encadrement de la démarche. Le document établit un lien avec le projet éducatif pour l'élaboration du profil de sortie. La Commission note la révision en cours de cet outil, notamment celle des critères déterminant la place des diverses disciplines dans un programme. Le Cégep entretient par ailleurs des liens étroits avec les entreprises afin d'intégrer leurs attentes dans le développement de ses programmes techniques. À la suite de diverses expériences réalisées dans les programmes, le Collège termine la conception d'un cadre d'élaboration et d'évaluation des épreuves synthèses de programmes.

Parmi les mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage, le Cégep privilégie les centres d'aide rattachés à un département, un programme ou une discipline. La formule du tutorat, par les professeurs ou par les pairs, est la plus utilisée. Les projets sont examinés selon des critères communs. Un rapport annuel (pour chaque centre et projet) permet à la direction des études d'assurer le suivi des mesures et d'en analyser l'efficacité.

Les divers services d'aide à l'enseignement sont assurés principalement par un conseiller pédagogique. Ils comprennent notamment l'encadrement et l'insertion des nouveaux professeurs, des activités de perfectionnement, le soutien lors de l'implantation ou la révision d'un programme, la tenue de journées pédagogiques thématiques.

L'organisation scolaire (calendrier, horaire, attribution des locaux) est régie par des politiques et procédures qui comportent des critères bien définis. Dans l'ensemble, les personnels et les étudiants estiment qu'elle contribue à favoriser une saine gestion des programmes et l'atteinte par les étudiants des objectifs de ceux-ci. La Commission note

que la plage horaire hebdomadaire libre d'activités d'enseignement est appréciée des professeurs et des étudiants, notamment parce qu'elle favorise les activités d'encadrement.

Nonobstant les remarques formulées sur le fonctionnement de la commission des études, la Commission considère que, dans l'ensemble, la gestion pédagogique est efficace. Cette efficacité est bien assurée en particulier par les responsables de chacun des dossiers. Toutefois, la mise en place récente d'une nouvelle structure de coordination et le renouvellement du personnel à la direction des études n'ont pas encore favorisé une vision intégrée et systémique de l'ensemble des dossiers. La Commission invite le Collège à développer une animation pédagogique susceptible de favoriser le développement de cette vision.

Les services aux étudiants

Dans l'ensemble, les services aux étudiants sont connus et appréciés. Une enquête effectuée il y a quelques années et le sondage « Aide-nous à te connaître » administré annuellement aux nouveaux étudiants permettent au Cégep de connaître les caractéristiques et les besoins des étudiants. La Commission souligne la qualité des services de référence psychologique et de santé mentale offerts, notamment le guichet unique pour les services psychologiques en concertation avec le milieu, le programme de prévention suicide et de santé mentale en collaboration avec les Départements de philosophie et d'éducation physique, la présence d'une technicienne en travail social qui exerce les fonctions d'une travailleuse de corridor. Par ailleurs, les étudiants interrogés lors de la présente évaluation ne connaissent pas suffisamment et utilisent peu les services d'orientation et de documentation en information scolaire et professionnelle. La Commission invite le Collège, tel qu'il l'a envisagé, à approfondir cette problématique et à revoir en conséquence l'offre de services faite aux étudiants.

Le Cégep offre un grand nombre d'activités sportives, culturelles et communautaires. La diversité des activités sportives est remarquable et très appréciée des étudiants; près de la moitié d'entre eux sont membres du pavillon d'activités physiques. Les activités socioculturelles en particulier ont un lien avec les programmes d'études et elles sont complémentaires à la formation. Elles comprennent par exemple les mercredis des Sciences humaines, l'Expo Sat qui couvre les sciences, les arts et la technologie, l'Expo meuble, des ateliers de photographie, sculpture et musique, le comité d'écologie sociale, le club Nord-Sud, le théâtre. Par ailleurs, l'Association étudiante est dynamique et elle contribue à l'animation des activités, notamment par la radio, le journal et le café étudiants.

Les services et les activités offerts aux étudiants contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels. La Commission considère qu'ils constituent un point fort et reflètent le souci du Cégep d'offrir à ses étudiants un milieu d'étude et de vie enrichissant.

La gestion des ressources humaines

Adoptée en 1995 à la suite d'une vaste consultation, la Politique de gestion des ressources humaines (PGRH) comporte une dizaine de programmes dont l'application est variable. Le programme d'accueil et d'insertion professionnelle a inspiré celui de la direction des études concernant l'encadrement et l'intégration des nouveaux professeurs; depuis l'automne 2002, ce programme intègre le Module d'insertion professionnelle de l'enseignant au collégial (MIPEC). Le programme de perfectionnement du personnel donne dans l'ensemble de bons résultats. La Commission note que les besoins du personnel enseignant ont été traduits dans un plan institutionnel et départemental de perfectionnement. Elle estime que le Collège gagnerait à réaliser une démarche analogue avec les employés de soutien qui manifestent des insatisfactions concernant les activités offertes.

Des volets importants de la politique ne sont pas appliqués. À l'exception de celui des cadres, le rendement des personnels n'est pas évalué. Peu d'actions ont été posées concernant notamment la planification des besoins en ressources humaines, le soutien aux employés, la valorisation du personnel et l'accès à l'égalité. Le programme prévu d'information et de communication entre le Service des ressources humaines (SRH) et les différentes instances n'a jamais été mis en œuvre. Le rapport d'autoévaluation mentionne que les programmes de la PGRH s'implantent au rythme des initiatives des services concernés, montrant ainsi qu'il n'y a pas de direction d'ensemble concernant la mise en œuvre des volets de la politique. L'exercice des responsabilités n'est pas clair, notamment avec la direction des études concernant en particulier la détection des besoins et l'embauche des enseignants. Enfin, le SRH ne joue pas pleinement son rôle conseil auprès des services et sa responsabilité de support auprès des personnels, notamment les employés de soutien.

> *La Commission recommande au Cégep de mettre en œuvre tous les programmes prévus de la politique de gestion des ressources humaines, en particulier celui relatif à l'évaluation du rendement des personnels; de clarifier le partage des responsabilités entre le Service des ressources humaines et les autres services; de s'assurer que le Service des ressources humaines assume ses responsabilités de soutien auprès du personnel.*

Les comités prévus aux conventions collectives (comité des relations de travail (CRT) et rencontre Collège syndicat (RCS) pour les professeurs) exercent leur mandat. Selon le Collège, malgré des relations parfois tendues, le fonctionnement de ces comités s'est beaucoup amélioré et les réunions se tiennent dans un climat de respect mutuel. Le climat de travail au sein des départements et des comités de travail est bon. Les relations entre les personnels et la direction sont en voie d'amélioration. Elles permettent notamment à la direction des études d'assumer adéquatement ses responsabilités pédagogiques. Les employés de soutien manifestent toutefois des insatisfactions concernant leurs relations de travail. La Commission considère que les efforts doivent se poursuivre pour instaurer un climat de travail empreint de confiance mutuelle et de collaboration.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Le processus d'acquisition et de renouvellement des équipements et le mécanisme de répartition des allocations budgétaires prennent en compte les besoins des différents services. Les choix budgétaires globaux sont arrêtés annuellement en comité de gestion, d'après l'analyse des priorités et des besoins effectuée par chaque service. Ce mode de fonctionnement ne permet pas la détermination de besoins et priorités à long terme. Le Collège reconnaît la nécessité de développer un mode de gestion plus efficace et plus efficient. La Commission lui ***suggère*** d'élaborer un plan d'acquisition et de renouvellement des ressources matérielles.

Dans l'ensemble, les ressources matérielles, informationnelles et financières sont suffisantes et appréciées par les services et usagers. Les étudiants en particulier sont satisfaits des locaux de classe, des laboratoires pour les travaux pratiques, des ressources documentaires et des outils de recherche mis à leur disposition à la bibliothèque. L'équipement informatique est adéquat, mais certains appareils vétustes nécessitent beaucoup d'entretien et devraient être remplacés. Le Collège note quelques insatisfactions qu'il se propose d'analyser concernant certaines ressources.

Bénéficiant de surplus accumulé, le Cégep jouit d'une bonne situation financière. Les activités d'ÉQMBO-Entreprises dans la région, au Québec et à l'étranger constituent des sources de financement externes qui ont des retombées principalement dans les équipements. Le programme G*estion et exploitation d'entreprise agricole* réinvestit dans ses activités les revenus tirés de son jardin de fruits et légumes.

Le service de la formation continue et l'École du meuble

Le rapport d'autoévaluation mentionne que le Service de formation aux adultes et aux entreprises (SFAE) est en quelque sorte un cégep à l'intérieur du Cégep. Il contient peu d'informations sur plusieurs caractéristiques importantes et très peu d'analyses des problématiques particulières à ce service, notamment les services offerts, les caractéristiques de la clientèle, l'encadrement donné aux étudiants et aux professeurs par les conseillers pédagogiques, les ressources, la réussite des étudiants, les communications. La Commission a constaté, au cours de la visite, des insatisfactions, chez les professeurs et les étudiants, concernant des aspects de la mise en œuvre de la formation continue. Le rapport présente l'ÉQMBO surtout sous son aspect d'entreprise nationale et internationale. Les informations et les analyses sont incomplètes voire absentes sur les aspects relatifs à la gestion, à l'encadrement, aux ressources et aux communications. La visite a également révélé des problèmes, en particulier à la succursale de Montréal.

> *La Commission recommande au Cégep de compléter son évaluation institutionnelle par une véritable analyse et une évaluation approfondie de la formation continue et de l'École du meuble.*

L'atteinte des objectifs

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

Les taux de diplomation en temps prévu (nouveaux inscrits) de la cohorte de l'automne 1998 sont supérieurs à ceux de la cohorte de 1996, mais parfois inférieurs à ceux de la cohorte de 1997; ces taux fluctuent selon les programmes. Les taux de réinscription en troisième session atteignent globalement les cibles prévues, mais ils sont plus faibles dans quelques programmes dont *Sciences humaines.* Le taux maximal de réussite des cours à la première session (55,1 % pour l'automne 2002) est inférieur à la cible prévue (62 %) et à la moyenne du réseau (56,2 %). La Commission note l'attention portée par le Collège à la fluctuation des taux et à leur progression vers l'atteinte des cibles. Elle l'invite à se préoccuper particulièrement des taux de réussite des cours à la première session.

Dans l'ensemble, le plan paraît en bonne voie de réalisation. La plupart des mesures prévues ont effectivement été mises en place. Le Collège juge particulièrement efficaces les mesures mises en œuvre dans certains programmes, notamment l'encadrement personnalisé des étudiants en première année, le tutorat par les pairs, le resserrement des

critères d'admissibilité aux stages, les activités destinées à renforcer le sentiment d'appartenance à un programme. Les étudiants considèrent que le Cégep se soucie de leur réussite et qu'il prend les moyens nécessaires pour la favoriser.

La Commission constate par ailleurs que le Collège a profité de son expérience pour réduire le nombre global de mesures et pour en introduire de nouvelles qui visent pour la plupart directement l'étudiant. Ces nouvelles mesures, de même que les efforts de resserrement des actions et le développement d'outils d'analyse devraient contribuer à améliorer la performance du plan.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Reconnue entièrement satisfaisante par la Commission, la PIEA révisée en 2002 contient des dispositions plus claires qui permettent d'en atteindre les objectifs, notamment celui d'assurer l'équité et la comparabilité de l'évaluation entre les mêmes cours d'une discipline par l'harmonisation des pratiques. La Commission note que le Cégep élabore un cadre de référence pour les épreuves synthèses de programmes, qui devrait corriger les inégalités constatées dans la mise en œuvre de ces épreuves dans les différents programmes. L'évaluation de l'application de la PIEP, réalisée en 2001, a montré que cette politique constitue un outil adéquat pour réaliser des évaluations de programmes. Le développement en cours d'un système d'information permettant d'obtenir des données plus complètes et précises devrait améliorer l'efficacité de l'évaluation des programmes et permettre ainsi à la PIEP de jouer pleinement son rôle.

Le Cégep a réalisé deux plans institutionnels axés sur des objectifs de formation : le plan d'implantation des mesures du renouveau (1994) et le plan quinquennal de développement (1995). Le bilan du premier (1997) et le rapport de réalisation du second (2001) montrent que la plupart des objectifs de ces deux plans ont été atteints.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le programme *Gestion et exploitation d'entreprise agricole* et l'École du meuble contribuent au développement régional ainsi qu'au rayonnement du Collège. Cette contribution est un point fort de la réalisation de la mission du Cégep dans sa communauté. Les divers volets de la mission de ÉQMBO-Entreprises permettent également l'atteinte des objectifs liés au transfert de connaissances et de technologies, à la recherche technologique et à la coopération internationale. Le rayonnement de l'École retombe en quelque sorte sur le Cégep dont elle est l'une des composantes importantes. Les activités de l'École du

meuble ont également des retombées sur les programmes de DEC du secteur et sur les ressources matérielles consacrées à l'enseignement.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Les liens étroits entretenus avec le milieu externe permettent la détection de besoins nouveaux qui se traduisent surtout dans l'implantation et le développement de programmes, notamment le nouveau programme en Techniques d'ébénisterie et de menuiserie architecturale, le volet d'horticulture biologique en GEEA, le DEC-Bac avec l'UQTR et le préceptorat (encadrement du stage d'été) avec l'Hôtel-Dieu d'Arthabaska en Soins infirmiers, la voie de sortie Électronique industrielle et la formule ATE en Technologies du génie électronique, le choix de la plate-forme Mini AS/400 en Techniques de l'informatique. Le Collège demande l'ajout d'une technique humaine pour compléter sa carte des programmes. En formation préuniversitaire, la Commission souligne la redéfinition des profils dans le programme *Arts et lettres* et son incidence dans le réseau.

L'attention portée aux besoins à l'interne a amené le Cégep à regrouper dans une même direction les communications internes et externes, la publicité, l'informatique et la téléphonie. Il offre au personnel et aux étudiants l'accès à Internet à distance sans frais.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

La direction des études assure efficacement le suivi des évaluations de programmes qu'elle réalise. La Commission note les efforts qui y sont faits pour implanter une culture d'évaluation. Dans la plupart des services toutefois, les exercices de planification ont été remplacés, au cours des dernières années, par des processus plutôt informels et centrés sur des préoccupations à court terme concernant par exemple l'efficience de la gestion, l'évolution de la clientèle étudiante, le renouvellement des ressources humaines. Le Collège devant élaborer pour juin 2004 un plan de développement stratégique, la Commission lui ***suggère*** de se doter d'un processus complet de planification depuis l'identification des besoins jusqu'aux mécanismes de suivi et d'évaluation des résultats obtenus.

Les pratiques de communication

La publication mensuelle *Coup d'œil*, le site Web, l'intercom et les documents et activités de presse contribuent à donner une information généralement appréciée du personnel et des étudiants sur les activités du Cégep. L'Agenda étudiant et les documents de promotion du Collège sont bien conçus. L'information diffusée est exacte et elle respecte les lois et règles d'éthique professionnelle. Adopté en juin 2001, un règlement établit les conditions d'utilisation des équipements et des ressources informatiques.

Le personnel souhaiterait une information plus exhaustive sur les décisions prises par les instances. Les informations jugées incomplètes ou le retard à les transmettre créeraient une impression de manque de transparence, particulièrement dans un contexte marqué par un climat de confiance fragile entre les instances. Afin de contribuer à l'amélioration du climat de travail et à l'instauration d'une dynamique participative, la Commission ***suggère*** au Collège de faire preuve de plus grande transparence dans ses communications de nature administrative en améliorant la circulation de l'information auprès de l'ensemble de la communauté institutionnelle et, tel qu'il l'a envisagé, en diffusant davantage les décisions prises et les actions à entreprendre.

Par ailleurs, les querelles internes entre la direction et les syndicats, transposées sur la place publique au cours des dernières années, ont projeté une image négative du Cégep. La Commission considère que tous les membres de la communauté institutionnelle devraient se soucier de l'image externe du Collège et faire en sorte qu'elle corresponde à l'engagement du personnel et au travail qu'il accomplit.

Le suivi de l'évaluation

Dans un premier temps, le Cégep n'avait pas élaboré de plan d'action, préférant plutôt attendre l'arrivée du nouveau directeur général et l'analyse des conclusions du rapport préliminaire de la Commission. Depuis, il a transmis un plan d'action comportant un échéancier et des priorités établies à partir des pistes d'action qu'il a identifiées et des remarques formulées par la Commission. Quelques actions ont d'ailleurs déjà été entreprises. D'autres seront mises en œuvre à court ou moyen terme.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de Victoriaville pourrait mieux assumer les responsabilités qui lui sont confiées. Elle relève plusieurs éléments positifs, mais elle considère que d'autres aspects, notamment le fonctionnement des instances de direction et la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines doivent être améliorés.

La réalisation de la mission éducative repose en particulier sur un projet éducatif inspirant et sur le travail effectué pour donner une formation de qualité. La Commission souligne la qualité des services et activités qui offrent aux étudiants un milieu d'étude et de vie stimulant. Elle note la contribution de l'École du meuble et du programme *Gestion et exploitation d'entreprise agricole* au développement régional et au rayonnement du Collège.

De plus, le Cégep prend les moyens appropriés pour assurer son développement, notamment par les liens étroits entretenus avec le milieu, qui permettent la détection de besoin nouveaux se traduisant surtout dans l'implantation et le développement de programmes.

Pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Cégep doit revoir le fonctionnement du conseil d'administration, réexaminer les responsabilités du service des ressources humaines et mettre en œuvre tous les programmes de la PGRH, notamment l'évaluation du rendement des personnels. Enfin, il doit poursuivre ses efforts d'amélioration des relations de travail afin d'instaurer un climat de travail empreint de confiance mutuelle et de collaboration.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Cégep estime que, d'une manière générale, le rapport confirme l'autoévaluation qu'il a réalisée. Au-delà des remarques qui ont amené quelques précisions et nuances, le Collège fait état d'actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Le Cégep a élaboré un plan d'action contenant des mesures qui répondent aux recommandations, suggestions et commentaires formulés par la Commission. Il s'est donné également un plan de renouvellement du parc informatique. Quelques actions ont aussi été menées pour améliorer les communications internes. Il a établi un calendrier de rencontres et il prépare un plan de travail pour la commission des études.

Plusieurs actions ont été entreprises, notamment pour améliorer le fonctionnement du conseil d'administration, la concertation entre les services et entre les instances et le partage des responsabilités entre le Service des ressources humaines et les autres services. Plusieurs actions sont également en cours concernant l'élaboration d'un plan stratégique, l'implantation d'un système d'information performant, l'animation pédagogique, les services d'orientation et de documentation en information scolaire et professionnelle, l'amélioration des taux de réussite en première session. Enfin, le plan d'action du Cégep prévoit notamment l'implantation des programmes de la PGRH et la réalisation d'une évaluation approfondie de la formation continue et de l'École du meuble.

La Commission estime que les actions réalisées, entreprises ou prévues par le Cégep contribueront à améliorer la réalisation de sa mission éducative et l'atteinte de ses objectifs institutionnels. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard des recommandations formulées dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Jacques L'Écuyer, président