

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Cégep régional de Lanaudière

Mars 2004

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 effectué l'évaluation institutionnelle du Cégep régional de Lanaudière 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 porter un jugement sur la qualité de ses pratiques de communication.

Le Cégep régional de Lanaudière a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 19 décembre 2002, dans les délais prévus. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 28, 29, 30 avril et 1^{er} mai 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction régionale de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et le comité d'autoévaluation. De plus, dans chacun des trois collèges constituants (CC), le comité a rencontré le conseil d'établissement, l'équipe de direction, ainsi que des élèves, des professionnels³ et des employés de soutien. La Commission tient à souligner la présence de représentants externes à chacune des rencontres des conseils d'établissement. La Commission déplore le choix des enseignants de ne pas participer aux travaux liés à l'évaluation institutionnelle, ni à la rencontre avec la Commission lors de la visite.

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, président de la CEEC, M^{me} Jacqueline Giard, directrice des études, Champlain Regional College, M^{me} Lynn Drapeau, cadre supérieur, Université du Québec à Montréal et M. Pierre Petit, ex-enseignant de sociologie, Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu. Le comité était accompagné de M^{me} Pauline Jean, agente de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire, assistée dans cette fonction de M^{me} Danielle Cossette, agente de recherche.
 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

Issu de deux sites d'enseignement déjà existants, soit le Cégep Joliette – De Lanaudière et la section collégiale du Collège de L'Assomption, le Cégep régional de Lanaudière (CRL) a été fondé en juillet 1998 avec l'ajout d'un nouvel établissement collégial, situé à Terrebonne. Il est né de la volonté de rendre accessible la formation collégiale publique dans la région de Lanaudière tout en maintenant les coûts dans des limites acceptables. Sur les plans juridique⁴ et administratif, le Cégep est formé d'une entité régionale, le centre administratif situé à Repentigny, et de trois collèges constituants (CC), à Joliette, à L'Assomption et à Terrebonne⁵. De plus, afin d'optimiser l'accessibilité aux études pour la population de Lanaudière, le Service de la formation continue offre des programmes à Joliette, à L'Assomption, à Mascouche⁶ et à Repentigny.

Au secteur préuniversitaire, en plus des programmes de *Sciences humaines*, de *Sciences de la nature*, d'*Arts et lettres* qui sont proposés dans les trois CC, celui de *Musique* est offert à Joliette. Au secteur technique, le programme de *Techniques de comptabilité et de gestion* est offert dans les trois établissements. De plus, on retrouve à L'Assomption, les programmes de *Techniques juridiques*, *Techniques d'éducation à l'enfance*, *Archives médicales* et *Design d'intérieur*; à Joliette, les programmes de *Gestion et exploitation d'entreprise agricole*, *Technologie de la production horticole et de l'environnement*, *Technologie de la transformation des aliments*, *Soins infirmiers*, *Technologie du génie civil*, *Technologie de l'électronique*, *Techniques d'éducation spécialisée*, *Techniques de bureautique*, *Informatique*, *Techniques professionnelles de musique et chanson* et, à Terrebonne, *Techniques du meuble et d'ébénisterie*. Le Service de la formation continue, pour sa part, propose une trentaine de programmes d'attestation d'études collégiales (AEC).

Enfin, le Cégep régional de Lanaudière exporte son expertise en gestion de projets et en élaboration de programmes dans différentes parties du monde (Asie, Afrique, Amérique du Sud) principalement dans les secteurs de la santé, du génie civil, des techniques administratives et de l'agriculture.

-
4. Le chapitre II de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* (C-29) est consacré au Collège régional.
 5. Dans le présent rapport, les collèges constituants (CC) sont parfois simplement désignés par le nom des localités où ils se situent, afin d'alléger le texte.
 6. Le centre de formation continue de Mascouche a été fermé le 20 juin 2003 et ses activités ont été transférées au collège constituant de Terrebonne.

Le tableau suivant présente les données quantitatives portant sur les programmes, les élèves et le personnel du Cégep régional de Lanaudière à l'automne 2002.

CÉGEP RÉGIONAL DE LANAUDIÈRE (Automne 2002)

	Nombre de programmes				Nombre d'élèves			
	Formation ordinaire		Formation continue		Formation ordinaire			Formation continue
			DEC ou AEC		DEC			DEC et AEC
	Préu.	Tech.	Dispensés / offerts		Préu.	Tech.	Total	ETC créditable*
Joliette	8	12	14 / 32		999	949	1948	230
L'Assomption	5	5	5 / 21		709	473	1182	150
Terrebonne	3	2	1 / 2		291	79	370	14
Total					1999	1501	3500	394

	Membres du personnel					
	Enseignants			Titulaires d'autres postes		
	Formation ordinaire		Formation continue	Formation ordinaire et Formation continue		
	Temps plein	Temps partiel	Chargés de cours en formation créditable	Cadres	Professionnels	Employés de soutien
Joliette	178	79		6	10	47
L'Assomption	89	38		4	6	24
Terrebonne	20	18		3	2	13
Repentigny			124	11	9	20
Total	287	135	124	24	27	104

L'effectif de Repentigny comprend celui du Service de la formation continue et celui du centre administratif.

* ETC : Équivalents temps complet.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le Cégep régional de Lanaudière (CRL) a créé un bureau de la planification institutionnelle (BPI) et lui a confié le mandat d'assumer la mise en œuvre de l'autoévaluation institutionnelle à partir des directives fournies par la Commission. Le devis de planification de la démarche a été adopté par le conseil d'administration du Cégep régional, le 26 novembre 2001. Bien que certaines données peuvent être rattachées à une autre période, l'année de référence ciblée par la démarche d'autoévaluation institutionnelle est celle de 2000-2001.

La première phase des travaux (de septembre 2001 à juin 2002) a été encadrée par un comité directeur composé du directeur général du Collège, qui en assumait la présidence, de la directrice du CC de Terrebonne, des directeurs adjoints des CC de Joliette et de L'Assomption, de la directrice du Service de la formation continue et de la responsable de l'évaluation institutionnelle. La deuxième phase (de juin à décembre 2002) a été dirigée par le comité régional de planification et de coordination (CRPC) composé du directeur général, des directeurs des collèges constitutants, de la directrice du Service de la formation continue et des autres directeurs de services du Cégep régional. Enfin, le CRPC a procédé à la validation du rapport.

Afin d'obtenir l'information auprès des différents membres de la collectivité collégiale, la direction générale et les directions d'établissement ou de services ont identifié les groupes à rencontrer pour les fins de l'autoévaluation et les thèmes soumis à leur évaluation. Ils ont aussi collaboré à la préparation des rencontres et à leur suivi. Vingt-neuf questionnaires (outils d'entrevue semi-dirigée) ont été préparés pour les diverses unités administratives. En tout, 123 personnes ont participé aux rencontres d'évaluation. Dans le rapport déposé par le Collège à la CEEC, les résultats des diverses rencontres sont présentés par critères sous forme d'appréciations générales chiffrées (taux d'accord en pourcentage). L'interprétation de ces données pose toutefois des limites. Les réponses étant fragmentées, chaque participant n'a, en fait, été appelé à se prononcer que sur une partie des critères. Le taux d'appréciation global par critères est calculé à partir du nombre total de participants à chaque rencontre. Ainsi, seulement 50 personnes se sont prononcées sur le critère 1 portant sur l'énoncé de mission. Néanmoins, sur le plan qualitatif, le rapport est très transparent et il fournit les informations nécessaires à l'évaluation. Avant d'être adopté au conseil d'administration, le rapport d'autoévaluation a été approuvé par la commission des études, le conseil d'établissement dans chaque collège constituant et, le comité exécutif. Les personnes rencontrées durant la visite ont d'ailleurs souligné qu'elles s'y étaient reconnues.

L'implication des élèves dans le processus d'évaluation institutionnelle a été faible. En effet, ceux de l'Association étudiante du CC de Joliette ont été invités à répondre à un questionnaire et n'y ont pas donné suite. À L'Assomption et à Terrebonne par contre, les élèves membres de la commission des études et du conseil d'établissement ont pris part aux rencontres locales d'autoévaluation.

Bien que les enseignants aient, pour leur part, boycotté la démarche d'évaluation institutionnelle, le Collège disposait des informations nécessaires à sa réalisation. La décision prise par les instances syndicales des enseignants 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 et, en particulier, de leur collège constituant devrait l'être encore plus.

Somme toute, le travail d'autoévaluation a été mené de façon rigoureuse. Le rapport d'autoévaluation aborde tous les critères retenus par la Commission et dégage un plan d'action triennal. De toute évidence, l'exercice, plutôt exigeant, a eu comme impact de réunir les gens à une même table, d'exprimer certaines frustrations et de susciter des échanges propices à l'amélioration du climat au sein du Collège. À certains égards toutefois, les aspects pédagogiques, même s'ils sont traités, ont été moins approfondis que les aspects administratifs. La visite a permis d'obtenir l'information requise pour compléter l'évaluation.

La mission

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

Depuis sa fondation, la mission du Cégep régional de Lanaudière est celle qui est prévue dans la Loi⁷, soit « d'organiser l'enseignement général et professionnel de niveau collégial dispensé par ses collèges constituants, en favorisant, entre eux, la collaboration ainsi que la complémentarité de leurs activités ». Plus particulièrement, la Loi prévoit une mission pour chaque collège constituant, soit « de mettre en œuvre les programmes d'études collégiales que le collège régional leur confie ».

De 1998 à 2002, les énergies ont été consacrées en priorité à la mise en place des structures régionales et à la construction ou à la rénovation de plusieurs édifices. Le CRL et ses trois collèges constituants n'ont pas investi de temps pour expliciter leur mission et se donner des objectifs institutionnels et des projets éducatifs propres. Le rapport montre que les missions respectives du Collège régional et de chacun des CC sont vaguement connues par le personnel.

Lors de l'évaluation institutionnelle, le bureau de planification institutionnelle (BPI) a tenté de retracer les objectifs du Collège à partir des 300 procès-verbaux des instances du Collège (principalement ceux du conseil d'administration, des conseils d'établissement et des commissions des études) rédigés depuis la création du Cégep régional. Ce travail considérable de compilation, remarqué par le comité de visite, s'est concrétisé dans un référentiel de base pour l'évaluation. L'exercice a suscité une prise de conscience collective autour de la mission et a été reconnu par le Collège comme une amorce à la définition de sa mission et de ses objectifs.

Afin d'assurer la continuité de la démarche, le Collège a inscrit, dans son plan d'action, l'élaboration d'un énoncé de mission et la formulation d'objectifs institutionnels qui reflètent son originalité, sa spécificité et celle de ses collèges constituants. De plus, une évaluation externe (réalisée dans le cadre d'un projet de doctorat) de l'état « post-fusion », cinq ans après la création du Cégep régional, est en cours et vise notamment à prendre le pouls de la situation actuelle et à vérifier les perceptions et les préjugés existants au sein du Collège. Le CRL considère que ces travaux sont essentiels à l'élaboration de son plan

7. Dans le présent rapport, la « Loi » signifie la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* (C-29). Les articles 42 et 47 définissent la mission du collège régional et celle des collèges constituants, respectivement.

stratégique et que la mission en constitue un élément clé. De leur côté, les trois collèges constitutants ont prévu, dans leur plan d'action, l'élaboration d'un projet éducatif pour 2004.

La Commission estime qu'il est urgent que cette tâche soit accomplie afin de favoriser l'adhésion collective à une vue d'ensemble du Collège et le développement d'un sentiment d'appartenance à chaque collège constituant. Le projet éducatif de chaque CC devrait spécifier ce qu'il veut être et ce qu'il veut faire. Il devrait comporter des objectifs clairs pour orienter l'action, dans le respect de la mission qui sera retenue par le Collège. Par conséquent,

la Commission recommande au Cégep régional de Lanaudière (CRL) de développer un énoncé de mission et des objectifs institutionnels clairs qui lui soient propres;

d'amener chaque collège constituant à adopter un projet éducatif articulé avec cet énoncé de mission, précisant à la fois son rôle et sa spécificité à l'intérieur du CRL et, à se définir des objectifs en lien avec leur projet éducatif;

de prévoir des mécanismes efficaces afin que la mission, les projets éducatifs et les objectifs retenus soient partagés par l'ensemble de sa collectivité.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Dans un premier temps, la Commission présentera les principales instances du Collège et leur mandat. Dans un deuxième temps, elle fera ses commentaires et ses observations sur leur fonctionnement.

La présentation

Le conseil d'administration (CA) du Collège regroupe 22 personnes, dont le directeur général et les trois directeurs de collèges constitutants; il se réunit environ huit fois par an. Le directeur des services administratifs et le directeur du service des ressources humaines

assistent comme observateurs aux assemblées du conseil d'administration. Selon la Loi⁸, le CA est responsable de la répartition des programmes d'études entre les trois CC et de la répartition des ressources humaines, matérielles et financières du Collège. En outre, en vertu de ses lettres patentes, le Cégep régional de Lanaudière⁹ détermine les modalités d'application du régime des études collégiales relativement à l'admission et à l'inscription des étudiants, au calendrier scolaire, à la remise des résultats d'évaluation et à la sanction des études. Enfin, comme tout conseil d'administration, le CA décide des orientations, des modalités de gestion, des politiques et des règlements reliés à la mission du Cégep régional.

Le comité exécutif actuel est composé de huit personnes, soit le président et le vice-président du CA, le directeur général qui en assume la présidence, les trois directeurs de CC et deux autres administrateurs élus par le CA. Le directeur des communications, des ressources informationnelles et de la planification institutionnelle, le directeur du service des ressources humaines, la directrice du service de la formation continue, le directeur des ressources financières et le directeur des ressources matérielles et immobilières participent à titre d'observateurs aux assemblées du comité exécutif. Le comité exécutif est responsable de l'administration courante du Cégep régional. Il peut notamment approuver toute entente de service avec des organismes oeuvrant à l'intérieur ou à l'extérieur du Cégep régional, abolir ou créer tout poste concernant le personnel non enseignant et ayant une incidence budgétaire, intervenir au besoin sur les orientations relatives à la gestion de la tâche du personnel enseignant et approuver toute dépense conformément au règlement de gestion financière du CRL.

Le directeur général (DG) et secrétaire général est responsable de l'exécution des décisions du CA et du comité exécutif. Selon l'organigramme transmis par le Collège au moment de la visite¹⁰, la direction générale (incluant le secrétariat général), installée au centre administratif de Repentigny, chapeaute les directions respectives des établissements de Joliette, de L'Assomption et de Terrebonne, de même que les quatre autres directions situées au centre administratif, soit la direction des services administratifs, la direction des communications, des ressources informationnelles et de la planification institutionnelle (regroupant l'ancien BPI et certaines fonctions auparavant dévolues au secrétariat général), la direction des ressources humaines et la direction de la formation continue. En outre, un

8. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (C-29), art. 42.

9. Lettres patentes, décret 733-98, 3 juin 1998, article 7, alinéa b.

10. Daté du 30 avril 2003.

coordonnateur du développement international agit comme conseiller auprès du directeur général.

Selon la Loi, un conseil d'établissement est institué dans chacun des CC. Il regroupe seize membres. Le directeur du collège constituant et la personne représentant le territoire principalement desservi par cet établissement au CA en font partie d'office¹¹. Le conseil d'établissement d'un collège constituant¹² approuve les modalités d'application du régime des études collégiales ainsi que les modalités de mise en œuvre des programmes qui lui sont confiées. De plus, il doit déterminer les règles d'organisation et d'administration de la vie étudiante, adopter les prévisions budgétaires et préparer le rapport annuel du CC. Il doit aussi donner son avis au Collège sur toute question ou projet propre à assurer une meilleure organisation des services qu'il dispense. Il doit être consulté notamment sur les règlements, les politiques institutionnelles et le budget du CRL. Finalement, le conseil d'établissement peut contribuer au développement technologique de sa région, favoriser la recherche, l'innovation pédagogique et la coopération internationale, solliciter des fonds et émettre des contrats pour l'obtention des biens et services dont le CC a besoin.

Le directeur de chaque collège constituant (DCC), sous l'autorité du DG, est responsable de la direction des études et de la direction administrative de son collège constituant. Il est appuyé par une équipe affectée à la gestion pédagogique et matérielle.

Dans chaque CC, une commission des études a été instituée par le conseil d'administration du CRL qui en a déterminé la composition, l'étendue des pouvoirs et la durée du mandat de ses membres. La commission des études recommande au CA la nomination ou le renouvellement du mandat du directeur général et du directeur du collège constituant. Elle donne son avis au conseil d'établissement sur toute question concernant les programmes d'études dispensés par le collège constituant y compris les procédures de sanction des études et l'évaluation des apprentissages.

Situé au centre administratif de Repentigny, le Service de la formation continue offre un service régionalisé. Responsable de l'offre des programmes d'attestation d'études collégiales (AEC) dispensés par les collèges constituants, il a élaboré sa propre politique d'évaluation des apprentissages et procède à l'évaluation des programmes et des enseignants.

11. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (C-29), art. 33a et 48.

12. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (C-29), art. 54 à 65.

Un comité régional de planification et de coordination (CRPC), formé des directeurs des collèges constitutants, de la direction du Service de la formation continue et des trois autres directeurs des services du Cégep régional, assiste le directeur général dans l'exercice de ses fonctions et se réunit deux à trois fois par mois. À bien des égards, le CRPC agit comme un véritable comité de régie interne du CRL.

Les commentaires

D'une façon générale, les instances du Collège assument les principales responsabilités qui leur sont confiées par la Loi, les lettres patentes et les règlements du Collège. Il n'est cependant pas certain que tous, en particulier les conseils d'établissement, se soient bien appropriés leur rôle et aient trouvé la façon la plus efficace de fonctionner dans le cadre du Cégep régional. Le rapport d'autoévaluation reconnaît d'ailleurs l'existence d'un malaise persistant depuis la création du Cégep régional, qu'il attribue à la complexité de son organisation, à la circulation de l'information qu'il juge déficiente et à la difficulté d'intégrer les nouveaux administrateurs et de les amener à contribuer activement à l'administration efficace de l'institution. Donnant suite à ce diagnostic, il a déjà posé des gestes pour améliorer la situation : séances de formation pour les nouveaux administrateurs, renforcement des liens et des mécanismes d'échange de l'information, etc.

Sans être en désaccord avec ce diagnostic et les gestes déjà posés, la Commission estime que le CRL devra pousser plus loin sa réflexion car d'autres éléments contribuent au malaise ressenti dans la gestion du Collège. Parmi ceux-ci, il faut signaler : l'imprécision de certains aspects du mandat des instances et des officiers du CRL et de ses collèges constitutants; la composition de certaines instances clés du CRL qui favorise la prise en compte des priorités d'ordre administratif au détriment de celles reliées à la pédagogie et, certaines particularités du mode de fonctionnement du Collège qui peuvent entraîner de la confusion. Dans cet effort de réflexion, le Collège devra tenir compte de la richesse existant dans chacun des milieux afin de construire sur les acquis qui leur sont propres.

À bien des égards, les mandats des principales instances du Collège et de ses officiers gagneraient à être précisés et explicités. Cela a été maintes fois constaté et mentionné au cours de la visite. Le rôle des conseils d'établissement en particulier est loin d'être clair lorsqu'on le met en relation avec celui du conseil d'administration et du comité exécutif. Quelle est l'étendue de son pouvoir en matière budgétaire par exemple? Jusqu'à quel point peut-il imposer ses priorités? Une fois approuvé, le CA peut-il intervenir dans le budget du collège constituant? Des précisions similaires devraient être apportées au mandat du directeur du collège constituant. Par exemple, rien ne précise jusqu'à quel point il est

responsable de l'exécution des décisions du conseil d'établissement. Ces quelques exemples montrent bien que le Collège aurait tout avantage à mieux baliser les mandats et les responsabilités de ses instances et officiers en profitant pour cela de son expérience.

La composition de quelques-unes des instances du Collège soulève des questions. Ainsi, la place que prennent les personnes provenant du milieu administratif au sein du comité régional de planification et de coordination (CRPC) par exemple, paraît grande. On y retrouve, outre les directeurs des collèges constituants, tous les directeurs des services du centre administratif. Le comité exécutif du Collège, dont les pouvoirs sont étendus et dont les décisions ne peuvent être renversées sans une majorité des deux tiers par le conseil d'administration, est constitué en bonne partie de personnes provenant également du milieu administratif. La Loi prévoit que le comité exécutif est composé d'au moins cinq personnes, dont le directeur général et chacun des directeurs des collèges constituants. Par ses règles de régie interne¹³, le Collège fixe à huit le nombre de membres du comité exécutif, ajoutant le président et le vice-président du CA et deux administrateurs élus par le CA. Aussi, cinq personnes ressources du CRL y assistent comme observateurs et participent aux délibérations. Dans un tel contexte, les questions d'ordre administratif peuvent parfois prendre le pas sur les questions plus centrales ayant trait à la pédagogie et aux services éducatifs, comme la Commission a pu le constater et comme plusieurs l'ont signalé au cours de la visite. À sa décharge, le Collège souligne qu'il fallait d'abord résoudre les problèmes importants reliés à la mise en place du CRL. Sans nier ce fait, la Commission pense cependant que le moment est venu de donner un sérieux coup de barre pour replacer les préoccupations d'ordre pédagogique au cœur des discussions des organes centraux d'orientation et de planification du Collège. Cela ne se fera pas sans une révision de la composition de ses instances de gestion. La Commission note par ailleurs avec intérêt l'initiative des directeurs des collèges constituants de créer un comité des chefs d'établissement.

Enfin, certaines particularités du fonctionnement du Collège peuvent entraîner de la confusion si elles ne sont pas bien expliquées et bien comprises. À la formation continue par exemple, les responsabilités d'application des politiques d'ordre pédagogique, qui sont du ressort des collèges constituants, sont dans les faits assumées par la direction de la formation continue qui relève de la direction générale. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause le mandat régional du Service de la formation continue, qui permet d'offrir une plus grande variété de programmes à la population de la région, mais plutôt de noter que

13. Règlement n° 1 de régie interne du CRL.

l'articulation avec les collèges constituants n'est pas simple, étant donné les particularités de chacun.

La Commission note par ailleurs la lourdeur et la complexité du travail des directeurs des collèges constituants. Le directeur du CC est le principal officier administratif du collège constituant. Il lui revient d'assumer la direction administrative du CC de même que la direction des études et, à ce titre, de présider la commission des études. Il doit aussi assurer la liaison avec le centre administratif. Questionnés à ce sujet, les directeurs des collèges constituants ont indiqué qu'ils devaient souvent consacrer l'équivalent de deux jours par semaine aux diverses réunions convoquées principalement au centre administratif. Cela est considérable et laisse peu de temps pour le travail à réaliser dans le collège constituant.

Compte tenu des remarques précédentes,

la Commission recommande au Cégep régional de s'assurer que les rôles et les responsabilités des instances et des officiers du Cégep régional soient bien définis;

de modifier la composition de ses principales instances de gestion et de planification de façon à favoriser une meilleure prise en charge des préoccupations d'ordre pédagogique du Collège et, au besoin, de revoir son Règlement de régie interne;

de revoir en conséquence ses modes de fonctionnement de façon à les rendre plus efficaces et plus fonctionnels.

La gestion pédagogique

À L'Assomption, la nouvelle PIEA mise en application en janvier 2002 fait l'objet d'un suivi par la commission des études et elle a conduit à la création des comités de programme et du comité de la formation générale, à l'évaluation et à l'adoption départementale des plans de cours. Un bilan annuel de la mise en œuvre de la PIEA est déposé au conseil d'établissement. À Joliette, même si la PIEA et la politique sur la valorisation de la langue sont en vigueur, le rapport d'évaluation mentionne une absence de pratiques formelles et de suivi de ces politiques. De plus, la visite a permis de constater que l'approche programme n'y est pas encore implantée. À Terrebonne, en octobre 1998, la PIEA de Joliette a été importée et adoptée. Le CC de Terrebonne constate que la croissance graduelle du corps professoral à chaque session rend difficile l'appropriation

collective de la PIEA, ce qui a comme conséquence que certains chapitres sont peu ou pas appliqués, par exemple celui portant sur l'adoption des plans de cours.

Jusqu'à maintenant, le Service de la formation continue se référait à la PIEA en vigueur dans le collège constituant où le programme était dispensé. Afin de faciliter la tâche des enseignants qui dispensaient de la formation dans les différents centres, le service a rédigé une PIEA spécifique pour la formation continue. Le texte de la politique a été analysé et validé par un comité composé de deux représentants de chacun des collèges constituants et de quatre membres du Service de la formation continue. Cette PIEA a été présentée pour recommandation à chaque commission des études et pour adoption dans chacun des conseils d'établissement. Même si cette politique sera mise en œuvre par le Service de la formation continue, la responsabilité de s'assurer de son respect reste toujours celle des collèges constituants et, en conséquence, elle devrait être annexée à la PIEA de chacun d'eux. Dans ce contexte, la Commission *suggère* au CRL de veiller à ce que chaque CC s'assure de l'application de la PIEA à la formation ordinaire et à la formation continue et développe les mécanismes d'articulation nécessaires pour ce faire.

À L'Assomption, l'évaluation de l'application de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) a été faite à partir de l'évaluation du programme de *Techniques juridiques* et elle a mené à l'examen de l'efficacité du système d'information sur les programmes. À Joliette, l'application de la PIEP à partir du programme de *Technologie du génie civil* a tardé et l'évaluation a été déposée à la Commission lors de la visite d'évaluation institutionnelle. À Terrebonne, la PIEP est en développement. À la formation continue, il n'existe pas de politique formelle d'élaboration et d'évaluation des programmes. Le suivi de la gestion des AEC s'effectue par la préparation de bilans sommaires à la fin des programmes de formation et par la relance des étudiants six mois après la fin de la formation. La Commission note qu'avec la fusion des services de la formation continue, en avril 1999, et la localisation du service au centre administratif de Repentigny, les collèges constituants ont accepté que le Service de la formation continue assure le suivi de l'application de la PIEP. Dans ce contexte, la Commission *suggère* au CRL de veiller à ce que chaque CC s'assure de l'application de la PIEP à la formation ordinaire et à la formation continue et développe les mécanismes d'articulation nécessaires pour ce faire.

Le système informatique de gestion des activités pédagogiques (GAP) utilisé par le Collège manque de souplesse et n'est pas entièrement fonctionnel. Le Collège d'ailleurs en poursuit le développement. Il devra être adapté à la réalité des collèges constituants et permettre de répondre plus facilement aux besoins du Service de la formation continue.

Afin d'assurer un suivi fidèle et uniforme des programmes dispensés et des règlements sur la réussite adoptés par les CC, l'utilisation du système devra être intégrée dans les façons de faire des établissements et un plan de perfectionnement du personnel concerné devra être élaboré.

La Commission constate que la gestion des programmes s'effectue avec une efficacité inégale et **suggère** aux collèges constituants de se doter d'une politique de gestion des programmes, comme d'ailleurs ils prévoient le faire, et de se préoccuper d'en harmoniser les dispositions.

À L'Assomption et à Terrebonne, les services d'aide à l'apprentissage et ceux dédiés à l'enseignement sont adéquats. Ainsi, des plans de formation sont offerts aux enseignants et les services d'orientation, d'information scolaire et professionnelle et les centres d'aide satisfont aux besoins des élèves. À la formation continue, l'encadrement des élèves et des professeurs est assuré par les conseillers pédagogiques et les évaluations déjà réalisées témoignent de la satisfaction de la clientèle. La situation est différente au collège constituant de Joliette, qui a perdu une partie substantielle de son personnel, souvent du personnel d'expérience, lors de la création du CRL. En effet, plusieurs membres du personnel, des enseignants, des professionnels et des employés de soutien ont été transférés dans une autre constituante ou au centre administratif, ce qui a eu pour effet d'augmenter la charge de travail de ceux qui sont restés, de diminuer leur motivation et de fragiliser les services d'aide à l'enseignement et à l'apprentissage. De plus, la difficulté d'accès des élèves à un professionnel (conseiller en orientation ou aide pédagogique individuelle) en raison du non-remplacement lors d'absence prolongée pour maladie ou de fermeture des services le vendredi après-midi a été soulignée par les élèves et le personnel lors de la visite. Consciente de la gravité de la situation, la commission des études du CC de Joliette a entamé une réflexion afin d'améliorer les services aux élèves et d'augmenter le taux de réussite et de diplomation. La Commission considère que le CRL doit appuyer les efforts du CC de Joliette et rechercher, de concert avec lui, des moyens de tous ordres afin d'améliorer la situation en matière de services d'aide aux étudiants. En conséquence,

la Commission recommande au Cégep régional de Lanaudière de soutenir la relance du collège constituant de Joliette en ce qui concerne l'amélioration des services d'aide aux élèves et à l'enseignement.

Malgré certaines contraintes physiques, l'organisation des activités scolaires démontre le souci des CC de favoriser l'atteinte, par les étudiants, des objectifs des programmes.

En somme, l'efficacité des moyens mis en œuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs institutionnels en matière pédagogique est de nature inégale suivant les collèges constituants et le Service de la formation continue. Une politique de gestion des programmes gagnerait à être élaborée et la mise en place de mécanisme assurant le suivi de l'application des politiques institutionnelles devrait être effectuée.

Les services aux élèves

Les services liés à la vie étudiante sont sous la responsabilité de la direction adjointe à Joliette et des adjoints à la direction à L'Assomption et à Terrebonne. Aucun des collèges constituants ne possède un service spécifique dédié aux affaires étudiantes.

Dans l'ensemble, les services aux élèves sont adéquats. Les collèges constituants offrent une variété d'activités qui s'adaptent aux besoins des élèves et à la demande à l'égard des activités socioculturelles, sportives, de plein air. Sur le plan régional, des rencontres plus fréquentes entre différents responsables de la vie étudiante pourraient permettre de mieux partager l'expertise et les outils de travail, d'échanger sur les approches respectives et de planifier des activités interétablissements, comme cela a été fait pour l'organisation de matchs d'improvisation.

Bien que les collèges constituants proposent un éventail intéressant d'activités socioculturelles, un effort supplémentaire pour les mettre en lien avec les objectifs propres aux programmes devrait être fait. À L'Assomption, certaines expériences intéressantes ont été réalisées. À titre d'exemple, notons l'implication des élèves de *Techniques administratives* dans l'organisation du Téléthon de la recherche sur les maladies infantiles et les projets à insertion communautaire du cours *Partir du bon pied*.

La gestion des ressources humaines

En 2000, le Collège s'est doté d'une Politique de gestion des ressources humaines (PGRH) qui s'appuie sur les valeurs de confiance, de cohérence, de loyauté, de collaboration, de reconnaissance, d'intégrité et de respect. Elle prévoit entre autres l'élaboration de programmes portant sur la dotation, l'intégration du nouveau personnel, l'évaluation du rendement, la formation et le perfectionnement, l'aide au personnel et la gestion du personnel cadre.

Le CRL ne possède pas encore de programme d'évaluation des personnels comme il est prévu à sa PGRH; certaines pratiques d'évaluation du personnel sont cependant en place.

Ainsi, le CC de L'Assomption et le Service de la formation continue procèdent à l'évaluation du personnel enseignant. À Terrebonne, une approche d'évaluation formative est en cours d'élaboration. La Commission *suggère* au Collège d'élaborer les programmes prévus à la PGRH, particulièrement celui de l'évaluation du personnel et d'assurer leur application dans chacun des collèges constituants.

La gestion des conventions collectives est adéquate. Au sein de chaque CC, le comité des relations de travail (CRT), le comité de santé sécurité au travail et celui du perfectionnement constituent les comités liés aux conventions collectives. La direction des ressources humaines et le directeur de chacun des collèges constituants sont responsables de l'interprétation des conventions collectives. Le nouveau directeur des ressources humaines effectue des visites régulières dans les CC et certains inconforts antérieurs, principalement liés à la régionalisation, s'estompent graduellement. Les rôles de chacun se clarifient, les canaux de communication deviennent plus naturels et des comités se créent ou se transforment selon les besoins. Le Service régional des ressources humaines vise à adopter un rôle conseil et d'expert dans son domaine, dans le respect de la spécificité de chaque CC.

À la lecture du rapport d'autoévaluation et des informations recueillies lors de la visite, la Commission constate que le climat demeure morose et l'inquiétude est présente partout. Plusieurs employés se sentent négligés et mis de côté. Les changements précipités et importants auxquels ils ont été soumis, ont contribué à la démotivation de certains. Des membres du personnel se plaignent de ne pas avoir été consultés bien qu'ils possèdent une longue expérience, et d'autres déplorent que les mesures régulières de perfectionnement, spécialement en ce qui concernent l'utilisation de nouveaux logiciels de gestion, n'aient pas été mises en place. Au CC de Joliette, le climat est détérioré et la démotivation pourrait être un des facteurs expliquant l'augmentation du nombre des absences et une baisse de la qualité et de l'accessibilité des services. La présence d'une personne responsable des ressources humaines dans chaque collège constituant aurait sans doute aidé à la compréhension de ces problèmes, à l'application de la PGRH et à la jonction entre le centre administratif et les CC.

Les nouvelles approches préconisées par le Service des ressources humaines paraissent avoir atténué les perceptions négatives mentionnées ci-haut, mais beaucoup reste à faire pour améliorer le climat institutionnel et redonner au personnel sa fierté et sa motivation au travail. La PGRH prévoit l'élaboration de programmes de formation et de perfectionnement ainsi que des programmes de valorisation et d'aide aux employés en difficulté. Il est urgent que de tels programmes soient mis en place.

En conséquence,

la Commission recommande au Cégep régional de Lanaudière de travailler de concert avec le personnel de chaque collège constituant afin de trouver des solutions permettant d'améliorer le climat de travail.

Dans l'ensemble, la gestion des ressources humaines est efficace sur le plan de l'application des conventions collectives, mais le Collège devra poursuivre ses efforts afin d'améliorer le climat de travail dans chacun des collèges constituants.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

La question budgétaire a été abondamment abordée aussi bien dans le rapport d'autoévaluation que durant la visite. Le Collège enregistre un déficit budgétaire important qu'il compte avoir épongé complètement en 2005. De prime abord, le CRL avance qu'il est sous-financé par rapport aux autres collèges. Selon lui, en considérant le CRL comme un collège auquel seraient associés deux campus, le ministère de l'Éducation ne le traite pas équitablement puisque selon la Loi, il s'agit bien de trois collèges, ce qui, selon la formule de financement, générerait des revenus plus élevés.

Le Collège s'est donné des mécanismes pour répartir équitablement la subvention qu'il reçoit du ministère de l'Éducation. Il utilise à cette fin une formule paramétrique. Malgré cela, tant le rapport d'autoévaluation que la visite ont permis de constater de nombreuses insatisfactions. On se plaint du mécanisme de répartition du budget, dont les paramètres ne sont pas connus de tous et n'ont pas fait l'objet de discussion dans les CC. Nul doute qu'une partie de ces insatisfactions provient de la difficulté d'équilibrer le budget et de la nécessité d'éponger le déficit actuel. Il n'en reste pas moins que le CRL gagnerait à assurer une meilleure information quant à son processus de répartition des ressources. La Commission invite le Collège à préciser ses règles d'allocation budgétaire et à respecter les compétences propres à chaque établissement. La Commission note par ailleurs qu'il n'existe pas à proprement parler de priorités budgétaires à l'échelle du Cégep régional. Le rapport d'autoévaluation envisage la mise sur pied de mécanismes régionaux de planification, de suivi et de coordination en diverses matières administratives. De tels mécanismes pourraient conduire le CRL à bien identifier ses priorités et à les intégrer à sa planification budgétaire.

Par ailleurs, le système des acquisitions est maintenant informatisé. Toutefois, les processus administratifs qui le sous-tendent sont inutilement lourds, lents et complexes au regard des achats et des communications et ils donnent lieu à de nombreux

chevauchements. Cela tient à ce que le Collège a adopté un mode de gestion très centralisé. Même la température des bâtiments et des salles de cours d'un CC est contrôlée à partir du centre administratif de Repentigny. Sans doute le Collège espérait-il ainsi faire des économies? Le réel montre que tel ne semble pas être le cas. Des services trop centralisés et des processus trop contrôlants n'engendrent pas toujours des économies; en revanche, ils génèrent des frustrations comme l'ont montré avec abondance le rapport d'autoévaluation et la visite.

La Commission note que le Collège a déjà des réalisations intéressantes en matière de gestion des ressources. Ainsi, la mise en place d'une bibliothèque régionale pourra rendre un meilleur service aux élèves et aux enseignants des trois collèges constituants. Depuis peu, les gestionnaires et les techniciens en informatique se rencontrent mensuellement, ce qui favorise la complicité et l'entraide. Ainsi, le site Internet est décentralisé et peut être modifié selon les besoins par le personnel en place dans chaque collège constituant. Un système de type intranet est en voie d'installation. Il facilitera grandement les échanges et la diffusion des comptes rendus du Cégep régional et de ses collèges constituants. Prenant appui sur ce dernier exemple, la Commission estime que le Collège gagnerait à assouplir ses processus administratifs, à les rendre plus concertés et à les décentraliser. Dans cet esprit,

la Commission recommande au Cégep régional de Lanaudière d'analyser l'ensemble de ses processus administratifs dans le but de les optimiser.

Cinq années après sa création, le Cégep régional de Lanaudière en est encore à rechercher un mode efficace de gestion. Le défi était sans aucun doute très important avec trois collèges constituants radicalement différents, l'un privé, l'autre public (chacun jouissant d'une longue tradition) et un troisième devant être créé de toutes pièces. Il n'en reste pas moins qu'en adoptant un mode de gestion très centralisé, le Collège s'est peut-être lui-même compliqué la tâche. L'évaluation montre que si les fonctions qui appartiennent en propre aux collèges constituants sont raisonnablement bien assumées, celles qui relèvent du centre administratif le sont beaucoup moins.

L'atteinte des objectifs

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

Les données se rapportant aux indicateurs du cheminement scolaire et le suivi de la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite seront présentés pour chacun des collèges constituants. Notons toutefois que les taux de réussite des cours au premier trimestre des élèves de la cohorte 2001 sont comparables aux taux du réseau collégial, quel que soit le collège constituant¹⁴.

À Joliette, le taux de réinscription des élèves de la cohorte 2000, à la 3^e session, tant au secteur préuniversitaire qu'au secteur technique, est inférieur à celui du réseau d'environ 4 %. Le taux de diplomation dans les délais prévus, des élèves de la cohorte 1999, est sensiblement le même que celui du réseau pour le secteur préuniversitaire, et il est de 29 % au secteur technique, pour la cohorte 1998, soit 3 % de moins que celui du réseau. Selon le Collège, l'intégration des jeunes finissants à l'emploi est bonne.

La Commission note que bien que de nombreuses mesures aient été mises en place à Joliette, une analyse approfondie permettant de cerner plus précisément les problèmes relatifs à chacun des programmes ciblés n'a pas encore été réalisée et, en conséquence, des liens précis entre les obstacles et les mesures envisagées ou réalisées n'ont pas été établis. La réflexion enclenchée à la commission des études visant la relance du plan d'aide à la réussite est intéressante. Comme il a été mentionné au chapitre de la gestion pédagogique, des efforts supplémentaires impliquant toute la communauté collégiale, particulièrement le CRL et le collège constituant, devront être fournis pour rattraper le retard important qu'accuse le CC de Joliette dans la mise en œuvre d'un plan de réussite efficace.

À L'Assomption, le taux de réinscription des élèves de la cohorte 2000, à la 3^e session, tant au secteur préuniversitaire qu'au secteur technique, est supérieur à celui du réseau d'environ 3 %. Le taux de diplomation dans les délais prévus, des élèves de la cohorte 1999, est nettement supérieur à celui du réseau pour le secteur préuniversitaire (50,3 % comparativement à 38 % pour le réseau) et, il est de 37,9 % au secteur technique, pour la cohorte 1998, soit 4,1 % supérieur à celui du réseau.

14. Données statistiques provenant du ministère de l'Éducation, CHESCO, version 2002.

La Commission estime que, dans l'ensemble, à L'Assomption, le plan d'aide à la réussite paraît en bonne voie de réalisation. La plupart des mesures prévues ont effectivement été mises en place. Le collège constituant considère les actions suivantes comme particulièrement efficaces pour hausser le taux de réussite : l'aménagement de l'horaire par périodes de deux heures et les programmes de parrainage entre élèves dans certains programmes.

À Terrebonne, le taux de réinscription des élèves de la cohorte 2000, à la 3^e session, tant au secteur préuniversitaire qu'au secteur technique est nettement inférieur à celui du réseau. Toutefois, le taux de diplomation dans les délais prévus, des élèves de la cohorte 1999, est comparable à celui du réseau pour le secteur préuniversitaire.

La Commission estime que, dans l'ensemble, à Terrebonne, le plan d'aide à la réussite du collège constituant semble en bonne voie de réalisation. La plupart des mesures prévues ont effectivement été établies. Enfin, le collège constituant juge particulièrement efficaces d'une part, le développement de l'apprentissage coopératif et, d'autre part, le perfectionnement des enseignants en pédagogie au regard de la réussite en première session.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative et les résultats atteints dans les volets complémentaires

L'appréciation de l'atteinte des objectifs de nature éducative que le Collège s'est donnés dans son énoncé de mission, dans les PIEA et les PIEP respectives de chaque collège constituant et dans ses politiques n'a pas été faite en profondeur. Le Collège mentionne qu'il n'a pas de culture d'évaluation à ce sujet. Il reconnaît que dans l'ensemble de l'organisation, autant au centre administratif, à la formation continue que dans les collèges constituants, les pratiques d'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs se font de façon parcellaire et plutôt sporadique. Le Collège entend corriger la situation sous peu et se doter de tableaux de bord et d'instruments de suivi pour la gestion de ses programmes de formation. La Commission l'encourage à le faire. Il faudra aussi que le Collège développe davantage ses pratiques d'évaluation et se donne des plans d'action et des politiques qui se traduisent par des actions plus concrètes.

Enfin, la Commission note l'implication du Collège dans le développement international. Elle encourage le Collège à se doter d'outils d'analyse et d'évaluation des actions et des pratiques de gestion du Service du développement international, comme il prévoit le faire.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Cégep régional de Lanaudière a été principalement préoccupé par ses besoins d'implantation depuis sa fondation en 1998. Les collèges constitutants ont déployé de nombreux efforts pour se mettre à jour, se restructurer, se construire même. Toutefois, de l'avis même du Collège, les mesures visant à soutenir les ressources humaines lors de la transition vers le Cégep régional n'ont pas été satisfaisantes. Comme il a été mentionné précédemment, le Collège devra s'y attarder d'une manière particulière.

Au chapitre de la détection des besoins nouveaux, le Collège a participé de concert avec les commissions scolaires des Samares et des Affluents à l'enrichissement de la carte des enseignements de la région de Lanaudière. Ainsi, le 4 avril dernier, le ministère de l'Éducation accordait les montants nécessaires à l'ajout d'un atelier destiné prioritairement aux travaux pratiques d'ébénisterie pour le programme *Techniques du meuble et d'ébénisterie, option Menuiserie architecturale*. La commission scolaire des Affluents, qui travaille en partenariat avec le Collège, pourra utiliser le nouvel atelier d'ébénisterie moderne pour ses programmes *Ébénisterie et Finition de meubles*. Le CRL est particulièrement fier du travail accompli.

Le Service de la formation continue est très actif et agit comme un vecteur de développement. Le service participe activement à des tables régionales de concertation dont le collectif agricole, le comité technique en assurance, le comité sectoriel en commerce de détail et il maintient des liens étroits avec Emploi-Québec. Il procède à une veille stratégique sur les nouveaux créneaux de développement et implante de trois à quatre nouveaux programmes annuellement.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Jusqu'à maintenant, le Collège s'est limité aux évaluations prescrites par la CEEC. Ainsi, à Joliette, les évaluations ont été complétées par le dépôt récent du rapport d'évaluation de l'application de la PIEP. À L'Assomption, toutes les évaluations et les suivis exigés par la Commission sont réalisés. À Terrebonne, aucune évaluation n'a encore été présentée puisque le collège constituant était en période d'implantation.

La Commission constate que Collège a réalisé un bon exercice d'autoévaluation institutionnelle qui devrait l'aider à élaborer son plan stratégique et à développer et intégrer au sein du CRL et de chacun des CC une véritable culture d'évaluation.

Les pratiques de communication

Le Collège a récemment procédé à une réflexion sur ses pratiques de communications internes et externes. L'élaboration d'une politique des communications est en cours. La direction du Collège a mentionné lors de la visite que depuis l'arrivée récente du directeur des communications, des efforts ont été déployés pour établir des canaux de communication réguliers entre le CRL et les collèges constituants. Le Collège devra poursuivre énergiquement ces efforts et rechercher des moyens efficaces pour diffuser l'information sur le terrain afin de raffermir le sentiment d'appartenance et permettre la réalisation de ses objectifs. Ainsi, des mesures précises, comme l'implantation d'un lien de type intranet, pourraient favoriser les échanges à l'intérieur des établissements et entre ceux-ci, notamment au regard de l'administration courante, de la gestion des dossiers des élèves, de la diffusion des données sur l'évaluation des programmes et sur la réussite scolaire.

En conséquence,

la Commission recommande au Collège, en collaboration avec les collèges constituants, de se doter de mesures efficaces afin de favoriser les échanges interétablissements et d'assurer une meilleure circulation de l'information.

Dans l'ensemble, les communications externes sont bonnes. Le Collège se soucie de l'exactitude des renseignements qu'il transmet¹⁵. Le Service des communications publie, en collaboration avec les collèges constituants, les annuaires, monographies sur les programmes et fiches promotionnelles servant au recrutement des étudiants.

15. <http://www.collanaud.qc.ca>

Le suivi de l'évaluation

Le Cégep régional de Lanaudière a adopté, en décembre 2002, un plan d'action triennal très élaboré. Une démarche d'appropriation devra être entamée dans chacun des services, des priorités devront être identifiées et un échéancier réaliste devra être proposé. La Commission constate que la responsabilité du suivi des actions n'est pas encore clairement établie. En conséquence,

la Commission recommande au Cégep régional de Lanaudière de revoir son plan d'action, d'en assurer la mise en oeuvre et de prévoir un suivi régulier de la part des instances et ce, tout en recherchant l'engagement de l'ensemble de son personnel dans sa réalisation.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep régional de Lanaudière devra mieux assumer certaines responsabilités qui lui sont confiées, notamment celles reliées au mode d'organisation et aux instances de gestion.

Le Collège se doit de poursuivre ses efforts pour bien s'acquitter de son mandat. Déjà les collèges constitutants et le Service de la formation continue assument bien les principales responsabilités qui leur sont propres. De plus, des progrès ont été accomplis, particulièrement en matière de gestion des ressources humaines, mais beaucoup de travail reste à faire pour développer les collaborations nécessaires et des modes de gestion efficaces.

Pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Cégep régional doit développer un énoncé de mission et des objectifs institutionnels clairs qui replacent la pédagogie au centre de ses préoccupations. Il devra analyser l'ensemble de ses processus administratifs, définir de façon plus précise la composition, les rôles et responsabilités des instances, et en revoir les modes de fonctionnement. Dans le but d'améliorer les services d'aide aux élèves et à l'enseignement, le Cégep régional devra soutenir la relance du collège constituant de Joliette. Enfin, des gestes significatifs devront être posés par le Collège afin d'améliorer le climat de travail et de favoriser les échanges interétablissements.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Cégep régional de Lanaudière a souscrit à l'analyse faite par la Commission. 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.

Les actions réalisées

Dans son rapport préliminaire, la Commission avait noté que l'articulation entre le Service de la formation continue et les collèges constituants était complexe. Depuis près d'un an, des conseillers pédagogiques de la formation continue sont présents aux commissions des études des collèges constituants et ils participent aux discussions.

Dans le but d'améliorer ses communications internes et d'établir un meilleur climat au sein de son organisation, le Cégep a réalisé une série de mesures qu'il avait inscrites à son plan d'action. Parmi celles-ci, notons le nouveau site Web du Cégep, la parution régulière d'un bulletin électronique diffusé à l'ensemble de la communauté, la tenue d'un colloque régional portant sur le plan stratégique et la mission, des rencontres entre les gestionnaires du centre administratif et chaque collège constituant ainsi qu'une tournée de la Direction générale dans les conseils d'établissement.

Le Cégep a procédé à l'implantation de l'application informatique SPR pour l'analyse du suivi des élèves et il a offert le perfectionnement requis au personnel concerné.

Les actions entreprises ou prévues sont les suivantes :

Parmi les actions entreprises ou prévues, il y a la consultation et l'élaboration de projets éducatifs dans deux des trois collèges constituants, l'exploration d'une façon de rendre plus efficaces la gestion de programmes et l'application des PIEA et PIEP et, enfin, l'attention particulière portée au collège constituant de Joliette en matière de services d'aide aux élèves et à l'enseignement.

Le Cégep révisé actuellement la composition de ses principales instances de gestion. Il a aussi commencé à élaborer des politiques découlant de la Politique de gestion des ressources humaines. Ces travaux étaient prévus au plan d'action triennal 2001-2004 élaboré à la suite de l'autoévaluation institutionnelle.

Le Cégep procède présentement à un exercice de planification stratégique à l'intérieur duquel seront inscrites certaines actions du plan d'action triennal et pour lesquelles une réévaluation des échéanciers sera faite. Dans le plan stratégique, l'étudiant et la pédagogie prendront une place de premier ordre. Les rôles et responsabilités entre les collèges constituants et le Service de la formation continue en matière d'application des politiques d'ordre pédagogique seront clarifiés. Des objectifs traduisant la recherche d'adhésion et l'amélioration du sentiment d'appartenance s'y retrouveront. Il en est de même pour l'implantation d'une culture d'évaluation. Enfin, le plan stratégique prendra en compte l'actualisation de l'échéancier pour l'adoption et l'implantation des politiques manquantes découlant de la Politique de gestion des ressources humaines.

La Commission estime que les actions réalisées et entreprises contribueront à améliorer la qualité de la mission éducative. Elle souhaite être informée, au moment opportun des progrès réalisés au regard des recommandations contenues dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président