

# Rapport d'évaluation

## Évaluation institutionnelle du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

*Août 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 Saint-Jean-sur-Richelieu selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000<sup>1</sup>. 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 Saint-Jean-sur-Richelieu a transmis son rapport dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 7 juillet 2003. Ce rapport couvrait les années 1995-2000. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire<sup>2</sup>, a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 9, 10 et 11 décembre 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et quelques membres de la Commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professionnels<sup>3</sup>, des employés de soutien et des étudiants.

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. Gilles Levesque, commissaire, M<sup>me</sup> Louise Milot, ex-vice-présidente à l'enseignement et à la recherche à l'Université du Québec, M. Alcide Daigneault, ex-directeur général du Cégep de Rimouski et M. André Mathieu, adjoint à la directrice des études du Cégep de Sainte-Foy. Le comité était assisté de M. Bruno Fiset, 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 de la Montérégie, le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu a été fondé en 1968. Il est issu du regroupement de trois établissements de Saint-Jean-sur-Richelieu : le Séminaire, l'École des métiers et l'École des infirmières de l'hôpital. Il dispense quatre programmes préuniversitaires : *Sciences de la nature*, *Sciences humaines* (3 profils), *Arts et Lettres* (2 profils) et *Arts plastiques*. En formation technique, il offre dix programmes : *Technologie d'analyses biomédicales*, *Gestion et exploitation d'entreprise agricole*, *Soins infirmiers*, *Techniques de génie mécanique*, *Technologie de l'électronique*, *Techniques de comptabilité et de gestion*, *Techniques de gestion de commerce*, *Techniques de bureautique*, *Techniques de l'informatique* et *Design d'intérieur*. Il est également autorisé à en offrir un onzième, *Techniques de la logistique du transport*, qui n'a pas démarré par manque d'étudiants. Il offre aussi une session d'accueil et d'intégration.

Sur son site principal et à son centre de formation continue de Brossard, le Collège propose une vingtaine de programmes conduisant à des attestations d'études collégiales (AEC), notamment en gestion financière informatisée, en techniques d'éducation à l'enfance et en intervention socio-communautaire. Au Campus de Fort Saint-Jean, il donne la première année des programmes de *Sciences de la nature* et de *Sciences humaines*, ce qui constitue une année préparatoire à l'entrée au Collège militaire royal du Canada à Kingston. Ces programmes sont réservés aux élèves-officiers recrutés par le ministère de la Défense du Canada.

À la session d'automne 2003, le Cégep accueille 2300 étudiants à temps complet à l'enseignement régulier et 203 à la formation continue. Il compte 472 employés dont 30 cadres, 25 professionnels, 136 employés de soutien, 228 enseignants au secteur régulier, dont 192 à temps complet, et 53 chargés de cours à la formation continue.

Le Cégep a créé, en 1986, le Service de coopération internationale dont les buts sont notamment de gérer des projets de coopération internationale à l'étranger, de développer des expertises et des compétences locales en ce domaine et de favoriser la participation du personnel et des étudiants au développement international.

## **La démarche institutionnelle d'évaluation**

La démarche a été menée par un comité d'autoévaluation relevant du conseil d'administration qui en a nommé les membres et qui en a approuvé son mandat. Le comité était formé d'un coordonnateur de l'évaluation qui présidait le comité, d'un évaluateur adjoint, du directeur général, de la directrice des études, de représentants de toutes les catégories de personnel, d'un représentant de l'Association générale étudiante et d'une secrétaire. Le mandat du comité comprenait notamment la responsabilité du processus d'évaluation, la validation des outils de cueillette des données, le traitement et l'analyse de ces dernières ainsi que la validation de l'ensemble des résultats en collaboration avec les instances du Collège. Le comité a présenté le rapport final au conseil d'administration qui l'a adopté au mois de mai 2003.

Deux moyens ont été utilisés pour recueillir l'opinion des membres du personnel, des étudiants et de la communauté environnante. Dix sous-groupes, composés du coordonnateur de l'évaluation ou de l'évaluateur adjoint et de membres du personnel, ont été constitués. Lors des rencontres, les sous-groupes avaient notamment à identifier les points forts et les points à améliorer dans leurs champs de responsabilités. Trois de ces sous-groupes comprenaient des personnes en lien direct avec l'étudiant provenant entre autres de la Direction des études et de la Direction des affaires étudiantes et communautaires. Cinq autres sous-groupes étaient formés de personnes oeuvrant en appui à la mission éducative notamment aux ressources humaines et aux ressources financières, matérielles et de l'informatique. Les deux derniers sous-groupes étaient constitués de gens oeuvrant au secteur des communications et à la coopération internationale. De plus, quatre sondages ont été réalisés auprès des étudiants à l'enseignement régulier, des étudiants de la formation continue à Saint-Jean-sur-Richelieu et à Brossard, du personnel et de la communauté environnante. Dans ce dernier cas, un sondage téléphonique à partir d'une liste de 700 noms a permis de recueillir l'avis d'anciens étudiants, de parents d'étudiants actuels, d'organismes communautaires, d'entreprises privées et de divers partenaires (maires, députés, etc.).

Pour leur part, les enseignants n'ont pas participé aux travaux des sous-groupes ni répondu au sondage destiné au personnel. Les représentants des enseignants ont participé à neuf réunions du comité d'autoévaluation avant le déclenchement d'un boycott. Bien que les enseignants aient boycotté une importante partie de la démarche d'évaluation institutionnelle, le Collège disposait 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 enseignants de participer à un travail essentiel pour l'avenir de leur Collège s'est fait dans un contexte où rien ne menaçait leurs conditions de travail. Ils suivaient en cela un mot d'ordre syndical provincial. La Commission ne peut s'empêcher de remarquer que si la solidarité syndicale est importante, celle à l'égard de leur Collège devrait l'être encore plus.

Les informations sur certains aspects, notamment le rôle du comité exécutif et les services d'aide à l'enseignement, ont été recueillies lors de la visite. Le rapport présente tout de même une image juste du Collège et soulève des problématiques importantes.

La Commission tient à souligner la qualité du travail d'autoévaluation du Collège. Le comité d'autoévaluation s'est doté de bons outils de cueillette des données et a suscité une importante participation de la communauté environnante. La démarche a constitué, selon le Collège, une étape de plus dans l'amélioration de ses processus. De plus, elle a favorisé, grâce notamment à l'animation du milieu qu'elle a entraînée, une prise de conscience collective des enjeux.

## **La mission**

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

Le document *Plan triennal 2000-2003* présente la vision d'avenir du Collège, sa mission, les principes et les valeurs à la base de sa philosophie de gestion, son projet éducatif et ses orientations. Un modèle de fiche à compléter pour préparer les plans de travail annuels des services complète le document. Il contient aussi, en annexe, un document décrivant la formation générale et où sont définies notamment les intentions éducatives de chacune des quatre disciplines qui la composent.

L'énoncé de mission comporte trois volets : offrir à la population étudiante une formation de qualité, intervenir dans des champs complémentaires (assistance technique à l'entreprise, recherche et développement, programmation communautaire, coopération internationale) dans la mesure où ils contribuent à l'atteinte du mandat de formation et au rayonnement du Cégep et offrir aux étudiants une éducation globale dans le cadre d'une vie étudiante dynamique.

Le projet éducatif axé sur la formation fondamentale guide et oriente les interventions en classe et dans tous les autres aspects de la vie des étudiants au Collège. Il contient une trentaine d'objectifs sur le plan intellectuel, les plans affectif, social et moral et le plan physique. Cinq de ces objectifs sont prioritaires : l'acquisition d'une méthode de travail intellectuel efficace, le développement des habiletés de pensée, la maîtrise de la langue, la maîtrise du langage et des outils mathématiques et la recherche documentaire.

Les six orientations du plan triennal constituent les objectifs institutionnels et sont regroupées selon trois volets. Le premier volet comprend tout ce qui touche à la réussite éducative, aux services aux étudiants et à la carte des programmes. Le deuxième volet traite de la gestion des ressources humaines et des ressources matérielles, financières et administratives. Enfin, dans le dernier volet, le Collège indique sa volonté d'assurer une présence active sur les scènes locale, régionale, nationale et internationale. Les énoncés sont clairs, univoques et sont congruents avec la mission.

### **L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels**

Le Collège a voulu assurer l'adhésion de son personnel à sa mission et à ses objectifs institutionnels en l'associant à l'élaboration du plan triennal 2000-2003. Il a créé un comité chargé d'élaborer le plan composé d'une vingtaine de représentants de toutes les catégories de personnel, des étudiants et du conseil d'administration. Le plan proposé par le comité a ensuite été soumis aux diverses instances du Cégep et approuvé par le conseil d'administration. L'élaboration du Projet éducatif a donné lieu à plusieurs consultations des instances et des membres du personnel. Il est le résultat d'un consensus entre les instances et les employés du Collège.

Le Collège utilise plusieurs moyens pour faire connaître sa mission et ses objectifs institutionnels. Il a notamment publié un document destiné au personnel pour décrire les principaux éléments du plan triennal. Ces éléments ont également été présentés aux étudiants dans un bulletin d'information leur étant destiné (*L'Éclipse*), accompagné d'une lettre du directeur général. Par ailleurs, la mission est rappelée et prise en compte dans plusieurs documents du Collège notamment la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA), la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP) et *Les orientations de la formation générale*.

Les diverses consultations menées par le Collège lors de son autoévaluation lui permettent de constater que les moyens qu'il a mis en œuvre sont efficaces et que l'ensemble de la communauté adhère à la mission, aux objectifs institutionnels et au Projet éducatif. Les

élèves consultés reconnaissent que la formation dispensée au Collège concrétise les objectifs du Projet éducatif. Il apparaît toutefois que le concept de réussite éducative n'a pas la même signification pour tous les intervenants. La Commission invite le Collège à clarifier, comme il en a l'intention, le concept de réussite éducative de façon à assurer des actions concertées de l'ensemble des acteurs.

## **Le mode d'organisation et de gestion**

### **Les instances de gestion**

Le conseil d'administration assume son mandat conformément à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Il fixe les objectifs institutionnels et participe à la vie pédagogique en adoptant les politiques telles la PIEA et la PIEP et le *Plan institutionnel sur la réussite*. La Commission des études s'acquitte efficacement de son mandat. Elle est consultée par le conseil d'administration notamment sur les projets de politiques, sur la réussite scolaire, sur les projets d'encadrement des élèves et l'organisation des programmes.

La Direction générale et la Direction des études remplissent adéquatement les responsabilités qui leur sont conférées par la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et par le Règlement de régie interne du Collège. La philosophie de gestion préconisée par l'équipe de gestion du Collège encourage la participation des employés aux prises de décisions et favorise le travail d'équipe et la communication entre les diverses instances du Collège. Cette gestion en « co-responsabilité » répond aux besoins et aux attentes du personnel.

La coordination interdépartementale (CI), créée en 1976, est une structure particulière au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu. Son coordonnateur est un enseignant nommé par l'assemblée syndicale. Il reçoit de cette dernière son mandat et sa rémunération. La CI vise à répondre au besoin de concertation entre les professeurs et entre les départements sur des questions d'ordre pédagogique. Elle leur permet d'échanger sur les grands dossiers comme les politiques institutionnelles, la réussite scolaire, etc. De l'avis de tous les intervenants, elle joue un rôle efficace et important dans la vie pédagogique du Collège tout en respectant les responsabilités de la Direction des études et de la Commission des études. Son efficacité est aussi assurée par les liens réguliers et satisfaisants entre son coordonnateur et la Direction des études.

Les assemblées départementales jouent efficacement leur rôle et fonctionnent en conformité avec la convention collective des enseignants. Le rapport du Collège fait état de l'esprit de concertation et de discussion qui règne dans ces instances. L'assemblée des coordonnateurs de département a comme visée de permettre l'échange d'information entre la Direction des études et les départements. Elle cherche également à assurer l'interaction entre les départements et les différents services du Collège. Elle fait des recommandations à la Direction des études susceptibles d'améliorer la vie pédagogique du Collège. De l'avis du Collège, cette instance remplit bien son mandat.

La composition et les responsabilités des comités de programme sont définies dans le document *Cadre de gestion des programmes*. Ces comités doivent notamment s'assurer de la qualité et de l'harmonisation pédagogique du programme, de l'intégration des apprentissages et de la cohérence interdisciplinaire. Ils se réunissent au moins une fois par session. Les recommandations de ces comités sont faites par consensus et soumises à la Direction des études qui tranche en cas de litige. Le document décrit aussi la composition et les responsabilités du comité de formation générale lequel doit, par exemple, désigner les représentants de la formation générale aux comités de programme, proposer des orientations communes aux cours de formation générale et assurer que la formation générale est prise en compte dans les épreuves synthèses de programmes.

La Commission tient à souligner l'efficacité des instances de gestion et la qualité des liens fonctionnels qui existent entre elles.

### **La gestion pédagogique**

Le Collège a consolidé une approche intégrée de la gestion pédagogique, de sorte que les mêmes processus et les mêmes politiques s'appliquent à la formation ordinaire et à la formation continue.

La *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) définit les principes à respecter et les responsabilités de tous les intervenants afin notamment de garantir aux élèves la crédibilité et l'équité dans l'évaluation de leurs apprentissages. Ainsi, les départements, au moyen de la grille contenue dans la *Politique plan cadre et plan de cours*, analysent et approuvent les plans de cours et la Direction des études en vérifie un échantillonnage représentatif. À la formation continue, cette évaluation est effectuée par le conseiller pédagogique responsable du programme. Chaque nouvel enseignant de ce service reçoit une description du cours qu'il aura à dispenser, un plan de cours déjà existant

ainsi qu'une disquette contenant un canevas général des plans de cours. Il peut aussi demander l'aide du conseiller pédagogique.

La *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études* (PIEP) s'applique tout autant aux programmes conduisant à un DEC qu'à ceux menant à une AEC. Elle inscrit l'évaluation des programmes dans une perspective d'amélioration continue. L'efficacité de son application est assurée par le leadership de la Direction des études et par la participation des instances et des personnes concernées lors des évaluations de programmes.

Le système d'information sur les programmes d'études prévu par la PIEP vise à fournir des données utiles pour l'évaluation des programmes, notamment sur les étudiants et leur cheminement scolaire. Dans son état actuel, ce système ne permet toutefois pas au Collège de connaître suffisamment les caractéristiques de sa clientèle. Le Collège prévoit, dans son plan d'action, implanter rapidement un système fonctionnel. Des démarches ont été entreprises auprès de la Société du réseau informatique des Collèges (SRIC) à cet effet. La Commission encourage le Collège à poursuivre les travaux en ce sens compte tenu de l'importance d'un tel système dans la réalisation du plan d'aide à la réussite et dans le suivi de l'évolution des programmes d'études.

Le projet éducatif accorde une place significative à la maîtrise de la langue française. De plus, la PIEA et la *Politique de gestion des ressources humaines* (PGRH) contiennent certaines mesures touchant la qualité de la langue, mais celles-ci ne sont pas intégrées à une politique globale en cette matière. Il existe une Politique de valorisation du français écrit en vigueur depuis 1979. Elle mériterait cependant d'être mise à jour pour inclure des mesures s'adressant tant aux étudiants qu'à l'ensemble du personnel. C'est pourquoi la Commission invite le Collège à actualiser, tel qu'il l'a envisagé dans son plan d'action, sa politique de valorisation de la langue française.

Le cycle de gestion des programmes d'études menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) ou à une attestation d'études collégiales (AEC) est décrit dans le document *Cadre de gestion des programmes d'études*. Le processus mis en place est clair et permet l'élaboration de programmes cohérents. Toutes les étapes d'élaboration d'un programme nécessitent la collaboration et la concertation des divers intervenants et des instances du Collège dont les responsabilités sont identifiées avec précision dans le document.

Les étudiants bénéficient de services d'aide et de soutien à l'apprentissage comprenant les services de consultation d'aide pédagogique individuelle, d'information scolaire et professionnelle et d'orientation. Ils ont aussi accès aux centres d'aide et d'animation en français (CAAF) et en philosophie (CAAP), à des mesures de tutorat par les pairs et à des activités d'accompagnement vers les carrières scientifiques et techniques. De plus, chaque département propose des projets d'aide aux étudiants dans le cadre de l'heure d'encadrement dont les étudiants se disent très satisfaits. Les étudiants de la formation continue ont accès à divers services de soutien : un guide de l'élève a été rédigé pour faciliter leur intégration ainsi qu'un guide méthodologique et un suivi régulier est effectué par les coordonnateurs des programmes. Ils ont aussi accès aux services d'un psychologue. Un service de placement leur est également offert, en collaboration avec le Bureau de liaison avec l'entreprise (BLE).

Les services d'aide et de soutien à l'enseignement touchent plusieurs aspects dont l'accueil et l'intégration des nouveaux enseignants, l'assistance aux comités de programme dans l'élaboration des programmes et des plans-cadres, le perfectionnement relatif entre autres aux méthodes pédagogiques, la formation et le support à l'intégration des technologies de l'information et des communications (TIC). Le caractère intégré de ces services est assuré par les communications régulières entre les conseillers pédagogiques et les adjoints à la Direction des études qui en ont la responsabilité. À la formation continue, le conseiller pédagogique responsable de programme offre un soutien pédagogique aux enseignants pour discuter, par exemple, des difficultés rencontrées avec les étudiants.

L'organisation scolaire est efficace et favorise l'atteinte des objectifs de programme par les étudiants. Les règles que le Collège s'est fixées, relatives notamment au nombre maximal de périodes de cours suivies par un étudiant, au nombre d'heures de cours en première session dans les programmes révisés ou à la grosseur des groupes dans les cours de mise à niveau, cherchent à favoriser la réussite. De plus, le Collège fait preuve de souplesse dans l'établissement des horaires en tenant compte notamment de la participation des étudiants à certaines activités sportives ou parascolaires.

### **Les services aux élèves**

Le Service de consultation, relevant de la Direction des études, offre l'aide pédagogique individuelle, l'information scolaire et professionnelle et l'orientation. Le Collège estime que l'utilisation de ces services est faible, malgré qu'ils soient bien accessibles. Il envisage plusieurs mesures afin d'en augmenter l'achalandage, notamment développer davantage les

liens avec les programmes d'études et ce, tant en formation ordinaire qu'en formation continue.

Le Service des affaires étudiantes et communautaires offre plusieurs services tant aux étudiants de la formation ordinaire qu'à ceux de la formation continue, dont l'aide financière, le dépannage en psychologie, la pastorale et les activités du projet *Cégep en symbiose* qui visent à mettre en œuvre des actions permettant l'insertion à la vie sociale et communautaire. Il offre aussi une grande diversité d'activités parascolaires et sportives, notamment la *Semaine culturelle*, la ligue d'improvisation, les ateliers culturels et les ligues sportives intra murales. Ces activités sont généralement mises sur pied grâce à la participation de comités étudiants. Parmi toutes ces activités, plusieurs sont complémentaires à la formation et proposées en collaboration avec les professeurs de différents programmes d'études, notamment le *Club politique*, le *Cercle de philosophie*, *Science on tourne*, le *Marathon d'écriture* ou le concours inter collégial d'habiletés et de connaissance en agriculture.

Le rapport du Collège indique que l'utilisation des services de la part des étudiants et leur participation aux activités parascolaires sont plutôt faibles. Le Collège maintient tout de même une offre importante d'activités et de services. L'évaluation de la pertinence des activités s'appuie uniquement sur le décompte des inscriptions et des participants plutôt que sur l'identification des besoins et des attentes des étudiants. Ces derniers semblent par ailleurs trouver que la direction du Collège n'est pas assez accessible et qu'elle pourrait être plus sensible à leurs besoins. Ils ne sentent pas que le Collège s'assure de bien les informer et de les consulter avant de prendre des décisions touchant la vie étudiante en général. C'est pourquoi la Commission *suggère* au Collège de se doter de moyens pour s'assurer que les services et les activités répondent aux besoins et aux attentes des étudiants actuels et pour être en mesure de bien suivre l'évolution de ces besoins.

### **La gestion des ressources humaines**

La *Politique de gestion des ressources humaines* (PGRH), adoptée en 1998, comprend des dispositions concernant l'embauche, l'insertion professionnelle, l'évaluation et le perfectionnement s'appliquant à tout le personnel du Collège. Le *programme de recrutement, sélection et engagement* décrit clairement le processus de sélection et le mandat du comité de sélection. Les activités d'insertion professionnelle comportent deux volets : l'accueil et l'intégration. L'accueil des nouveaux enseignants comprend une rencontre en début de session avec la directrice des études et la direction des ressources humaines ainsi que la remise de documents dont le *Guide d'accueil*. Une autre rencontre

est prévue à la septième semaine de la session entre la Direction des ressources humaines et chaque nouvel enseignant. Les départements peuvent aussi mettre en œuvre des mécanismes d'accueil. Les activités d'intégration prennent notamment la forme de capsules pédagogiques. Un soutien est également offert aux nouveaux enseignants par un conseiller pédagogique. Les procédures ne sont pas aussi systématiques pour les autres catégories de personnel, mais comprennent tout de même une rencontre avec la Direction des ressources humaines et la remise du *Guide d'accueil*.

L'évaluation du rendement s'effectue de façon régulière chez les cadres. Le personnel occasionnel ou en probation est soumis à des processus d'évaluation variant selon les groupes d'employés. Les programmes d'évaluation du personnel permanent prévus dans la PGRH ne sont toutefois pas mis en application. Le Collège envisageait, dans son plan triennal 2000-2003, de poursuivre l'implantation de sa politique, et d'appliquer ses programmes d'évaluation du personnel permanent. Leur mise en œuvre est cependant repoussée à l'année 2005.

*La Commission recommande au Collège d'appliquer les programmes d'évaluation de ses employés permanents de toutes les catégories de personnel prévus à sa politique de gestion des ressources humaines et ce, dans les meilleurs délais.*

L'application de la PGRH favorise le perfectionnement, surtout individuel, en encourageant la participation à des cours, à des séminaires et à des colloques. Le Collège indique toutefois que les sommes prévues entre les années 1997 et 2001 pour le perfectionnement, notamment pour les enseignants, n'ont pas été complètement dépensées. De plus, moins de la moitié du personnel croit que le développement des compétences est une véritable préoccupation du Collège. Ces constats amènent ce dernier à envisager de mieux arrimer le perfectionnement avec l'élaboration des programmes d'études ou avec les changements technologiques, d'affecter plus de ressources au perfectionnement des professionnels et d'articuler le perfectionnement avec les résultats des évaluations du personnel. La Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre des mesures de perfectionnement en lien avec les évaluations du personnel.

Le maintien d'un bon climat de travail constitue l'une des forces du Collège. En instaurant une organisation du travail basée sur la coresponsabilité, mettant l'accent sur la gestion participative et sur la responsabilisation des employés, il a fait en sorte que les relations de travail soient harmonieuses et que les liens de communication avec le personnel soient consolidés. De plus, les comités des relations de travail sont efficaces et cherchent à trouver des solutions aux litiges au moyen de la discussion. Par ailleurs, le Collège a

élaboré divers programmes ou mesures touchant l'aide aux employés en difficulté, la santé et la sécurité au travail, l'accès à l'égalité et la prévention du harcèlement sexuel. La Commission encourage le Collège à poursuivre les travaux qu'il a entrepris pour implanter un programme de valorisation du personnel.

### **La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières**

Les décisions concernant la répartition des ressources budgétaires sont prises en concertation par les membres de l'équipe de régie. L'information est ensuite transmise aux responsables des services et des départements et des discussions sont possibles avec les responsables des services et les coordonnateurs des départements, entre autres à l'Assemblée des coordonnateurs de départements. Les décisions sont prises selon certaines règles notamment d'accorder une priorité au développement des programmes et de faire des choix en fonction du développement institutionnel. L'acquisition et le renouvellement des ressources matérielles s'effectuent selon un processus décentralisé visant la responsabilisation du personnel et en fonction des objectifs institutionnels et de la mission éducative. Le rapport fait état d'un taux de satisfaction assez élevé du personnel lorsqu'il s'agit de la répartition des ressources matérielles.

Les ressources matérielles et financières sont suffisantes pour répondre aux besoins des programmes et des services. Les locaux et les laboratoires sont en nombre suffisant. Le rapport du Collège fait cependant état de problèmes d'aération et de température dans de nombreux locaux. Ces problèmes ont des effets importants sur la qualité de la vie à l'intérieur du Collège. L'existence de ces problèmes est reconnue par le Collège qui envisage d'améliorer les conditions d'aération et de température dans les locaux d'enseignement. Par ailleurs, la Commission tient à souligner la disponibilité, la qualité et l'entretien des équipements informatiques destinés aux programmes. Les étudiants se disent très satisfaits du nombre d'appareils mis à leur disposition et de leur accessibilité.

Le réaménagement des locaux de la bibliothèque ayant cours lors de la visite, la Commission ne peut se prononcer à ce sujet. Elle note cependant la fierté du Collège et du personnel à ce sujet. La nouvelle bibliothèque, grâce notamment au regroupement de services, devrait permettre, selon le Collège, de favoriser la réussite scolaire par l'amélioration des services à l'utilisateur et de renforcer la vie étudiante. La Commission estime toutefois que les étudiants doivent être informés des objectifs visés par le Collège par ces importants changements apportés à leur milieu de vie de manière à assurer leur adhésion à ces objectifs.

Le Collège maintient l'équilibre budgétaire grâce à l'apport de son Service de la coopération internationale, des contrats de location de locaux avec le ministère de la Défense nationale, du contrat avec le Campus Fort-Saint-Jean et du développement de la formation continue.

## **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 réussite des cours en première session et de réinscription en troisième session sont en hausse depuis la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite. Le taux global de réussite a augmenté de 8 % depuis 1999 pour se situer à 83,2 % en 2002, ce qui se situe dans l'ordre des cibles fixées par le Collège. Les progrès du taux de réinscription en troisième session permettent au Collège de dépasser la cible qu'il s'était fixée pour la cohorte de 2001. Pour l'ensemble de la population, le taux de diplomation deux ans après la durée prévue est sous la moyenne du réseau depuis 1994. Il remonte graduellement depuis. Le Collège entend améliorer les moyens pour favoriser la diplomation. La Commission encourage le Collège à poursuivre les efforts en ce sens en visant des objectifs ambitieux partagés par l'ensemble des intervenants.

La plupart des mesures prévues au plan institutionnel de réussite ont été mises en place. Le Collège juge particulièrement efficaces certaines d'entre elles, dont le tutorat par les pairs, l'enseignement par projets, et les ateliers d'aide à l'apprentissage en plus de la diffusion d'une meilleure information sur le cheminement scolaire.

Par ailleurs, le Collège prévoit améliorer la mise en œuvre de son prochain plan en simplifiant et en clarifiant les processus administratifs pour faciliter le suivi des mesures et centrer les énergies sur l'action directe aux étudiants. Il entend également améliorer le dépistage et l'encadrement des étudiants en difficulté.

Le rapport du Collège présente aussi des données concernant les résultats à l'épreuve uniforme de français, l'admission à l'université et l'intégration au monde du travail. De façon générale, les étudiants du Collège réussissent moins bien à l'épreuve uniforme de français que ceux de l'ensemble du réseau, sauf en 2000-2001 où les résultats du Collège rejoignent ceux du réseau. Le document *Relance universitaire 1999* indique que 99 % des finissants interrogés ont accédé à leur premier ou deuxième choix de programme à

l'université. Le document *Relance 2000* indique quant à lui que la situation de l'emploi est excellente pour les finissants du secteur technique, 88 % des répondants disponibles à l'emploi occupant un emploi relié à leur formation.

### **L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative**

Les dispositions de la PIEA, reconnue entièrement satisfaisante par la Commission, et les mesures mises en œuvre pour en assurer l'application permettent l'atteinte des objectifs généraux de la politique qui sont d'établir le cadre de l'évaluation des apprentissages, d'informer des règles et des procédures d'évaluation et de partager les responsabilités en cette matière. L'application de la PIEP est faite de façon méthodique et favorise entre autres le développement de pratiques d'évaluation de programmes.

Le Collège a voulu vérifier l'atteinte des objectifs de son *Projet éducatif* en s'appuyant sur les résultats des sondages auprès des étudiants et du personnel. Il estime atteindre ses objectifs puisque l'appréciation des gens interrogés est dans l'ensemble positive. Il exprime toutefois quelques réserves en ce qui concerne les objectifs relatifs à l'acquisition d'habiletés méthodologiques liées à la recherche documentaire et à l'élaboration d'un travail de recherche tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. La Commission invite le Collège à réaliser les actions envisagées dans son plan d'action pour favoriser l'atteinte de ces objectifs.

### **Les résultats atteints dans les volets complémentaires**

Le Collège a choisi de développer particulièrement des actions de coopération internationale. En 1986, il a mis sur pied le Service de coopération internationale qui assure au Collège un rayonnement important sur la scène internationale, principalement dans des pays africains. Il poursuit notamment depuis 13 ans le projet Gabon nécessitant l'implication d'une trentaine de coopérants à chaque année. De plus, le Service gère le *Programme canadien des bourses de la francophonie* et le *programme de la Direction des bourses et stages du Gabon*. Ses activités permettent à certains membres du personnel de développer une expertise en gestion de projets internationaux. Elles contribuent fortement au rayonnement du Collège, mais elles ont peu de retombées dans les programmes d'études de la formation ordinaire. De plus, le rapport du Collège fait état du peu de connaissances des activités du Service de la part de l'ensemble du personnel. Le Collège entend accroître l'internationalisation du Collège et lier davantage les activités de coopération internationale avec celles des programmes de la formation ordinaire en adoptant une politique institutionnelle d'internationalisation.

Le Collège cherche à être plus actif dans le domaine du développement régional. Il entend, dans son plan d'action, développer l'offre de formation sur mesure visant à répondre aux besoins des entreprises. Le Collège souhaite ainsi combler le retard engendré par l'interruption pendant deux ans de l'offre de telles activités de formation par le Service de la formation continue. La Commission invite le Collège à poursuivre les travaux entrepris en ce sens d'autant plus qu'un des volets de sa mission touche notamment l'assistance à l'entreprise.

## **Le développement de l'établissement**

### **La détection des besoins nouveaux**

Le Collège a élaboré des stratégies pour détecter les besoins et les contraintes de son environnement notamment en ce qui regarde la pertinence de la formation offerte et l'évolution de sa clientèle étudiante. Des études des besoins de formation de même que l'analyse des demandes d'admission lui ont permis de constater que son offre de programmes ne répondait pas aux besoins régionaux dans le domaine des techniques humaines. Une demande d'autorisation pour un nouveau programme en *Techniques de travail social* a été acheminée avec l'appui d'organismes locaux dont le Centre local de développement (CLD). Le développement de nouveaux programmes d'AEC est réalisé à partir de données d'Emploi-Québec et de demandes d'employeurs de la région. Par ailleurs, la baisse de clientèle observée au milieu des années 1990 a amené le Collège à revoir ses pratiques de recrutement avec le support d'un consultant externe. Le Comité de recrutement a réalisé, en 1998, une enquête auprès d'élèves de secondaire V d'écoles de la région et auprès de leurs parents. Ces travaux ont poussé le Collège à revoir son image corporative et à publier de nouveaux documents promotionnels. Il poursuit sa démarche par une analyse continue de la provenance de sa clientèle notamment en maintenant les contacts avec les conseillers d'orientation scolaire et professionnelle des écoles de son bassin de recrutement.

### **L'efficacité des processus d'évaluation et de planification**

Le Collège dispose de processus d'évaluation bien structurés et efficaces, notamment le processus d'évaluation des programmes d'études. Le Collège estime par contre qu'il devra assurer un meilleur suivi des évaluations de programmes d'études afin de mieux cibler ses interventions. La Commission encourage le Collège à réaliser l'action prévue dans le plan d'action visant l'amélioration du suivi de l'évaluation des programmes.

Le Collège a systématisé ses processus de planification. En plus de la mission et du Projet éducatif, le Plan triennal 2000-2003 contient les six orientations devant guider les actions de l'ensemble de la communauté collégiale. Un modèle de fiche à compléter facilite la préparation des plans de travail annuels des services, des départements et des comités-programmes. Ces derniers déposent des bilans annuels complets permettant une évaluation de qualité des actions entreprises et de l'atteinte des objectifs. La systématisation du processus de planification favorise une meilleure connaissance des orientations et des objectifs du Collège et du fait même est de nature à favoriser l'adhésion du personnel.

### **Les pratiques de communication**

Le Collège utilise divers moyens pour assurer la diffusion de l'information et des documents : les bulletins d'information (*L'Éclipse*, *l'Inforum*, *Impulsion*), le prospectus *Le Monde à ma portée*, les cahiers décrivant les programmes et l'agenda-guide. Le Collège a aussi un site web ainsi qu'un système d'intranet accessible au personnel et aux élèves. Le personnel et les élèves consultés lors de l'autoévaluation sont d'avis que l'information transmise par le Collège est exacte. Cette même consultation révèle que les deux tiers des étudiants savent où s'adresser pour obtenir les différents services offerts. Les étudiants estiment aussi que l'information reçue avant leur entrée au Collège correspond à leur vécu au Collège.

La procédure de règlement des litiges est clairement décrite dans le *Règlement relatif à la qualité des conditions de vie au Cégep* et reproduite dans l'*Agenda-guide*. Il semble toutefois que les étudiants connaissent mal le processus de traitement des plaintes. Le délai de traitement leur apparaît parfois indu. Le Collège aurait donc intérêt à mieux informer les étudiants de toutes les étapes du processus de traitement d'une plainte.

La consultation de la communauté environnante révèle que le Collège répond efficacement aux demandes de renseignements et d'informations. Le Collège est aussi bien présent dans la vie socioculturelle et sportive de la région. Toutefois, il semble que les réalisations et les projets du Collège soient peu connus. Le Collège aurait avantage, comme il a d'ailleurs commencé à le faire en 2003-2004, à mieux faire connaître ses réalisations, ses projets ainsi que ses objectifs liés au rendement des étudiants de façon à se positionner clairement comme institution d'enseignement supérieur.

Le Collège se préoccupe de l'intégrité et de la transparence de ses communications. C'est pour lui une valeur importante puisque l'efficacité de la gestion en « co-responsabilité » en dépend grandement.

### **Le suivi de l'évaluation**

Le Collège s'est donné un plan d'action qui donne suite aux sept enjeux identifiés au terme de la démarche d'autoévaluation. Le plan identifie les actions prioritaires, définit les responsabilités dans la réalisation des actions et détermine un calendrier de réalisation. Le Collège indique dans son rapport que ce plan d'action l'inspirera dans l'élaboration de son futur plan stratégique. Quelques actions ont déjà été entreprises et certaines sont sur le point d'être réalisées, notamment l'agrandissement de la bibliothèque et la sensibilisation de la population régionale à l'importance de l'éducation et plus particulièrement de l'enseignement supérieur.

## **Conclusion**

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

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier le style de gestion en «co-responsabilité» qui encourage la participation du personnel aux prises de décision, la disponibilité, la qualité et l'entretien des équipements informatiques destinés aux programmes d'études et les efforts déployés dans le cadre du plan institutionnel de réussite et leurs impacts.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne la détection des besoins et des contraintes de son environnement. De plus, ses processus de planification et d'évaluation sont efficaces.

Actuellement, le Collège n'évalue pas formellement le rendement de tous ses employés. Il s'agit d'une lacune qu'il devra combler en priorité.

## **Les suites de l'évaluation**

Le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu est, dans l'ensemble, satisfait du rapport de la Commission. Il a apporté des précisions additionnelles et formulé des commentaires qui ont été pour la plupart pris en compte. Le Collège fait aussi état d'actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Le Collège a implanté un système fonctionnel d'information sur les programmes. Dans la lignée des travaux de réaménagement de sa bibliothèque, le Collège a entrepris des actions pour rendre la vie étudiante plus dynamique. Il a également mis en œuvre des mesures prévues à son plan d'action, notamment mieux faire connaître ses projets et ses réalisations auprès de la communauté environnante.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président