

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Cégep de Trois-Rivières

Octobre 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 de Trois-Rivières selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000¹. Chaque collègue 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 a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 23 juin 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 28, 29 et 30 janvier 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la Commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³ de différentes disciplines, des élèves, des professionnels et des employés de soutien.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M. Jacques L'Écuyer, commissaire, M^{me} Louise Milot, ex-vice-présidente à l'enseignement et à la recherche de l'Université du Québec, M^{me} Marie-Johanne Lacroix, directrice des études au Cégep de Granby Haute-Yamaska, et M. Daniel Campeau, spécialiste en éducation aux adultes au collégial. Le comité était assisté de M. Sylvain Parent, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire. M. René Gosselin, agent de recherche de la Commission, y assistait comme observateur.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

L'établissement

Le Cégep de Trois-Rivières est un établissement public fondé en mai 1968. Il est l'héritier de huit institutions d'enseignement de la région de Trois-Rivières, soit les Séminaires Saint-Joseph, Saint-Antoine et de Nicolet, le Collège Marie-de-l'Incarnation, l'Institut de technologie de Trois-Rivières, l'Institut de papeterie de la Province de Québec, l'École des infirmières de l'Hôpital Saint-Joseph et l'École d'aide sociale de Trois-Rivières.

Actuellement, le Collège offre des programmes menant au diplôme d'études collégiales (DEC) et à l'attestation d'études collégiales (AEC). Au secteur préuniversitaire, six programmes sont offerts : *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Musique*, *Arts plastiques*, *Arts et Lettres*, *Sciences, lettres et arts*, ainsi que les double DEC *Sciences de la nature-Musique* et *Sciences humaines-Musique*. Au secteur technique, 25 programmes couvrent les cinq grands domaines : techniques biologiques, physiques, humaines, administratives et artistiques, avec une prédominance des techniques physiques (treize programmes). Trois programmes, *Technologie des pâtes et papiers*, *Technologie du génie industriel* et *Fabrication mécanosoudée* sont offerts selon le régime d'alternance travail-étude (ATE). Enfin, six programmes conduisent à une AEC. À l'hiver 2004, le Collège emploie 528 personnes, soit 21 cadres, 353 enseignants, 22 professionnels et 132 employés de soutien. Il accueille 3934 étudiants à la formation ordinaire, soit 1652 au secteur préuniversitaire et 2132 au secteur technique, et 171 étudiants à la formation continue. Depuis 1996, la clientèle à la formation ordinaire a décliné de plus de mille étudiants, ce qui représente une baisse de l'ordre de 20 %.

En plus de ses deux pavillons d'enseignement, le Collège déploie ses activités dans deux centres de transfert technologique : le Centre intégré de fonderie et de métallurgie (CIFM) et le Centre spécialisé en pâtes et papiers (CSPP), créés respectivement en 1985 et 1989. Le CIFM s'est donné comme mission de favoriser l'émergence et la croissance d'entreprises québécoises de fabrication de produits métalliques à haut contenu technologique, alors que le CSPP veut contribuer au développement de l'industrie des pâtes et papiers, notamment par l'exploitation d'une usine pilote dans les domaines du recyclage/désencrage, de la production de pâtes et de la fabrication de papiers. Enfin, le Collège a implanté en 1995 l'entreprise d'entraînement Alinov Québec. Il s'agit d'un centre permanent d'acquisition de compétences qui prend la forme d'une PME. Sa mission est d'offrir aux participants tout le soutien technique nécessaire afin d'obtenir un emploi dans leurs domaines d'activités.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche d'autoévaluation institutionnelle a été amorcée par le directeur général, qui a nommé un coordonnateur de l'évaluation institutionnelle et constitué une équipe d'évaluation. Par la suite, cette équipe a plutôt été supervisée par le comité exécutif du Collège afin de différencier l'autoévaluation institutionnelle du renouvellement du mandat du directeur général, également en cours à ce moment. Les tâches de l'équipe d'évaluation consistaient à rédiger le devis d'évaluation, concevoir les outils nécessaires à la cueillette des informations et réaliser celle-ci, analyser les informations recueillies et rédiger le rapport. Elle a de plus assuré l'animation et le support auprès du personnel de l'établissement. En outre, un comité d'évaluation composé de l'équipe d'évaluation additionnée de quatre cadres du Collège était responsable de l'analyse globale des données, du maintien de la cohérence institutionnelle de l'évaluation et de la révision finale du rapport.

Dans son devis d'évaluation, qu'il a soumis à la Commission, le Collège a défini d'emblée le fil conducteur de son autoévaluation institutionnelle : *Pourquoi et comment mettre le cap sur demain ?* À partir de ce fil conducteur, le Collège a identifié des enjeux spécifiques qui ont modulé l'importance du traitement qu'il a accordé à chacun des quatorze thèmes suggérés par la Commission. Enfin, le Collège a formulé des questions d'évaluation spécifiques à chaque thème et un résultat attendu pour chacun des cinq critères.

Pour effectuer son analyse, le comité d'évaluation s'est appuyé sur des données perceptuelles, descriptives et statistiques. Le comité n'a pas conduit de sondage d'opinion spécifiquement pour l'autoévaluation institutionnelle, mais il a utilisé les résultats de plusieurs consultations menées dans le cadre d'opérations récentes, notamment celles concernant le plan de développement institutionnel, le projet éducatif, la valorisation et la reconnaissance du personnel et les services des ressources didactiques. Les données descriptives viennent principalement des documents de fonctionnement du Collège (lois, plans de développement, politiques, règlements, procédures, rapports, procès-verbaux, etc.). Les données statistiques ont été obtenues des services de placement et d'orientation de l'institution ainsi que des systèmes locaux (SIGEP, SIPE) et ministériel (CHESCO).

Un site Internet a été spécifiquement conçu pour l'autoévaluation et les documents pertinents y ont été publiés au fur et à mesure de leur disponibilité. L'hebdomadaire interne du Collège a régulièrement informé la communauté de la progression des travaux. Le comité d'évaluation a rencontré à deux reprises chacun des responsables de tous les services du Collège, une première fois pour expliquer la démarche d'autoévaluation et une

deuxième pour valider les données recueillies. Par la suite, le rapport final a été rédigé par l'équipe d'évaluation et adopté par le conseil d'administration.

Le Collège n'a pas validé le texte du rapport auprès de la communauté. Toutefois, des rencontres avec les membres des différents services et l'utilisation des résultats de consultations récentes lui ont permis de prendre en compte le point de vue de son personnel. Cependant, la décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche d'évaluation a privé ces derniers de faire valoir leur point de vue 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.

La mission

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

Le principal document d'orientation du Collège est son Plan de développement institutionnel 2002-2007, adopté en juin 2002. Le Collège y présente l'énoncé de sa mission, le contexte et les défis se présentant à lui, et les orientations et objectifs institutionnels qu'il s'est donnés. Le Collège dispose aussi d'un projet éducatif, adopté en juin 2001, ayant pour thème *Développer l'autonomie*.

La mission comporte trois volets : engager les clientèles jeune et adulte dans une démarche de formation fondamentale, les préparer à des études universitaires ou au monde du travail, et participer activement au développement du milieu. Cette mission s'incarne dans les quatre orientations que le Collège a retenues : des programmes d'études pertinents et de qualité, des services à l'étudiant et un milieu de vie favorisant la réussite, des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées, et un collège accessible et ouvert sur le monde. Afin de maximiser l'impact de ces orientations sur les plans de travail annuels du Collège, des avenues à emprunter sont associées à chacune d'entre elles. Le projet éducatif énonce les convictions qui caractérisent la culture de l'institution, dont l'axe principal est le développement intégral, harmonieux et équilibré de la personne. Le Collège y présente sa visée éducative ainsi que dix engagements visant à développer les dimensions intellectuelle, physique, personnelle et sociale chez sa clientèle.

Les orientations, les objectifs institutionnels et le projet éducatif sont écrits dans un langage clair et ils sont congruents à la mission. Par ailleurs, les consultations menées auprès des milieux interne et externe lors des travaux concernant le plan de développement et le projet éducatif ont permis au Collège de prendre en compte, dans ces documents, les besoins des étudiants, de la communauté environnante et de la société.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le Collège a mené les chantiers d'élaboration du plan de développement institutionnel et du projet éducatif en tablant sur une approche collective et consensuelle. Chacune de ces opérations a été l'occasion de former un comité de travail comprenant des représentants de tous les groupes intéressés, de tenir de larges consultations et d'arriver à un document final reflétant fidèlement les valeurs et convictions de l'ensemble de la communauté collégiale. De ce fait, la mission, les objectifs institutionnels et le projet éducatif sont porteurs de sens et l'adhésion y est forte. Ainsi, même si certains ne connaissent pas la lettre du projet éducatif, tous se reconnaissent dans les convictions qu'il énonce et sont inspirés par les valeurs qu'il véhicule.

La mission et les objectifs institutionnels sont pris en compte dans l'organisation pédagogique, le développement des programmes d'études, le développement des ressources humaines et la vie étudiante, notamment par la rédaction de politiques, règlements et procédures qui encadrent les actions des divers intervenants.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

L'organigramme de l'institution a connu plusieurs changements visant, entre autres, à reconnaître l'émergence du programme comme élément rassembleur des énergies et des ressources éducatives. Les diverses instances de gestion du Collège ont des rôles clairement définis et assument efficacement leurs responsabilités. Des liens fonctionnels existent entre ces instances.

Les séances du conseil d'administration sont publiques et les décisions qui y sont prises font généralement l'objet de consensus. La contribution des membres externes est valorisée au même titre que celle des membres internes, tous s'impliquant à fond et ayant le souci de faire profiter l'institution de leurs compétences.

La Commission des études fonctionne de façon efficace. L'ambiance de travail y est positive et elle permet la tenue de débats approfondis dans le respect des personnes. Bien qu'elle ait subi quelques boycotts au cours des dernières années, cela n'a pas empêché son fonctionnement. En s'en retirant, les enseignants appelés à y siéger font défaut aux responsabilités légales qu'ils ont accepté d'assumer.

La Direction générale, la Direction des études et les comités de régie qui leur sont respectivement rattachés s'acquittent adéquatement des responsabilités qui leur sont dévolues. L'assemblée des coordonnateurs de département et de programme fonctionne bien et le lien qu'elle entretient avec la Direction des études est de qualité. Les départements et les comités de programme remplissent leurs obligations, notamment celles concernant la production de plans de travail et de bilans annuels.

La gestion pédagogique

La gestion pédagogique est efficace et elle favorise l'atteinte des objectifs institutionnels. La Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) véhicule des valeurs qui sont largement partagées par la communauté collégiale et elle imprègne l'ensemble des activités d'évaluation des apprentissages. La Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) encadre l'évaluation des programmes d'études. Toutefois, en raison du fait que les ressources disponibles ont été affectées à l'implantation de plusieurs programmes et à la réalisation de l'évaluation institutionnelle, le Collège a été amené à suspendre l'application de sa politique. Un processus de suivi, assumé en grande partie par les comités de programme, permet l'établissement de diagnostics et la mise en place de corrections mineures. Il ne saurait cependant se substituer aux évaluations formelles prévues par la PIEP. La Commission *suggère* au Collège de rétablir l'application de sa PIEP dans les meilleurs délais et d'en alléger au besoin les dispositions relatives au processus d'évaluation pour le rendre plus près des besoins de l'institution. Par ailleurs, le Collège s'est donné une politique de valorisation du français. Cette politique bénéficie d'une attention remarquable et elle est l'objet d'une préoccupation institutionnelle reconnue par tous. Il s'agit d'un point fort du Collège.

L'élaboration et la mise en œuvre des programmes, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, se font de façon efficace. La Commission souligne la capacité de conciliation des points de vue des enseignants des diverses disciplines, ainsi que la clarté et la fonctionnalité de la procédure de règlement en cas de litige. Afin d'assurer le suivi de l'évolution des programmes et du cheminement scolaire, le Collège a développé des systèmes informatisés : le Système d'information sur les programmes d'études (SIPE), le Système intégré de gestion pédagogique (SIGEP) et le Système intégré de gestion des

emplois et des stages (SIGES). Ces systèmes, fonctionnels et performants, donnent accès à des données fiables et récentes de manière conviviale.

Les services d'aide et de soutien à l'apprentissage et à l'enseignement sont en général adéquats. Le Collège a mis en place un Centre de soutien à la réussite dont le mandat est d'assurer l'animation du milieu sur tous les sujets en rapport avec la réussite et d'offrir un support pédagogique aux étudiants et aux enseignants pour la mise en œuvre du Plan de soutien à la réussite et à la diplomation. Le Centre d'aide en ressources linguistiques, en plus de supporter le tutorat par les pairs en français, met une animatrice linguistique à la disposition des enseignants pour assurer leur perfectionnement et accompagner les départements dans la mise à jour de leurs procédures d'évaluation du français.

L'organisation scolaire prend en compte un ensemble de considérations pédagogiques : priorité à accorder aux activités d'apprentissage et aux activités parascolaires, répartition de la charge de travail hebdomadaire autant pour les enseignants que pour les étudiants, temps de rencontre pour les divers comités de vie étudiante, utilisation rationnelle des espaces, etc. Fonctionnelle et efficace, elle favorise l'atteinte des objectifs de programme par les étudiants de même que l'atteinte des objectifs institutionnels.

La formation continue est bien intégrée à la formation ordinaire, la direction en étant assumée par un adjoint au directeur des études. La Commission des études révisé les projets de programmes d'AEC et, lors de leur mise en œuvre, des mécanismes prévus à la PIEA assurent l'établissement de liens avec les départements correspondants. La Commission souligne le dynamisme remarquable de ce secteur.

Les services aux étudiants

Le Collège privilégie les activités d'apprentissage et les interventions favorisant le développement intégral de la personne. Il reconnaît l'importance d'associer les services aux étudiants aux différents partenaires de la pédagogie afin de contribuer à la réussite de l'étudiant. Ainsi, il a développé une gamme variée de services et d'activités qui contribuent d'une manière originale à l'atteinte des objectifs institutionnels. L'activité *Parents-réussite* informe les parents sur le rôle qu'ils peuvent jouer afin de les associer à la réussite de leurs enfants. Le Service des sports assure un encadrement pédagogique auprès des étudiants athlètes. Le Service de placement a mis en place un laboratoire de recherche d'emploi afin d'assister les étudiants dans les étapes menant à l'obtention d'un emploi. Il informe les diplômés du secteur technique des emplois disponibles dans leur domaine sur une période de cinq ans suivant l'obtention de leur diplôme. Certains services montrent néanmoins un taux de fréquentation plutôt faible, notamment le Centre d'information scolaire et

professionnelle. Le Collège n'est pas en mesure de dresser un bilan précis de la situation car les données qu'il recueille sur l'accessibilité, la fréquentation et la satisfaction en rapport avec ces services et activités sont fragmentaires. Conscient de cette problématique, le Collège a inscrit à son plan d'action une mesure visant à faire une lecture des besoins des étudiants. La Commission lui *suggère* de systématiser la collecte et l'analyse de ces données de manière à s'assurer de la pertinence de son offre.

Les services d'aide pédagogique individuelle et d'orientation relèvent respectivement de la direction adjointe au cheminement scolaire et de la direction des services aux étudiants. Le Collège offre le service d'orientation dans deux de ses pavillons dans le but d'en augmenter l'accessibilité, mais ce choix pose un problème de prise de rendez-vous dans un des pavillons. Par ailleurs, le service d'aide pédagogique individuelle est source d'insatisfactions liées à une grande rigidité de la réglementation et à son application stricte, qui peuvent aller jusqu'à entraîner des retards dans le cheminement scolaire de certains étudiants. En outre, la Commission estime qu'une meilleure communication entre les aides pédagogiques et les conseillers d'orientation pourrait bonifier la qualité des services rendus aux étudiants. En conséquence, elle *suggère* au Collège d'améliorer la fonctionnalité et l'intégration de ces services.

La gestion des ressources humaines

Le Collège a adopté une Politique institutionnelle de gestion des ressources humaines (PGRH) en 1996. La politique énonce les valeurs que le Collège entend privilégier, notamment la compétence et l'engagement du personnel, le respect et la reconnaissance des individus, la transparence des actions et des décisions, et la confiance entre les membres du personnel. Elle intègre les politiques et programmes existants et à venir dans les domaines de la sélection, de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés, de l'évaluation et de l'appréciation du rendement, et du perfectionnement.

Cette politique s'inscrit dans la volonté du Collège de passer d'une gestion centrée sur les relations de travail vers une gestion axée sur les rapports entre les personnes, mais cet objectif n'a vraisemblablement pas encore été atteint. Actuellement, le Collège a mis en place des moyens et établi des pratiques dans certains des domaines visés par la PGRH, notamment pour l'accueil et l'intégration des nouveaux employés (MIPEC), le perfectionnement des enseignants (Performa), l'évaluation des enseignants non permanents et des autres catégories de personnel, la valorisation du personnel, et l'aide aux employés. Toutefois, ces moyens et pratiques demeurent pour la plupart sectoriels et demandent à être intégrés dans le cadre des programmes prévus à la PGRH. Actuellement, aucun de ces programmes n'est formalisé : certains sont en cours d'élaboration alors que d'autres ne

figurent pas encore au plan de travail de la Direction des ressources humaines. Le Collège devrait accorder une priorité à ces travaux. Pour ce faire, la Direction des ressources humaines doit pouvoir compter sur l'appui et la contribution de toute l'équipe de direction.

La Commission recommande au Collège de mettre en place les programmes prévus à la PGRH en y intégrant ses moyens et pratiques actuels, et en étant attentif à le faire dans l'esprit d'une gestion axée sur les rapports entre les personnes, tel qu'il le recherche.

Le climat de travail est généralement positif. Les comités de relations de travail (CRT) prévus aux conventions collectives exercent adéquatement leur mandat. Le Collège a mis en place des mécanismes d'échange visant la recherche d'ententes à l'amiable avant la tenue des CRT. Néanmoins, les relations de travail semblent difficiles, particulièrement avec les employés de soutien, comme le dénote le nombre important de griefs. La Commission estime qu'un effort de part et d'autre est nécessaire pour instaurer des relations de travail empreintes de respect mutuel et de collaboration.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Le Collège s'est donné un mécanisme de répartition des ressources budgétaires qui laisse place à la consultation. Il effectue une lecture annuelle des besoins de son personnel en termes de ressources matérielles, informatiques et informationnelles. Les choix budgétaires sont faits en fonction de priorités établies en collaboration avec chacune des directions du Collège. Ces priorités sont connues de l'ensemble du personnel.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières est, dans l'ensemble, appréciée par les services et les usagers. Les locaux et laboratoires spécialisés du Collège sont adéquats, accessibles et bien entretenus. La Commission souligne la qualité de la bibliothèque : le personnel qui y travaille, son aménagement physique, ses ressources et sa fonctionnalité contribuent à en faire l'un des points forts du Collège.

Le Collège procède annuellement au renouvellement d'une partie de ses équipements informatiques. Malgré cela, les usagers manifestent une certaine insatisfaction quant à la désuétude des équipements. Conscient de cette problématique, le Collège s'est doté d'un plan triennal établissant les actions à mettre en place pour faciliter l'appropriation et l'intégration des TIC en enseignement et en apprentissage et assurer la mise à jour du parc informatique. Ce plan formule 31 recommandations selon sept axes : la sensibilisation, la formation, le support pédagogique et technique, les équipements, les logiciels, et l'aménagement physique. Plusieurs de ces recommandations sont déjà en place,

notamment celles portant sur la nomination d'un conseiller pédagogique au support techno-pédagogique et sur le renouvellement des équipements. Dans un contexte où, au cours des prochaines années, les enseignants et les étudiants auront des attentes précises en rapport aux outils informatiques, le Collège aurait toutefois avantage à poursuivre diligemment la mise en œuvre de ces recommandations. La Commission lui *suggère* d'établir des priorités et de fixer un échéancier afin de donner suite à ce plan.

En moyenne, sur les cinq dernières années, le Collège a maintenu un équilibre financier, le dernier exercice s'étant terminé avec un léger surplus. Il possède une fondation dont le mandat est de recueillir des fonds pour financer des projets de développement et d'investissement, et pour promouvoir le développement et l'excellence de la formation et des activités scolaires.

L'atteinte des objectifs

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

Globalement, les nouveaux inscrits en provenance du secondaire au Cégep de Trois-Rivières ont une moyenne générale comparable à celle des nouveaux inscrits de l'ensemble du réseau. Le taux global de réussite des cours en première session est en progression depuis quelques années. La réinscription au troisième trimestre montre elle aussi une tendance à l'augmentation. Elle se situe systématiquement au-dessus du réseau pour la période observée et elle a dépassé la cible fixée pour la cohorte 2001. Dans les programmes ciblés par le MEQ, la réinscription au troisième trimestre est généralement égale ou supérieure à celle observée dans le réseau. Les programmes *Soins infirmiers* et *Techniques administratives* se démarquent avec une réinscription nettement plus élevée que celle du réseau. Compte tenu du grand nombre de programmes techniques offerts par le Collège et de sa clientèle majoritairement constituée de garçons, ces résultats sont remarquables.

Un autre point fort du Collège est sa capacité à faire diplômé ses étudiants, autant au secteur préuniversitaire qu'au secteur technique. Les taux de diplomation en durée prévue et deux ans après la durée prévue sont généralement supérieurs de quelques points aux taux du réseau. Les étudiants du Collège obtiennent aussi de bons résultats à l'épreuve uniforme de français.

La très grande majorité des mesures prévues au *Plan institutionnel de soutien à la réussite et à la diplomation* ont été mises en place. D'après le Collège, certaines mesures ont eu un impact significatif sur la réussite des étudiants, notamment, pour certains cours ciblés, la révision des contenus, la diminution du nombre d'étudiants et l'harmonisation des pratiques évaluatives. De plus, il juge particulièrement efficaces les mesures touchant le tutorat par les pairs et la formation des enseignants de première session sur l'intégration des habiletés méthodologiques de base dans les cours. Dans la mise en œuvre de son plan, le Collège a démontré une bonne capacité à mobiliser son personnel autour de la réussite et de la diplomation en mettant en place un grand nombre de mesures. Le développement de la concertation entre les différents groupes d'intervenants auprès des étudiants, qui découle directement de leur mobilisation, est un impact positif important de cette mise en œuvre.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Récemment révisée, la PIEA du Collège est reconnue comme entièrement satisfaisante par la Commission. L'évaluation continue de cette politique, notamment auprès des finissants, montre que le Collège en atteint les objectifs. La PIEP a été mise en application à plusieurs reprises depuis son adoption. À l'occasion de l'évaluation du programme *Sciences, lettres et arts*, la Commission avait conclu que l'évaluation avait été efficace et conforme à la politique. Avant qu'il n'en suspende l'application, le Collège avait ainsi démontré qu'il atteignait les objectifs de sa PIEP.

Les efforts consentis par le Collège dans la mise en œuvre de sa *Politique du français* ont un impact positif sur les résultats de ses étudiants à l'épreuve uniforme de français. De 1997 à 2002, le taux global de réussite à l'épreuve pour le Collège a été supérieur à celui du réseau, l'écart variant de +1,6 % à +3,9 % et démontrant une tendance à la hausse. Le Collège se dit satisfait de ces résultats et il estime que les mesures mises en place pour soutenir les étudiants dans leur apprentissage de la langue française doivent être reconduites. Le Collège et son personnel déploient aussi beaucoup d'énergie pour transposer les engagements énoncés dans le projet éducatif de l'institution dans des activités significatives, autant dans les programmes d'études que dans les activités parascolaires. Ces efforts permettent notamment l'atteinte de l'objectif principal du projet, développer l'autonomie, ce que les résultats de l'enquête annuelle auprès des finissants confirment.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Dans son *Plan de développement institutionnel*, le Collège s'est donné l'objectif de favoriser le transfert de connaissances dans la communauté. À cet égard, ses deux centres

de transfert technologique lui permettent de maintenir des liens étroits avec ses partenaires du monde du travail. De plus, les activités qui s'y déroulent ont des retombées concrètes sur la formation, notamment le partage d'équipements et de ressources informationnelles avec les départements, la participation d'enseignants et d'étudiants à des projets ou à des interventions en relation avec les activités des centres, l'embauche d'étudiants à temps partiel et l'offre de stages non-rémunérés. Le Collège offre aussi trois programmes selon le régime ATE. Il pourrait mieux exploiter sa présence au niveau régional, par exemple en offrant davantage de programmes de ce type. La Commission l'invite à préciser, dans son plan stratégique, les axes de développement qu'il entend suivre dans ses relations avec la communauté.

Le Collège participe à plusieurs projets d'élaboration et d'implantation de programmes au plan international, et il est le maître d'œuvre pour certains d'entre eux. Il a récemment créé un Service de coopération et de développement international pour soutenir et intensifier ses efforts en ce domaine. Il gagnerait à mettre en valeur ces importantes réalisations.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège fait une bonne lecture de son environnement interne et externe, ce qui lui permet de détecter adéquatement les besoins et contraintes qui se présentent à lui. À cet effet, il est bien servi par une tradition de réflexion et de concertation, et il bénéficie des nombreux liens qu'il entretient avec la communauté régionale.

Les réalisations du Collège et les stratégies de développement qu'il met de l'avant sont en lien avec les contraintes et besoins qu'il a identifiés, et elles témoignent de sa capacité d'adaptation et d'innovation. Ainsi, le Collège est l'un des principaux partenaires du projet de Centre intégré en pâtes et papiers. Depuis quelques années, il a diversifié son offre de formation en augmentant sa carte des programmes et en établissant des cheminements particuliers tels les DEC-BAC en *Soins infirmiers* et en *Sciences comptables*, les doubles DEC, et l'AEC/Certificat en *Programmation d'applications pour l'Internet et le commerce électronique*. Il a aussi mis sur pied diverses entreprises offrant leurs services aux communautés régionale, nationale et internationale, notamment l'entreprise d'entraînement *Alinov*, le Centre d'affaires et de commerce électronique, le Centre de développement d'entreprises, et le centre de formation et d'expertise *Techni.ca*.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Dans l'ensemble, les processus d'évaluation et de planification du Collège sont efficaces. Lorsqu'il évalue l'un de ses programmes d'études dans le cadre de la PIEP, que ce soit à la demande de la Commission ou de façon autonome, le Collège fait un suivi rigoureux du plan d'action en résultant et s'assure que les retombées sur la gestion et sur l'évolution du programme soient significatives.

Au cours des dernières années, le Collège a mis en place ou renouvelé plusieurs plans institutionnels (plan de développement, projet éducatif, plan d'aide à la réussite) et spécifiques (plan de valorisation du personnel, plan de recrutement, plan TIC, plan de communication, etc.). Il maintient une tradition de dépôt des bilans et plans de travail des directions, services et départements qui lui permet de suivre l'évolution de ceux-ci par rapport aux orientations définies dans ses divers plans. Cependant, le Collège ne dispose pas de procédure ou de politique d'évaluation des services qu'il offre à sa clientèle. Il s'agit d'un point faible qu'il a identifié, et il entend insérer l'évaluation des services dans le cycle de gestion de ses activités dès que possible.

Les pratiques de communication

Le Collège dispose d'un plan de communication depuis 1988. Après avoir constaté une certaine méconnaissance de ses réalisations dans le milieu, le Collège a commandé une étude sur son image. Les conclusions de cette étude ont servi de base à la mise à jour de son plan de communication. Adoptée en 2000, la version révisée du plan vise entre autres à améliorer la visibilité et l'image corporative du Collège. Ainsi, le Collège s'est doté de nombreux outils de communication qui assurent la diffusion de l'information à l'externe, notamment le prospectus, les dépliants *Étudiant d'un jour* et *Cégep[+]*, le site Internet et l'affiche du Collège, les sites Internet et les cédéroms de certains programmes, les publicités, la journée *Portes ouvertes* et la soirée d'information aux parents. Il a mis en place des procédures qui lui permettent de s'assurer de l'exactitude de l'information véhiculée par ces outils. Dans l'ensemble, depuis la mise à jour de son plan de communication, le Collège estime avoir obtenu des résultats intéressants en termes de visibilité et de reconnaissance de l'institution.

Des moyens de communication s'adressent aussi au personnel et aux étudiants, particulièrement *La Dépêche*, le *Guide agenda*, la pochette d'accueil et la rencontre annuelle entre la direction et les employés. Toutefois, certains résultats obtenus lors de l'enquête sur la valorisation du personnel, aux chapitres de la participation aux décisions et

de la rétroaction et de l'appréciation de la contribution des membres du personnel, de même que l'opinion des finissants sur la qualité de l'information disponible sur le campus, indiquent que le Collège pourrait améliorer ses pratiques de communication à l'interne. Par ailleurs, la Commission note que l'accessibilité des comptes rendus des divers services du Collège est plutôt limitée. Le Collège gagnerait à les rendre plus largement disponibles.

En collaboration avec le Syndicat des enseignants et avec l'Association générale des étudiants, le Collège a rédigé et mis en place une procédure de règlement des litiges pédagogiques. Bien que rigoureuse, la procédure comprend néanmoins plusieurs étapes impliquant différentes instances, et elle peut paraître complexe du point de vue d'un étudiant. La Commission invite le Collège à s'assurer de l'efficacité de cette procédure, au besoin en la simplifiant.

Le suivi de l'évaluation

Le plan d'action produit par le Collège est constitué de quatre actions qui reflètent certaines des préoccupations soulevées au cours de la démarche d'autoévaluation. Ces actions se rapportent à la recherche et au développement pédagogiques, et à l'évaluation des programmes d'études, des services et de la satisfaction des usagers. Toutefois, les analyses détaillées effectuées par le Collège aux différents critères font ressortir d'autres problématiques qui ne se retrouvent pas au plan d'action. De plus, le plan attribue chacune des actions à l'une ou l'autre des directions du Collège, mais ne désigne pas de responsables et ne comporte pas d'échéanciers.

La Commission recommande au Collège de se doter d'un plan d'action comprenant des actions visant les problématiques soulevées dans le rapport, tout en déterminant les responsabilités et fixant des échéanciers.

Le Collège pourrait profiter de son plan stratégique pour établir un tel plan d'action.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de Trois-Rivières 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 sa mission. La Commission souligne la qualité des processus concernant l'élaboration de programme et la compétence des personnes y contribuant, qui lui ont permis d'acquérir une certaine renommée en ce domaine. Les efforts investis dans la mise en œuvre de la politique de valorisation de la langue sont exceptionnels. La Commission note aussi la qualité du personnel et de l'aménagement de la bibliothèque, de même que la capacité remarquable du Collège à mener ses étudiants à la réussite et au diplôme, compte tenu de la prédominance des programmes techniques.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement par la recherche de partenariats avec les autres établissements d'enseignement de la région et avec l'entreprise privée.

Actuellement, les programmes prévus à la PGRH ne sont pas tous en place, et le Collège ne dispose pas d'un plan d'action adéquat pour donner suite à son autoévaluation institutionnelle. Il s'agit de lacunes qu'il devra combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

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

Le Collège a mis à jour sa politique du français, notamment pour en faire un meilleur outil de valorisation de la langue française et pour mieux supporter le perfectionnement de son personnel. Des rencontres entre la direction du Collège et l'exécutif syndical des employés de soutien ont permis de faire le point sur les relations de travail et de concevoir une stratégie visant leur amélioration. Le processus de planification stratégique du Collège lui a permis d'identifier, entre autres, deux orientations stratégiques appelant respectivement à une plus grande contribution au développement social, culturel et économique de sa région et à une valorisation de ses réalisations et de celles de son personnel. Des actions ont déjà été engagées pour améliorer la visibilité du Collège dans les différents médias de sa région.

Par ailleurs, le Collège entend rétablir la mise en application de sa PIEP. Il mettra en place les moyens nécessaires pour obtenir des données plus précises sur la fréquentation des différents services offerts aux étudiants. La mise en place d'un système informatisé devrait lui permettre d'améliorer la procédure de prise des rendez-vous pour son service d'orientation, et une analyse de la situation au service d'aide pédagogique devrait conduire aux ajustements nécessaires pour améliorer la fonctionnalité du service. Le service des ressources humaines portera à son plan de travail l'élaboration et l'implantation des programmes prévus à la PGRH selon un échéancier de quelques années. Enfin, le Collège indique que son plan de travail pour la prochaine année comporte des éléments de suivi de son plan TIC.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président