

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Cégep de Saint-Laurent

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 Saint-Laurent 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 de Saint-Laurent a transmis son rapport dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 10 octobre 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 24, 25 et 26 février 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 des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, 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. Gilles Levesque, commissaire, M. Pierre Gagnon, adjoint à la Direction des études au Cégep de Trois-Rivières, M. Raymond Labrecque, ex-agent de recherche à la Direction générale de la formation professionnelle et technique et M. Jocelyn Vallée, ex-directeur général du Collège de Sherbrooke. 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

Le Cégep de Saint-Laurent, situé à Montréal, a été créé le 15 mai 1968. Il est l'héritier du Collège de Saint-Laurent, du Séminaire Sainte-Croix et du Collège Basile-Moreau. Sa clientèle étudiante a beaucoup diminué depuis le milieu des années 1990. Le Collège recevait alors entre 3600 et 3750 étudiants. À la session d'hiver 2004, il accueille 2106 étudiants à l'enseignement régulier, dont 1989 à temps complet. Les programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) du Service de la formation continue reçoivent un peu plus de 200 adultes à temps complet. Le Cégep compte plus de 400 employés dont 182 enseignants à temps complet et 68 à temps partiel, 17 cadres, 22 professionnels et 82 employés de soutien. À cet effectif, il faut ajouter une cinquantaine de chargés de cours à la formation continue.

Le Collège offre 6 programmes préuniversitaires en *Arts et Lettres* (4 options), *Arts plastiques*, *Musique*, *Danse*, *Sciences de la nature* et *Sciences humaines* (3 profils et l'option *Sensibilisation aux échanges nord-sud* (SENS)). Des grilles combinées permettent aux étudiants de poursuivre simultanément un programme de sciences humaines ou de sciences de la nature et un programme du domaine des arts et d'obtenir deux diplômes d'études collégiales (DEC) en trois ans. Le secteur technique comprend 9 programmes dans les domaines des techniques biologiques, des techniques physiques, des techniques humaines et des arts. Le Cégep offre aussi une session d'accueil et d'intégration.

Le Service de la formation continue offre plusieurs programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) dans les domaines de l'administration, du tourisme d'aventure, en estimation des bâtiments, en électrotechnique et en fabrication mécanique. Il propose aussi des formations non créditées en informatique de gestion pour cadres et en représentation commerciale et technique ainsi que de la formation sur mesure aux entreprises. Il dispense également, en collaboration avec le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, des cours de français aux immigrants adultes.

Le Collège est aussi présent sur le plan international notamment grâce à des projets en Afrique et en Amérique du Sud subventionnés par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et supervisés par le Service de la formation continue.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'opération a été menée sous la supervision de la Direction générale avec la collaboration de la Direction des études. Un adjoint à la Direction des études et un conseiller pédagogique ont été chargés de recueillir l'ensemble des données, d'en effectuer la synthèse et de rédiger le rapport présentant des constats et des recommandations au comité de direction.

Les données recueillies proviennent essentiellement de deux sources. Premièrement, un ensemble important de documents incluant notamment les politiques, les règlements, les textes d'orientation, les plans de développement et de travail, les rapports annuels, les bilans annuels des services et des départements, les rapports d'évaluation de programmes et de politiques, les rapports financiers ont été étudiés. Ces informations ont été complétées par des entrevues semi-dirigées avec les directeurs et responsables des divers services. Aucune consultation officielle auprès des autres catégories de personnel ni auprès des étudiants et de la communauté environnante n'a été menée. Cette absence de consultation, particulièrement auprès du personnel, fait que ce dernier s'est senti peu concerné par la démarche et qu'il considère le rapport comme un document administratif. Le Collège aurait gagné à consulter l'ensemble de son personnel, ses étudiants, les employeurs et ses divers partenaires pour enrichir son analyse et favoriser la mobilisation autour du plan d'action.

Le Collège a choisi de s'en tenir à une telle démarche d'étude et d'analyse documentaire compte tenu du contexte de boycott officiel de l'évaluation institutionnelle par le Syndicat des enseignants. Ces derniers ont cependant participé aux rencontres avec le comité visiteur. De plus, quelques professeurs ont collaboré à titre individuel à la collecte de données. Bien que les enseignants aient pour leur part boycotté la presque totalité 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.

Le Collège a traité l'ensemble des éléments retenus par la Commission à l'exception de la formation continue. Les informations nécessaires à l'évaluation de ce secteur d'activités ont été obtenues lors de la visite. La démarche a permis au Collège de faire le point sur son

organisation et son fonctionnement. Le Collège entend se servir des résultats de son autoévaluation pour jeter les bases de son plan stratégique. Enfin, la démarche a aussi permis l'amorce d'un processus d'amélioration notamment quant à la formalisation de certaines procédures ou à la mise à jour de certaines informations.

La mission

L'énoncé de mission du Collège a été adopté en 1986. Il comporte trois volets : donner aux jeunes et aux adultes une formation à la fois globale, leur permettant de s'adapter à la société et de participer à son évolution, et spécifique, adaptée aux contingences de leur orientation; répondre aux besoins d'accueil et d'encadrement des étudiants; participer au développement mutuel du Collège et de la communauté environnante. Le Collège s'est aussi donné en 1986 des objectifs institutionnels congruents à sa mission. Ces objectifs répondent aux besoins des étudiants, du personnel et de la communauté environnante.

Le Collège souligne dans son rapport que, bien que l'énoncé de mission et les objectifs institutionnels abordent des préoccupations toujours pertinentes, celles-ci sont mieux prises en compte dans le projet éducatif adopté en 1998 qui rallie le personnel autour de visées communes. Les six visées qu'il présente touchent l'accessibilité aux études collégiales, la formation fondamentale, la formation spécifique, l'adaptation de tous les étudiants à la société québécoise, l'assurance d'un climat propice aux études et à la réussite et l'ouverture du Collège sur son milieu. Le projet éducatif est, de l'avis de tous, mieux adapté à la réalité actuelle du Collège.

Ces documents ne livrent pas un message univoque. Une certaine confusion entre la mission et le projet éducatif s'est installée compte tenu de la rédaction plus récente du projet et de l'utilisation du terme *mission* dans l'introduction de sa première visée. Dans l'esprit du personnel du Collège, le document d'orientation générale est le projet éducatif. D'ailleurs, le Collège estime qu'il doit réévaluer la pertinence de sa mission et de ses buts institutionnels.

Le Collège a peu fait pour rappeler sa mission et ses objectifs institutionnels. Les politiques du Collège n'y font pas référence explicitement ni les documents d'information ou de promotion tels que l'agenda étudiant et les prospectus. La diffusion réduite de l'énoncé de mission et la confusion déjà évoquée entre celle-ci et le projet éducatif font que la communauté collégiale connaît mal la fonction de ces divers documents. Le Collège reconnaît qu'il devra mieux expliquer la fonction de ces documents et en assurer une plus

large diffusion. Dans la perspective d'assurer la clarté, l'univocité et la congruence de la mission, des objectifs institutionnels et du projet éducatif et afin de favoriser l'adhésion de la communauté collégiale à ses valeurs et à ses orientations, la Commission *suggère* au Collège d'actualiser, tel qu'il l'envisage dans son plan d'action, sa mission et ses objectifs institutionnels, de clarifier la fonction de ses principaux documents d'orientation et d'en assurer une plus grande diffusion.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le conseil d'administration exerce ses fonctions conformément à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et au *Règlement de régie interne* du Collège. Ses responsabilités comprennent notamment l'approbation des politiques, des règlements et des budgets de fonctionnement et d'investissement. Le Collège présente certains indicateurs, dont le traitement des dossiers et l'accomplissement des tâches sous sa responsabilité, la capacité de rassembler ses membres pour la tenue de réunions extraordinaires et l'atteinte du quorum lors de toutes les réunions, qui permettent d'affirmer que le conseil d'administration joue efficacement le rôle qui lui est dévolu.

La Commission des études joue efficacement son rôle. Elle transmet des avis éclairants au conseil d'administration sur toute question relative aux programmes d'études et à l'évaluation des apprentissages. Elle se réunit de 10 à 12 fois par année. Le directeur des études a le titre de président et détermine l'ordre du jour des réunions. C'est cependant un enseignant qui n'est pas membre de la Commission des études qui agit à titre de président d'assemblée. Les décisions de la Commission des études sont généralement prises à l'unanimité.

Entre 1996 et 2001, le Collège a connu de fréquents mouvements de personnel au sein de son équipe de direction, notamment trois directeurs généraux et cinq directeurs des études. En plus d'entraîner de multiples modifications à l'organigramme, ces changements ont entraîné une détérioration du climat de travail, un ralentissement dans le développement du Collège et une incertitude quant à ses grandes orientations. La directrice générale en poste depuis 1997 s'est attardée, dès sa nomination, à améliorer l'image du Collège, à établir des partenariats avec divers organismes et entreprises de la communauté et à améliorer le climat de travail. La structure de la Direction des études a été entièrement modifiée : le directeur des études supervise maintenant les activités des coordinations de la formation

continue, du Service de recherche, développement et programmes, de l'organisation de l'enseignement et des ressources didactiques ainsi que de l'organisation et du cheminement scolaires.

Un comité de programme est formé pour tout programme menant à un DEC. Il comprend un professeur responsable du programme, des professeurs de la formation spécifique, l'aide pédagogique individuel affecté au programme, des représentants de la formation générale et des représentants des disciplines contributives. Ce comité a notamment comme mandat de participer au développement, à l'implantation et à l'évaluation du programme. Les assemblées départementales assument adéquatement leur mandat conformément à la convention collective des enseignants. Il semble toutefois que les liens entre les comités de programme et les assemblées départementales ne soient pas clairement définis, ce qui peut nuire à l'implantation de l'approche programme. Le Collège reconnaît d'ailleurs dans son rapport que les structures de fonctionnement de ces instances tout comme leurs champs d'intervention et les pouvoirs et responsabilités de leurs intervenants ne sont pas définis de manière stricte. La Commission *suggère* au Collège de clarifier, tel qu'il l'envisage dans son plan d'action, les mandats et les responsabilités des assemblées départementales et des comités de programme et ce, dans les meilleurs délais.

La Commission estime que les instances de gestion remplissent généralement bien leur rôle. Elle est d'avis que les précisions que souhaite apporter le Collège dans la définition des responsabilités ainsi que dans la formalisation des procédures devraient rendre ces instances encore plus efficaces et favoriser leur cohésion et la concertation de leurs intervenants.

La gestion pédagogique (formation ordinaire)

La *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) précise les règles d'évaluation des apprentissages et définit les responsabilités des divers intervenants, notamment les départements et la Direction des études. Chaque département possède une politique départementale d'évaluation des apprentissages (PDEA), approuvée par le directeur des études, qui prolonge et complète la PIEA. La PDEA contient, entre autres, les exigences relatives à la présence aux cours, à la ponctualité et à la remise des travaux ainsi que celles touchant les activités d'évaluation. Elle présente aussi les modalités d'attestation de la conformité des plans de cours aux plans-cadres et aux politiques. Les départements doivent aussi transmettre tous les plans de cours à la Direction des études et attester que ceux-ci sont conformes aux plans-cadres et à la PIEA. Divers outils mis au point par le

Service de recherche, développement et programmes facilitent le travail des départements, notamment une grille d'évaluation des plans de cours.

L'efficacité de l'application de la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP) est assurée notamment par le comité institutionnel d'évaluation de programme (CIÉP). Relevant de la Commission des études, il s'assure de la rigueur et de la conformité de la démarche d'évaluation d'un programme. L'évaluation du programme en tant que telle est la responsabilité du comité opérationnel d'évaluation de programme prévu par la PIEP. La PIEP décrit aussi les responsabilités des divers intervenants, notamment le directeur des études et les comités de programme. Au moment de la rédaction de son rapport, le Collège procédait à l'évaluation de deux programmes : *Danse* et *Sciences de la nature*.

La politique de valorisation de la langue française définit les moyens pour assurer la qualité de la langue écrite et parlée du Collège. Des difficultés d'application de la politique en réduisent toutefois l'efficacité. Ainsi, il ne semble pas que les professeurs se soucient tous également de la qualité du français dans les travaux demandés aux étudiants. De plus, les mesures de vérification de la maîtrise du français pour les nouveaux employés prévues par la politique ne sont pas systématiquement appliquées. Dans l'optique d'améliorer la maîtrise de la langue française de ses étudiants et de ses employés et d'améliorer les résultats à l'épreuve uniforme de français, la Commission *suggère* au Collège de se donner les moyens d'assurer l'application de la politique de valorisation de la langue française.

Le Service de recherche, développement et programmes est responsable du système d'information sur les programmes. Il produit annuellement un recueil de fiches synthèse pour l'ensemble des programmes. Celles-ci présentent uniquement des données statistiques sur l'évolution des inscriptions, sur la réussite en première session, la persévérance aux études, la diplomation, etc. La Commission invite le Collège à intégrer des données perceptuelles à son système d'information et à les inclure dans les fiches synthèse transmises aux responsables de programmes.

Des pratiques de gestion des programmes d'études existent pour assurer l'efficacité de l'élaboration des programmes, leur mise en œuvre et leur évaluation. Le responsable du programme et la coordination du Service de recherche, développement et programmes s'assurent de la participation aux différentes étapes du cycle de gestion d'un programme de toutes les parties intéressées. Les pratiques variant selon les programmes, le Collège entend établir un cadre de gestion des programmes d'études prenant en considération toutes les étapes de la gestion des programmes. La Commission est d'avis qu'une telle

action permettra d'améliorer le processus de développement des programmes tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.

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 à quatre centres d'aide (français, philosophie, langues et sciences). Diverses formules de tutorat par les pairs sont utilisées dans une douzaine de programmes. Les programmes élaborent également des projets particuliers consistant notamment en de l'encadrement particulier, des compléments de formation et des rencontres thématiques.

Le caractère fonctionnel et intégré des services d'aide à l'enseignement est assuré par le Service de recherche, développement et programmes qui supervise les pratiques pédagogiques, les activités de recherche, l'implantation des nouvelles technologies et leurs applications pédagogiques et les activités de perfectionnement des enseignants. Ce service travaille en étroite collaboration avec la coordination de l'organisation de l'enseignement et des ressources didactiques et celle de l'organisation et du cheminement scolaires.

Les principes de nature à favoriser l'atteinte des objectifs de programme par les étudiants à l'organisation scolaire, particulièrement dans la confection de l'horaire et dans la composition des groupes, ne semblent pas clairement définis. De plus, la méconnaissance par les étudiants et les enseignants des principes et des contraintes que doit respecter l'organisation scolaire entraîne certaines insatisfactions. Le Collège aurait avantage à clarifier les principes de l'organisation scolaire, tant à l'enseignement ordinaire qu'à la formation continue, et à bien les faire connaître de tous les intéressés.

La gestion pédagogique (formation continue)

Le Service de la formation continue partage avec la formation ordinaire l'organisation scolaire, le système d'information sur les programmes, les services d'aide à l'enseignement. Par contre, la PIEA ne mentionne pas la formation continue. Les responsabilités des intervenants de la formation continue, par exemple, n'y sont pas décrites bien que, dans la pratique, la coordination de la formation continue s'assure que les règles de la PIEA sont appliquées aux cours sous sa responsabilité. La PIEP n'inclut aucune mesure ou règle touchant spécifiquement les programmes menant à une AEC. Les critères pour déterminer les programmes à évaluer ne tiennent pas compte des caractéristiques particulières de ces programmes.

La Commission recommande au Collège de formaliser les pratiques d'évaluation des apprentissages et des programmes de la formation continue dans ses politiques institutionnelles et de prendre les moyens pour en assurer l'application.

Le développement et l'élaboration des programmes sont coordonnés par les conseillers pédagogiques. Ces derniers assurent aussi l'aide à l'enseignement auprès des chargés de cours. Ils discutent aussi avec les professeurs, s'il y a lieu, des suivis appropriés après l'évaluation de l'enseignement effectuée par les étudiants.

Les conseillers pédagogiques viennent en aide aux étudiants et les réfèrent en cas de besoin aux services d'aide et de soutien à l'apprentissage appropriés. Tous les services de cette nature disponibles à l'enseignement régulier leur sont accessibles. La visite a cependant permis de constater que les étudiants connaissent peu ces services. Les enseignants de leur côté semblent ignorer qu'ils peuvent y référer leurs étudiants. Le Collège aurait avantage à mieux informer les étudiants et les enseignants de la formation continue de la nature des services disponibles en matière d'aide et de soutien à l'apprentissage.

Les services aux élèves

La Direction des services aux étudiants (DSAE) chapeaute les services d'orientation et de consultation, d'animation culturelle, d'animation sportive, d'animation à la vie spirituelle, de santé. Elle vise à créer un climat favorable à l'intégration des étudiants. L'Association étudiante du Cégep de Saint-Laurent (AECSL) offre elle aussi des services, notamment la librairie, complémentaires à ceux du Collège.

Divers outils sont utilisés afin de mieux connaître la clientèle, notamment le questionnaire « Aide-nous à te connaître » que tous les nouveaux étudiants remplissent. Le Collège procède aussi à des sondages ponctuels, par exemple auprès des étudiants en *Sciences humaines* au sujet des services d'aide et d'orientation. Des « focus group » sont aussi constitués occasionnellement et permettent de recueillir des commentaires qui alimentent la réflexion de la DSAE. L'évaluation des services et des activités n'est toutefois pas systématisée. Elle repose essentiellement sur la participation aux activités et sur la fréquentation des services. Des rétroactions de la part des participants sont cependant possibles à la fin de certaines activités. Le Collège entend standardiser les différents rapports annuels produits par la DSAE pour faciliter l'évaluation des activités et des services offerts. Ces derniers sont nombreux. Les rapports annuels des divers services de la DSAE et les activités ponctuelles d'évaluation permettent d'affirmer qu'ils répondent aux besoins des étudiants. La variété des services offerts montre que le Collège est soucieux

d'offrir aux étudiants un milieu de vie et d'études accueillant et stimulant, qu'il s'efforce de couvrir l'ensemble de leurs besoins.

Le Collège offre beaucoup d'activités parascolaires complémentaires à la formation. Ces activités reposent sur la collaboration du Service d'animation socioculturelle, de l'association étudiante et d'enseignants de différents programmes. Parmi ces activités, citons les ateliers de formation offerts par des professionnels, des expositions, des visites industrielles et culturelles, des activités de sensibilisation à divers enjeux sociaux, politiques ou écologiques. Plusieurs activités socioculturelles récurrentes sont également proposées notamment la troupe de théâtre *Prospépero*, la troupe de danse *La cour d'école*, le groupe de poésie *Prisma*, le club vidéo *Extérieur nuit*. La participation d'étudiants à des activités culturelles intercollégiales telles que *Cégeps en spectacle*, le *Marathon d'écriture*, le *Festival collégial de danse*, l'*Exposition intercollégiale d'arts plastiques* est fortement encouragée.

La Commission tient à souligner le dynamisme de la Direction des services aux étudiants et la variété des activités et des services qu'elle offre. Ses efforts favorisent l'atteinte des objectifs institutionnels.

Les étudiants de la formation continue ont accès à l'ensemble des activités et services offerts par le Collège. Ils sont, au même titre que les étudiants de la formation ordinaire, membres de l'association étudiante. La visite a cependant permis de constater qu'ils connaissent mal ces services et ces activités. De plus, ils ont fait part de certains besoins relatifs notamment à la recherche d'emploi. Ils estiment que le Collège ne tient pas suffisamment compte de leurs conditions particulières d'études. La Commission invite le Collège à se doter d'outils pour mieux connaître les besoins et la satisfaction des étudiants de la formation continue à l'égard des services et des activités.

La gestion des ressources humaines

La *Politique de gestion des ressources humaines* (PGRH) a été adoptée en 1996. Elle est peu développée, ne présentant que les principes généraux de la gestion des ressources humaines et le cadre d'élaboration des programmes d'embauche, d'insertion, d'évaluation et de perfectionnement. Elle ne constitue pas une politique complète, en ce sens qu'elle n'inclut aucune procédure précise en matière de gestion du personnel. Certains programmes prévus par la PGRH ont été élaborés et sont appliqués, notamment les programmes de perfectionnement qui visent essentiellement à faciliter l'application des dispositions des conventions collectives. Un programme d'embauche et d'insertion

professionnelle est presque complétée et devrait entrer en vigueur au cours de l'année 2004-2005. Par contre, il n'existe aucun programme d'évaluation du personnel, sauf pour les cadres. Des outils d'évaluation existent pour les professionnels et les employés de soutien, mais ils ne sont pas utilisés de façon régulière ou systématique. De plus, il n'existe aucun programme d'évaluation des enseignants, peu importe leur statut, si ce n'est certaines pratiques non structurées pour le personnel enseignant en probation. Le Collège prévoit, dans son plan d'action, appliquer de façon systématique tous les volets de la PGRH. La réalisation de cette mesure n'est toutefois prévue que pour le mois de juillet 2008.

La Commission recommande au Collège d'élaborer et d'appliquer tous les programmes prévus à sa Politique de gestion des ressources humaines, notamment l'évaluation des enseignants, et ce dans les meilleurs délais.

Le Collège met en œuvre des actions visant le maintien d'un bon climat de travail. Les comités de relations de travail exercent leurs mandats de façon satisfaisante. Le Collège s'est doté d'un programme de santé et sécurité au travail et entend revoir et améliorer sa *Politique visant à contrer le harcèlement sexuel*. Par ailleurs, des pratiques existent pour souligner l'apport du personnel au fonctionnement et au rayonnement du Collège, notamment les *Soirées reconnaissance du personnel* et des rencontres d'information sur la situation et les projets du Collège.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Les politiques et règlements du Collège précisant les paramètres de la gestion des ressources financières et matérielles assurent l'uniformité des démarches, balisent les activités de gestion financière, décrivent les modalités d'approbation et de paiement de divers types de transactions, les principes de l'acquisition des biens et des services. Ils établissent également les responsabilités et les mandats des divers intervenants en ces matières, notamment le comité du budget, la Direction générale et les directeurs de services. De plus, des consultations sont menées notamment auprès des départements. Elles touchent les allocations départementales et les besoins en équipements et en ressources didactiques. Les mécanismes et les pratiques mis en œuvre par le Collège prennent en compte les priorités budgétaires, les besoins des programmes, les besoins de l'encadrement des étudiants et les besoins d'entretien du milieu physique.

Les ressources matérielles et financières sont suffisantes pour répondre aux besoins des programmes et des services. Les locaux sont en nombre suffisant, ils sont généralement de qualité et bien entretenus. Les laboratoires et leurs équipements sont modernes, particulièrement dans les domaines de l'électronique, de la fabrication mécanique et des

techniques d'inventaire et de recherche en biologie. Par ailleurs, le Collège s'est doté d'un *Plan d'action pour optimiser l'utilisation des ressources informatiques* ayant notamment comme cibles de favoriser l'utilisation par les étudiants des technologies de l'information dans leurs apprentissages et de stimuler le développement pédagogique lié à ces technologies. La Commission souligne la qualité de la mise en œuvre de ce plan qui permet au Collège de mettre à la disposition des programmes et de l'ensemble de son personnel des équipements informatiques de qualité.

Le Collège, dans son rapport, estime qu'il doit réviser sa politique d'acquisition des collections de la bibliothèque constatant que la disponibilité de certains ouvrages est problématique et que sa collection, dans certains domaines, semble déficiente. Il fait également état du faible taux d'achalandage à la bibliothèque qui peut s'expliquer notamment par un manque de dynamisme dans sa mise en valeur et une visibilité faible. Le Collège a déjà mis en œuvre certaines actions pour dynamiser la bibliothèque et la rendre plus accueillante dont son informatisation et l'implantation en son sein des centres d'aide. La Commission *suggère* au Collège de s'assurer que les services de la bibliothèque soient bien connus des usagers et qu'ils répondent mieux à leurs besoins.

La Commission tient à souligner la qualité de la gestion des ressources matérielles, informatiques et financières et les efforts déployés par le Collège et l'ensemble de son personnel ces dernières années, dans un contexte de baisse de clientèle importante, pour maintenir l'équilibre budgétaire.

L'atteinte des objectifs

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

Le bilan du plan d'aide à la réussite montre que le taux de réussite des cours en première session est en hausse depuis la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite. Le pourcentage d'étudiants réussissant tous leurs cours à la première session a connu une forte progression. Parallèlement, le taux d'étudiants réussissant moins que la moitié de leurs cours a diminué de façon significative. Le taux de réinscription en troisième session a aussi progressé. Il se situe autour de 80 % en 2001. Ces résultats permettent au Collège d'atteindre ses cibles pour ces deux indicateurs. Pour l'ensemble de la population, les indicateurs de diplomation progressent de façon constante et se rapprochent de ceux de l'ensemble du réseau.

Selon les données provenant de la *Relance* effectuée auprès des diplômés des programmes du secteur technique de la formation ordinaire, le pourcentage de diplômés obtenant un emploi relié à leur formation varie, selon les cohortes, entre 75 et 91 %. À la formation continue, les taux de placement des étudiants ayant suivi les programmes offerts en 2000-2001 sont très variables (entre 45 et 100 %) selon les domaines d'activités.

La Commission remarque que le Collège a mis en œuvre la majorité des mesures prévues à son plan de réussite. Il estime que celui-ci a favorisé notamment une meilleure concertation entre les divers intervenants et une plus grande cohérence à l'intérieur des programmes d'études. Il considère que le tutorat par les pairs et les centres d'aide sont particulièrement efficaces. Certaines actions liées à l'orientation et à l'information scolaire, dont celles portant sur les carrières en sciences et en technologies, ont favorisé la diplomation.

Le Collège prévoit améliorer la mise en œuvre de son prochain plan de réussite en assurant un suivi plus rigoureux de certaines mesures, notamment la relance des étudiants qui annulent leurs cours et la valorisation de la formation générale auprès des étudiants du secteur technique. Il entend poursuivre un examen minutieux des principaux facteurs d'interruption des études et porter une attention particulière à la diplomation.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Les principaux objectifs de la PIEA sont de favoriser l'évaluation juste, pertinente et équitable des apprentissages et de favoriser la cohérence entre les objectifs visés et l'évaluation. Le Collège affirme dans son rapport que ces objectifs sont en bonne voie d'être atteints compte tenu du fait que presque tous les programmes ont transmis à la Direction des études des plans-cadres de cours complets et que tous les départements se sont dotés de politiques départementales conformes à la PIEA en vigueur.

La PIEP poursuit essentiellement deux objectifs : attester la pertinence des programmes d'études et la qualité de leur mise en œuvre ainsi que vérifier la cohérence des différents éléments des programmes pour réaliser une mise à jour, s'il y a lieu. L'évaluation de l'application de cette politique a révélé qu'elle permet une évaluation juste et complète de la situation des programmes et qu'elle favorise la mise en œuvre d'actions susceptibles d'en améliorer la qualité. Par contre, il est impossible d'attester l'atteinte des objectifs de la PIEA et de la PIEP à la formation continue puisque ces deux politiques ne prennent pas en compte les programmes d'AEC.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le Collège participe au développement régional par l'entremise de son Service de la formation continue qui offre de la formation sur mesure aux entreprises et aux municipalités. Le Collège participe aussi à des travaux de développement régional avec le Conseil régional du développement de l'île de Montréal et les chambres de commerce locales. Le Collège a tissé des liens étroits avec plusieurs partenaires de sa communauté, grâce notamment au *Conseil des partenaires* formé de représentants des secteurs d'activités liés aux programmes d'études du Collège. Des partenariats avec des grandes entreprises de la région ont favorisé le rehaussement de la qualité de la formation dans les programmes techniques plus particulièrement, grâce entre autres à l'acquisition de nouveaux outils technologiques et la mise sur pied de nouveaux laboratoires. La Commission note les retombées positives de ces partenariats pour les programmes techniques. Elle croit qu'il serait intéressant pour le Collège d'étudier la possibilité de développer de tels partenariats pour ses programmes des autres domaines, notamment celui des arts.

Le Collège est aussi actif sur le plan international de deux façons. Des activités d'enrichissement des programmes de la formation ordinaire sont gérées par les départements et la Direction des études notamment l'option SENS du programme de *Sciences humaines* qui permet aux étudiants, grâce à des stages dans des pays d'Amérique centrale et d'Amérique du Sud, d'être sensibilisés aux réalités de ces pays. Le Collège a également ouvert un bureau des affaires nationales et internationales en 1988 pour gérer des projets de coopération avec des pays en voie de développement touchant principalement le développement des ressources humaines, le renforcement institutionnel, l'assainissement des eaux et les soins infirmiers. Le Collège examine son engagement dans de tels projets compte tenu du fait qu'actuellement, un seul projet est en cours et, surtout, que les projets ont eu très peu de retombées sur les activités de la formation ordinaire.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège utilise plusieurs moyens pour détecter les besoins et les contraintes de son environnement, notamment en ce qui concerne l'évolution de sa clientèle ainsi que la qualité et la pertinence de la formation offerte. Le comité de direction assume une importante part de responsabilité en cette matière, grâce entre autres aux consultations

qu'il mène dans le cadre des travaux d'élaboration des plans de développement. Certaines instances favorisent l'échange sur les besoins liés à la pédagogie et aux ressources technologiques dont la Commission des études et le comité permanent des technologies. L'analyse n'est toutefois pas systématisée ni planifiée, les pratiques étant le plus souvent de nature ponctuelle. De plus, la détection des besoins nouveaux, en pédagogie notamment, est surtout le résultat d'initiatives de membres du personnel. La Commission invite le Collège à développer des outils d'analyse des besoins et des contraintes de son environnement et à structurer et systématiser ses pratiques en ce sens de manière à faciliter l'identification d'une ligne directrice de son développement.

La lecture des besoins et des contraintes de son environnement a amené le Collège à développer de nouveaux programmes, notamment *Techniques d'inventaire et de recherche en biologie* et quelques AEC dans le domaine des technologies. Il a aussi réagi à la baisse significative de sa clientèle en retirant de son offre de formation trois programmes peu fréquentés et en élaborant un plan de communication visant à favoriser le recrutement de nouveaux étudiants. Le Collège s'adapte aux changements observés et développe aussi des projets novateurs dont le centre intégré en télécommunications. Il a aussi effectué d'importantes améliorations à son infrastructure informatique lui permettant de répondre aux besoins nouveaux de plusieurs programmes en matière de technologies de l'information et des communications.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège dispose de processus d'évaluation des programmes d'études bien structurés et efficaces. Il assure efficacement le suivi des évaluations déjà réalisées, notamment celles demandées par la Commission. Les évaluations de programmes effectuées par le Collège ont des retombées positives sur la qualité de la formation.

Les pratiques en matière de planification sont nombreuses : le Collège a élaboré un plan de développement triennal (2000-2003); les services et les instances se dotent de plans de travail annuels; le *Plan pour optimiser l'utilisation des ressources technologiques 2000-2003* guide le Collège dans le développement des technologies. Par contre, le Collège n'a pas mis en place de processus d'évaluation systématique de l'efficacité de la gestion administrative. Dans la lignée des actions envisagées par le Collège dans son plan d'action touchant la structure de fonctionnement ainsi que les mandats des instances et dans le contexte d'élaboration d'un plan stratégique de développement, la Commission invite le Collège à développer les mesures administratives lui permettant d'assurer, en plus de la planification de ses actions, l'évaluation de ses processus et de ses résultats.

Les pratiques de communication

Le Collège a adopté au mois de mai de l'an 2000 un plan de communication triennal ayant notamment comme objectifs d'améliorer les communications avec les publics interne et externe et de maximiser la visibilité et le rayonnement du Cégep et de ses intervenants auprès des marchés cibles. Ce plan s'appuie sur les divers moyens de communication interne tels que les tableaux d'affichage, les bulletins d'information internes (*Le Bulletin*, *Le Lien*), les boîtes de courrier postal et le courrier électronique. Le plan fait aussi une bonne part aux moyens de communication destinés à la communauté environnante notamment le prospectus, la journée Portes ouvertes, l'activité « étudiant d'un jour », diverses formes de publicité imprimée et le site internet du Collège. Les procédures de vérification des divers documents écrits, notamment ceux destinés au recrutement, assurent la diffusion d'information exacte. Par contre, les étudiants ne connaissent pas le processus de traitement des plaintes qu'ils pourraient formuler. L'agenda étudiant n'indique que les personnes à contacter pour adresser les plaintes. De plus, ces processus ne sont décrits explicitement dans aucun document destiné aux étudiants. La Commission *suggère* donc au Collège de définir et de systématiser le processus de traitement des plaintes provenant des étudiants et de s'assurer que ces derniers en soient informés.

La Commission estime que le Collège fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication. Il s'agit d'une dimension importante dans les efforts de promotion du Collège. De plus, la qualité des relations informelles entre la Direction générale, la Direction des études et l'ensemble du personnel et la disponibilité des membres de la direction favorisent la consolidation d'un climat de confiance et la mobilisation de l'ensemble du personnel.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a élaboré un plan d'action, intégré au plan d'action annuel du Comité de direction, tenant compte de l'ensemble de la démarche. Ce plan propose des actions de nature à solutionner les problèmes identifiés par le Collège. Il définit les responsabilités dans la réalisation des actions et détermine un calendrier de réalisation. Il apparaît ambitieux aux yeux du personnel rencontré compte tenu notamment du nombre relativement important d'actions envisagées. Ces dernières ne sont pas toutes d'égale importance et l'échéance de certaines d'entre elles touchant des enjeux majeurs, notamment la mise en œuvre des volets de la politique de gestion des ressources humaines, est trop éloignée. En outre, les priorités ne sont pas clairement établies, si ce n'est par l'échéancier de réalisation. La Commission invite le Collège à regrouper les actions, les hiérarchiser et établir un nouveau calendrier de réalisation correspondant aux priorités ainsi établies.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de Saint-Laurent assume bien les responsabilités qui lui sont confiées.

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter de plus en plus efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier les services offerts aux étudiants et la qualité de la gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières.

Le Collège prend de plus en plus les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne l'évolution de sa clientèle et le développement de nouveaux programmes.

Actuellement, la PIEA et la PIEP ne prennent pas en compte les programmes de la formation continue. De plus, le Collège n'applique pas de façon systématique tous les volets de sa politique de gestion des ressources humaines et n'évalue pas formellement le rendement de ses employés. 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 souscrit à l'analyse faite par la Commission. Il fait état d'actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Le Collège indique qu'il prévoit prioritairement :

- revoir le libellé de sa mission et de son projet éducatif;
- compléter et mettre en application ses programmes d'embauche et d'insertion professionnelle;
- élaborer un programme d'évaluation du personnel enseignant;
- amender la PIEA et la PIEP de façon à couvrir aussi les activités de la formation continue;
- clarifier et diffuser les procédures de traitement des plaintes.

Parmi les autres actions réalisées ou envisagées par le Collège, la Commission note :

- l'élaboration d'un plan stratégique et d'un plan de réussite;
- la distinction des mandats des assemblées départementales et des comités de programme;
- la production d'un document sur les responsabilités des divers intervenants en matière de français écrit;
- l'élaboration d'un instrument d'enquête permettant de recueillir des données perceptuelles sur tous les programmes d'études;
- la poursuite des efforts pour mieux informer les professeurs et les étudiants des principes et contraintes de fabrication de l'horaire;
- la modification des heures d'ouverture de la bibliothèque pour accommoder les étudiants de soir;
- l'analyse des besoins et de la satisfaction des étudiants de la formation continue à l'égard des services et des activités;
- la planification de la médiatisation des salles de classe;
- l'embauche d'un conseiller aux TIC;
- les travaux d'un comité pour identifier les besoins en pédagogie;
- la mise en place de mesures d'évaluation des processus administratifs et de leurs résultats.

La Commission estime que ces mesures sont de nature à améliorer la qualité de la réalisation de la mission éducative. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard des recommandations formulées dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président