

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

de Champlain Regional College

- Champlain-Lennoxville
- Champlain-Saint-Lambert
- Champlain-St. Lawrence

Novembre 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 *Champlain Regional College* 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 Collège a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission, qui l'a reçu le 18 juin 2003. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement en deux étapes, soit du 19 au 21 novembre 2003 et du 3 au 6 février 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, les comités consultatifs de la Direction générale et de la Direction des études, le comité d'autoévaluation, le conseil d'administration, la Commission des études, les équipes de direction de chaque campus et leurs commissions pédagogiques respectives, ainsi que des enseignants³ de la formation ordinaire et de la formation continue, des élèves, des professionnels et des employés de soutien des diverses composantes du Collège.

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. Vu la structure complexe du Collège, une section séparée du rapport souligne certaines particularités de chacun des trois campus.

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M^{me} Louise Chené, commissaire, de M. Jacques Nepveu, conseiller en gestion, de M. Keith W. Henderson, directeur général du John Abbott College, de M^{me} Lynn Drapeau, professeure à l'Université du Québec à Montréal et de M^{me} Danielle Cossette, agente de recherche de la Commission et secrétaire du comité.
 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

Créé en 1971, le collège Champlain⁴ est un cégep anglophone nommé en l'honneur de Samuel de Champlain, premier gouverneur de la Nouvelle-France. Il est formé de trois campus : Lennoxville dans la région des Cantons-de-l'est, Saint-Lambert en Montérégie et St. Lawrence dans la région de Québec. Son siège social est à Sherbrooke.

L'établissement de Lennoxville, ouvert depuis 1972, partage son campus avec celui de l'Université Bishop. Sa population étudiante se caractérise par une majorité de femmes et de francophones. Près de la moitié des élèves viennent de l'extérieur de la région et plusieurs d'entre eux habitent la résidence du Collège. Le campus Saint-Lambert, le plus grand du Collège, a été construit sur la rive-sud de Montréal à partir de 1972 et inauguré officiellement en 1976. Il reçoit surtout des élèves de la grande région métropolitaine, anglophones pour la plupart. Les proportions de filles et de garçons sont équivalentes et le nombre de francophones et d'allophones est important. Quant au campus St. Lawrence, issu d'un collège classique anglophone fondé en 1958, il fait partie du collège Champlain depuis 1972 et il utilise l'emplacement actuel depuis 1977. Ses élèves sont généralement francophones et plus du tiers viennent de l'extérieur de la région de Québec. Tout comme à Lennoxville, on y note une prédominance féminine. Le tableau de la page suivante résume les principales données pour chaque campus.

Les trois établissements proposent des programmes de DEC en *Sciences de la nature*, en *Sciences humaines*, en *Arts et Lettres* et en *Techniques administratives*. Les campus Lennoxville et Saint-Lambert offrent aussi le DEC en *Liberal Arts*, en *Arts plastiques* et en *Informatique*. À cela s'ajoutent les *Techniques d'éducation spécialisée* à Lennoxville et les techniques de *Bureautique-hypermédia*, de *Tourisme* et de *Gestion et promotion du sport* à Saint-Lambert. Les élèves de Saint-Lambert peuvent aussi s'inscrire au baccalauréat international (BI) en *Sciences de la nature* ou en *Sciences humaines*. De son côté, le campus St. Lawrence s'est joint au Cégep Limoilou pour offrir un programme bilingue en techniques de *Tourisme*. La majorité des élèves du Collège sont inscrits aux études préuniversitaires et ceux qui le souhaitent peuvent obtenir un certificat local d'études

4. Dans le présent texte, l'appellation « Collège » réfère au « Champlain Regional College ». Les appellations « Lennoxville », « Saint-Lambert » et « St. Lawrence » font référence aux trois campus du cégep, localisés respectivement à Sherbrooke (arrondissement de Lennoxville), à Longueuil (arrondissement de Saint-Lambert – Le Moyne) et à Québec (arrondissement de Sainte-Foy).

enrichies. Ainsi, le campus de Lennoxville offre un volet d'introduction aux études internationales, Saint-Lambert propose un volet complémentaire en environnement et, à St. Lawrence, les élèves de *Sciences humaines* ont accès à un certificat en études internationales.

Les programmes de la formation continue varient selon les campus et visent notamment les secteurs du commerce, de la bureautique, de l'administration, de l'informatique, du tourisme et des télécommunications. À Lennoxville, les programmes d'AEC sont donnés en français, de manière à répondre aux besoins de la population locale. Les activités de la formation continue s'y déroulent dans un pavillon distinct, à Sherbrooke.

CHAMPLAIN REGIONAL COLLEGE (2003)

	Nombre de programmes			DEC attribués (2002-2003)	
	Formation ordinaire - DEC		Formation continue AEC (juin 2003)	Programmes préuniversitaires	Programmes techniques
	Préuniv.	Technique			
Lennoxville	5	3	15 (9)	242	32
St. Lambert	5 (+ 2 BI)	4	25 (16)	646	120
St. Lawrence	3	1	5 (5)	254	15
Global (Champlain)	6 (+2 BI)	5	45 (30)	1142	167

BI: baccalauréat international

↑ Entre parenthèses : nombre d'AEC en activité

	Nombre d'élèves						Langue maternelle % (automne 2003)		
	Formation ordinaire (automne 2003)			Formation continue (Inscriptions cours 2002-03)			Anglais	Français	Autres
	Pré-univ.	Techn.*	TOTAL	Cours crédités	Cours non crédités	TOTAL			
Lennoxville	841	163	1004	1435	1080	2515	42,2	53,0	4,8
St. Lambert	1999	427	2426	1305	928	2233	44,5	32,9	22,5
St. Lawrence	734	154	888	226	161	387	14,5	82,0	3,4
Total	3574	744	4318	2966	2169	5135	37,8	47,8	14,4

* Incluant élèves en « fin de DEC » ou « équivalents temps complet »

	Membres du personnel (2002-2003)					
	Enseignants			Titulaires d'autres postes		
	Formation ordinaire		Formation continue	Cadres	Professionnels	Employés de soutien
	Temps plein	Temps partiel	Chargés de cours*			
Lennoxville	63	29	51	6	4	21,5
St. Lambert	133	53	59	12	6,2	40,9
St. Lawrence	43	40	20	6	4	17,8
Siège social				8	1	12,2
Total	239	122	120	32	15,2	92,4

* Incluant la session d'été

La démarche institutionnelle d'évaluation

Dans une première phase (juin 2000–juin 2002), le Collège a confié à un coordonnateur la planification et la mise en œuvre du processus d'évaluation. Il a aussi créé un comité ad hoc de cadres (*Task Force*) pour maintenir un lien entre les établissements et valider les activités proposées. Parallèlement, la formation de groupes consultatifs locaux a permis à des représentants élus par leurs pairs de participer à la démarche. Un devis a alors été produit par le coordonnateur, puis révisé et approuvé par les principales autorités du Collège, dont le conseil d'administration, au début de 2001. Des rencontres locales d'information ont ensuite eu lieu et une rubrique a été créée sur le site Internet⁵ du Cégep. Un sondage électronique a servi à obtenir le point de vue des élèves et celui du personnel; trois questionnaires ont été utilisés à cette fin⁶. Des groupes de discussion (*Focus groups*) visaient en outre à recueillir des informations complémentaires de la part de membres internes et externes de la communauté de chaque campus.⁷ Un projet partiel de rapport a été préparé en juin 2001, fournissant notamment de nombreuses données sur la satisfaction des élèves, mais ayant des lacunes importantes dans la présentation des pratiques de gestion, d'où la décision du Collège de revoir son approche initiale.

Ainsi, pour la seconde phase (juillet 2002 – mai 2003), la planification a été ajustée afin de mieux cibler les éléments requis par la Commission. Un nouveau coordonnateur a été nommé et le comité ad hoc de cadres a été remplacé par le comité consultatif permanent du directeur général, le *Director General's Advisory Committee (DGAC)*. Par ailleurs, les cadres ont été mis à contribution de manière plus active dans la préparation du rapport. Le comité exécutif et le conseil d'administration ont suivi de près l'avancement des travaux et une version préliminaire du rapport a été émise en avril 2003 pour consultation auprès de l'ensemble de la collectivité du Collège. Le rapport final, qui couvre l'ensemble des critères retenus par la Commission, a été adopté en mai 2003.

5. www.champlaincollege.qc.ca

6. Le *Student Satisfaction Inventory (SSI-élèves)* et le *Institutional Priorities Survey (IPS-personnel)* sont des instruments Noel-Levitz validés pour un usage en Amérique du Nord dans les collèges (*2-year Colleges*) et adaptés pour la première fois aux besoins de la réalité canadienne et québécoise. Un questionnaire complémentaire à questions ouvertes a été préparé par le Collège pour le personnel. L'échantillon aléatoire composite comprenait 2175 *élèves* (population étudiante de 4703 élèves au moment du sondage). Le taux de participation des élèves a été élevé, atteignant près de 60 %. Tous les membres du *personnel* ont été invités à répondre aux deux questionnaires, mais leur taux moyen de participation a été faible (22,6 % pour l'*IPS* et 20,2 % pour le questionnaire maison), limitant ainsi les possibilités d'utilisation des résultats.

7. Les observations obtenues lors de ces rencontres n'ont pas été traitées, faute de temps et de disponibilité de ressources.

La Commission constate que la consultation auprès des élèves a donné d'excellents résultats. Toutefois, les difficultés méthodologiques de la Phase I, combinées à la préoccupation de produire le rapport d'évaluation dans des délais acceptables, ont restreint les activités de la Phase II. Ainsi, par exemple, les perceptions du personnel et de gens de l'extérieur du Collège n'ont pas été intégrées au rapport ni utilisées pour dégager des enjeux significatifs pour le Cégep et ses trois composantes.

Les enseignants (formation ordinaire) du campus Saint-Lambert ont boycotté toute la démarche d'évaluation institutionnelle. Le Collège disposait néanmoins des informations nécessaires à la réalisation de son évaluation. De leur côté, les enseignants de Lennoxville ont cessé de participer à l'évaluation institutionnelle à partir de novembre 2001, mais ont pris part à la rencontre avec la Commission lors de la visite. Il n'y a pas eu de boycott à St. Lawrence. La décision prise par certaines instances syndicales de boycotter la démarche a restreint les possibilités pour les enseignants concernés d'exprimer leur point de vue, de faire valoir leur contribution et d'influencer le développement de leur Collège. La Commission déplore cette situation et ne peut s'empêcher de remarquer que si la solidarité syndicale est importante, celle à l'égard du Collège devrait l'être encore plus.

Malgré un retrait partiel des enseignants, la Commission note que l'approche retenue par le Collège est rigoureuse, qu'elle a recherché la participation de l'ensemble des groupes intéressés par l'évaluation institutionnelle et qu'elle a donné lieu à un rapport complet.

La mission

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

La mission collective du collège régional Champlain⁸, adoptée en mars 1999, vise le succès individuel des élèves sur le plan éducatif et leur développement personnel afin qu'ils puissent fixer et atteindre leurs propres buts dans la vie. Le Collège veut offrir des programmes de formation postsecondaire à des « communautés de trois régions différentes du Québec ». Ses objectifs sont de répondre aux besoins des élèves en vue de leur entrée à l'université ou sur le marché du travail, de les préparer à apprendre tout au long de leur vie, de leur proposer des occasions de développement personnel, social, culturel et vocationnel et, finalement, de collaborer au développement des communautés qu'il sert.

8. Champlain Regional College *Annual Report 2001-2002*, p. 12.

Chaque campus est autonome et spécifie le sens qu'il donne à sa mission et à ses objectifs⁹. Ainsi, Lennoxville vise à faire de ses élèves des gens instruits, curieux, appliqués, tolérants et responsables, capables de faire face aux défis d'une société complexe et changeante. Il souhaite favoriser leur sensibilisation aux enjeux internationaux et interculturels et valorise la réflexion personnelle, la pensée logique, l'ouverture d'esprit, l'expression écrite et orale en anglais, de même que le plaisir d'apprendre. Le campus Saint-Lambert, de son côté, veut développer l'excellence en offrant un milieu dynamique et propice à l'apprentissage, qui valorise notamment l'autonomie, la communication, les interactions, la reconnaissance des valeurs, la rigueur intellectuelle, l'éveil esthétique, la responsabilité à l'égard de l'environnement, la compréhension, de même que le respect des autres personnes, cultures ou idées. Quant à St. Lawrence, il se propose de donner à ses élèves la meilleure formation possible de niveau collégial en anglais en développant leur potentiel intellectuel et en favorisant chez eux l'acquisition de connaissances, tant générales que plus spécifiques aux carrières qu'ils envisagent.

Le Collège et ses trois campus retiennent divers moyens pour atteindre leurs buts : maintien de règles d'admission appropriées; orientation, évaluation et classement des élèves; perfectionnement professionnel; maintien d'une atmosphère agréable et propice aux études; soutien d'activités communautaires et fourniture de services de formation continue. Dans son rapport, le Cégep exprime son intention de revoir et d'harmoniser les divers énoncés relatifs à sa mission et à ses objectifs éducatifs.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

L'énoncé de mission et les objectifs institutionnels du Collège figurent dans les rapports annuels et sur le site Internet du Cégep, de même que dans le prospectus de chaque campus.

La visite a permis de constater que des interprétations divergentes de la mission existent, au point où celle-ci ne traduit pas la réalité de l'ensemble de la vie du Collège. Quoique le souci d'offrir une formation collégiale de qualité et de soutenir les élèves dans leur cheminement scolaire et personnel soit manifeste, la mission est insuffisamment précise quant à la communauté visée (aspect social, culturel, démographique ou géographique, par ex.). De plus, la mission ne reflète pas spécifiquement la situation d'un établissement donnant de la formation en langue anglaise. La réalité contemporaine du Collège fait que sa population étudiante est majoritairement francophone, que les programmes de la

9. *Institutional Self-Evaluation Report*, 2003. Appendices 3.4.1 - 3.4.3 (p. 75-77) et 4.4.5 (p. 119).

formation continue sont donnés, à Lennoxville, en français seulement¹⁰ et que, par ailleurs, des programmes d'AEC bilingues sont développés à Saint-Lambert afin d'accroître les compétences en français d'élèves anglophones ou allophones, alors qu'à Québec, le partenariat de St. Lawrence avec des cégeps francophones, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, vise à fournir aux élèves l'occasion de développer leurs habiletés en anglais. À cet égard, les objectifs pédagogiques de St. Lawrence sont très explicites et ce campus se positionne comme le seul établissement d'enseignement supérieur de la région de la capitale et de l'Est du Québec qui soit essentiellement anglophone. Il reste néanmoins le défi pour chacun des campus – particulièrement Lennoxville et St. Lawrence – de créer un environnement qui permette aux élèves francophones ou allophones ayant choisi d'étudier en anglais pour améliorer leurs compétences dans cette langue d'atteindre leur but.

Par conséquent, compte tenu de l'évolution récente du Collège, de sa complexité à titre d'institution « multi-campus » desservant des régions et des communautés différentes, avec des besoins particuliers, et de la nécessité de promouvoir pour le personnel des orientations mobilisatrices,

la Commission recommande au Collège de préciser son énoncé de mission en s'appuyant sur les spécificités des populations étudiantes qu'il entend desservir et sur les caractéristiques propres à ses trois composantes.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le Collège comprend trois campus qui offrent la formation et un siège social qui est responsable des services administratifs offerts aux campus. Le siège social regroupe la Direction générale, la Direction des études, la Direction des ressources financières et matérielles, la Direction des ressources humaines et le Secrétariat général, de même que le Service de l'informatique. Dans chacun de ces domaines, un directeur ou un coordonnateur agit localement comme responsable. Chaque campus est par ailleurs autonome quant aux services aux élèves et à la formation continue. Le Règlement n° 1 relatif à l'administration générale du Collège définit le rôle du conseil d'administration (CA), du comité exécutif et

10. Situation observée au moment de la visite effectuée à Lennoxville, en novembre 2003. Depuis l'hiver 2004, le campus offre quelques cours de formation continue en anglais.

des officiers du Collège¹¹. Il précise le cadre général de gestion et balise le fonctionnement des instances.

Le CA, formé de vingt personnes, dont neuf provenant du Collège, se réunit six fois par an : une fois à chaque campus et les autres fois à Drummondville, afin de minimiser le temps de déplacement de ses membres, qui proviennent des trois régions desservies. Le directeur général et le directeur des études en font partie et un enseignant de chaque campus y siège¹². Les parents, les élèves et les diplômés de chaque campus sont, quant à eux, représentés en alternance. Le conseil a prévu des mécanismes afin d'être informé et de conserver un lien avec ce qui se passe dans l'ensemble du Collège malgré sa vaste étendue. Il assume les responsabilités qui lui sont confiées par la loi et il a ainsi adopté huit règlements de régie interne, reliés principalement aux instances, à la gestion des ressources humaines et financières, à l'admission des élèves et à leur réussite. Il a en outre approuvé dix-sept politiques de gestion, incluant des règles relatives aux conditions de travail des cadres et des autres employés non syndiqués.

Le comité exécutif supervise l'administration courante du Collège. Présidé par le directeur général, il comprend le président et le vice-président, ainsi que deux membres internes et deux membres externes du CA. Le directeur des études en fait également partie, à titre de membre non votant. Ce comité décisionnel se réunit régulièrement sept fois par an, à Drummondville, et selon les besoins. À l'occasion, il a aussi des rencontres sous forme de conférences téléphoniques. Il effectue l'analyse des dossiers qui doivent être présentés au conseil et discute des questions pertinentes à la gestion du Collège. Ainsi, il révisé l'organigramme, le plan de gestion, le plan de réussite, le calendrier et les rapports annuels, de même que les contrats et autres ententes financières. Il exige en outre au besoin une mise à jour régulière dans l'avancement de certains travaux, par exemple le suivi apporté à des recommandations de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.

Une Commission des études (CÉ) de quinze personnes est établie conformément à la *Loi des collèges* et au Règlement n° 2 du Collège. Quatre enseignants (un de Lennoxville, deux de Saint-Lambert et un de St. Lawrence) en font partie, de même que trois membres du personnel non-enseignant, trois élèves et trois *Deans* (directeurs adjoints à l'enseignement),

11. Malgré son nom, le *Champlain Regional College* n'est pas considéré comme un collège régional au sens de la section II de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* (cégeps). Aussi, par exemple, il n'y a pas un conseil d'établissement pour gérer chacun des trois campus.

12. Une loi spéciale, le « Champlain Act » ou *Loi 212* (*Gazette officielle du Québec*, 5 février 1997, 129^e année, n° 5), spécifie que le CA doit compter un enseignant par campus, « élu par et parmi les pairs du campus qu'il représente », soit trois au total, plutôt que deux comme le prévoit normalement la Loi sur les cégeps (Art. 8f). Ceci porte le nombre de membres du CA à vingt personnes.

soit un par campus. De plus, une place est réservée à un représentant des employés de soutien, bien que ce poste n'ait pas encore été comblé. Tous les *Deans* du Collège¹³ assistent aux réunions, qui ont lieu trois à quatre fois par an à Drummondville – généralement deux semaines avant celles du CA – et deux ou trois fois sous forme de rencontres téléphoniques. La Commission note que la CÉ exerce adéquatement¹⁴ le rôle qui lui est dévolu et constate l'importance du travail des commissions pédagogiques locales à cet égard. Elle remarque toutefois un malaise relatif à la participation de certains membres aux réunions, qui sera discuté plus loin, en relation notamment avec les commissions pédagogiques et avec l'engagement des élèves.

Le directeur général assure la planification, l'organisation, la gestion, la coordination, la représentation et le contrôle de toutes les activités liées au fonctionnement et au développement du Collège. Un plan annuel de gestion guide l'ensemble de ses activités. Traditionnellement, ce plan constituait une adaptation de son propre plan quinquennal d'activités. Depuis 2000-2001, chaque directeur du siège social ou de campus établit ses objectifs et les cadres locaux définissent les actions requises pour les atteindre. Ainsi, le plan annuel définit désormais des objectifs, des actions, des responsabilités et des échéanciers pour l'ensemble du Collège et pour chacun des trois campus. Le directeur général présente ce plan au début de l'année et en propose un bilan à la fin. Il invite tous les cadres du Collège à évaluer le plan et l'atteinte des objectifs lors d'une réunion annuelle.

Sous l'autorité du directeur général, le directeur des études est responsable de la qualité de l'enseignement au Collège. Il voit à son amélioration et à son développement, de même qu'à l'application des politiques éducatives, dans le respect des lois et règlements en vigueur. Cette responsabilité de gestion pédagogique est partagée avec les trois directeurs de campus, qui délèguent aux *Deans* les responsabilités liées à la mise en œuvre, selon une répartition variable d'un campus à l'autre. Ainsi, les directeurs de campus et les *Deans* relèvent, sur le plan fonctionnel, du directeur des études pour la gestion pédagogique. Les premiers sont toutefois, pour l'ensemble de leurs activités, sous l'autorité hiérarchique du directeur général, et les seconds sont sous celle de leur directeur de campus. Le directeur des études interagit avec les directeurs de campus et avec les *Deans* grâce aux rencontres

13. Il y a six *Deans* au Collège : un à Lennoxville, trois à Saint-Lambert et deux à St. Lawrence. Trois d'entre eux sont membres de la Commission des études et les trois autres participent à toutes les rencontres à titre de non-votants. Tous les *Deans* sont aussi membres du *PED-Group*, le comité consultatif du directeur des études.

14. Les enseignants ont participé activement aux travaux de la Commission des études. Une seule réunion (12 octobre 2001) a été boycottée par les enseignants de Lennoxville, dans un contexte de négociations relatives à leurs conditions de travail.

du *DGAC* et du *PED Group* (voir ci-dessous). Un tel lien consultatif formel entre le directeur des études et les responsables locaux n'existe toutefois pas dans le secteur de la formation continue. Dans son rapport, le Collège exprime son intention de réduire les ambiguïtés relatives aux responsabilités partagées au sein de l'établissement. En ce sens, la Commission lui *suggère* d'assurer un lien formel entre la Direction des études et le secteur de la formation continue.

Le directeur général s'est doté d'un comité consultatif (*Director General's Advisory Committee – DGAC*) pour le soutenir et le conseiller dans tout ce qui concerne les activités du Cégep. Ce comité de régie interne se réunit aux trois semaines environ. Il est composé du directeur général, du directeur des études, des trois directeurs de campus, du directeur des Services financiers, de la directrice du Service des ressources humaines et secrétaire générale, ainsi que du coordonnateur du Service de l'informatique. Le rapport du Collège souligne l'importance de ce comité pour coordonner les activités et développer des stratégies propices au maintien des valeurs de coopération et de recherche de consensus prônées par le Collège. Un comité analogue, le comité de direction pédagogique (*PED Group*), a été créé pour soutenir le directeur des études dans son action. Il est formé du directeur des études et des six *Deans*. Depuis peu, le coordonnateur de la réussite participe aussi aux réunions mensuelles de ce groupe, dont le rôle est jugé tout aussi essentiel que celui du *DGAC*. Ces deux comités de direction se joignent deux fois par an, à la demande du directeur général, pour former l'*Extended DGAC*. Le directeur général prévoit aussi une rencontre de tous les cadres du Collège au moins une fois par an (*All-Management Group*), afin notamment de discuter du plan annuel de gestion. Par ailleurs, des comités ad hoc réunissent à l'occasion les divers responsables des ressources humaines, des ressources financières ou de la formation continue, en vue de mieux coordonner leurs travaux.

Les directeurs de campus assument, sous la direction du directeur général, la responsabilité de toutes les activités de leur campus, notamment les services aux élèves et la formation continue. Ils sont appuyés de directeurs adjoints (*ACD - Assistant Campus Directors* ou *Deans*, dans le cas des adjoints pédagogiques) et, selon l'ampleur du campus, de gérants. Des cadres s'occupent aussi localement de la gestion des ressources humaines, des finances, des terrains et bâtiments, des ressources informationnelles et matérielles, des services aux élèves, du registraire et de la formation continue. Les enseignants sont regroupés au sein de départements, les activités de chaque département étant coordonnées par un enseignant partiellement libéré à cette fin. Chaque département relève d'un *Dean* et des comités de programme sont établis dans chaque campus.

Les commissions pédagogiques (*Academic Advisory Councils*) représentent la structure consultative de base de chaque campus au plan pédagogique. Elles sont formées d'enseignants, d'élèves, de membres du personnel et de gestionnaires. Le directeur des études est invité à une de leurs réunions à chaque session. Établies de longue date et conventionnées (sauf à Lennoxville), elles abordent les questions pertinentes aux programmes d'études et à la vie scolaire en général et elles sont consultées au sujet des rapports préliminaires et des projets de politiques pertinents aux programmes. Leurs recommandations sont soumises à la direction du campus et aux départements, mais il n'y a aucun lien formel entre elles et la Commission des études (CÉ) du Collège.¹⁵ Ainsi par exemple, le président (ou quelque autre membre élu) d'une commission locale ne fait pas d'emblée partie de la CÉ. Comme le constate le comité visiteur, cette situation occasionne – en particulier à St. Lawrence – un certain sentiment de « dépossession » des décisions et des orientations concernant le campus et son milieu. Aussi, dans le but de favoriser une meilleure appropriation des décisions au sein des campus, la Commission *suggère* au Collège de revoir le lien entre les commissions pédagogiques et la Commission des études. À cet égard, le Collège devrait prévoir des mécanismes suffisamment souples pour s'adapter aux situations propres à chacune de ses composantes, notamment leur taille. La visite a aussi permis de constater que l'activité des commissions locales cible la formation ordinaire et que celles-ci n'abordent en général pas le développement des programmes d'AEC sauf, depuis peu, à Saint-Lambert. Compte tenu des progrès prévisibles dans ce domaine, la Commission invite le Collège à favoriser l'inclusion des programmes de la formation continue dans le mandat confié aux commissions pédagogiques.

La Commission constate que les instances décisionnelles assument les responsabilités qui leur sont confiées et que le Cégep a créé des instances consultatives (*DGAC* et *PED Group*) pour favoriser les liens entre ses composantes.

Au cours des récentes années, des mécanismes de planification, de reddition de comptes et d'évaluation ont été développés et le Collège les intègre de plus en plus à ses activités régulières. Il ne s'est toutefois pas encore doté d'un plan de développement ni d'un plan stratégique. Vu sa structure particulière, il a adopté une philosophie de gestion qui prône le respect de la diversité et le pragmatisme dans la réalisation des mandats. Il recherche la consultation, l'engagement, la coopération et le consensus au sein de sa collectivité, dans un esprit de réduction de la bureaucratie et du chevauchement de responsabilités ou de pouvoirs. Les liens fonctionnels établis entre la Direction générale, la Direction des études

15. À Saint-Lambert et à St. Lawrence, la convention collective des enseignants (FNEEQ, Art. 4-5.13) prévoit que le président ou le secrétaire de la commission pédagogique représente celle-ci au conseil d'administration. Aucun mécanisme particulier n'est prévu à l'égard de la Commission des études.

et les directions de campus sur le plan pédagogique en sont un exemple. Toutefois, ce fonctionnement repose beaucoup sur la bonne volonté des personnes en poste et il n'est pas généralisé à tous les secteurs de gestion du Collège. Il peut ainsi arriver qu'un campus ait besoin d'être appuyé plus solidement par les services centralisés, notamment lors de situations problématiques, tout en respectant son autonomie de gestion. Compte tenu de l'ensemble de ces préoccupations, et de manière à mieux soutenir les directions de campus dans leur action, la Commission *suggère* au Collège de faire en sorte que la direction soit plus attentive aux besoins exprimés par les directions de ses trois campus, notamment en matière de gestion des ressources humaines et financières.

Dans chaque campus, et en particulier à Saint-Lambert, l'association étudiante est active et respectée, mais la participation des élèves au CA, à la Commission des études et aux divers comités reliés au fonctionnement du Collège est limitée, bien que leur taux de présence au CA se soit amélioré depuis quatre ans. La grande dispersion géographique du Collège explique en partie ce phénomène. Toutefois, la Commission estime que les mécanismes de gestion du Collège ne favorisent pas la participation des élèves, qui sont perçus et agissent comme des « clients » à desservir plutôt que comme des partenaires responsables et engagés. Le Cégep aurait intérêt à les préparer à jouer leur rôle au sein des instances et peut-être à prévoir la nomination de représentants substituts qui seraient invités à participer aux réunions. La Commission *suggère* donc au Collège de développer des moyens destinés à favoriser une plus grande participation de ses élèves dans les instances du Collège et de ses campus, particulièrement au sein du conseil d'administration, de la Commission des études et des commissions pédagogiques locales.

La gestion pédagogique

L'analyse du Collège aborde l'évaluation des apprentissages, la gestion des programmes d'études, le soutien à l'apprentissage et à l'enseignement, ainsi que l'organisation scolaire.

L'évaluation des apprentissages est régie par la PIEA¹⁶ de chacun des trois campus et par deux règlements internes, l'un sur l'admission et l'autre sur la réadmission. Chaque campus possède en outre des règles locales ou départementales à l'appui ou en complément de sa PIEA, par exemple pour encadrer la présence en classe ou le plagiat. La PIEA de chaque campus figure, intégralement ou sous une forme résumée, dans le guide annuel remis localement aux élèves, et parfois sur Internet. Dans chaque établissement, le ou les *Deans*, le registraire, le directeur de la formation continue et les enseignants vérifient l'efficacité et

16. Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (*Policy on the Evaluation of Student Learning – PESL*).

le respect de la PIEA. Par exemple, les plans de cours sont révisés par les comités de programme et les *Deans* effectuent des vérifications ponctuelles à chaque session. Dans certains départements, on prévoit des plans de cours communs aux divers groupes d'un même cours. À la formation continue, le directeur ou le coordonnateur du secteur rencontre les nouveaux enseignants et les équipes de programmes pour examiner les attentes et les exigences de la PIEA. Il se sert aussi des évaluations de cours et valide la conformité des plans de cours à partir d'un échantillon. Le Collège constate que ses trois PIEA, bien qu'issues d'une ébauche commune, présentent plusieurs différences, notamment quant au contenu exigé des plans de cours, à l'évaluation finale et à l'évaluation de la qualité de l'anglais dans les travaux. Il a entrepris leur révision, qu'il compte terminer d'ici mai 2005. Celle-ci donnera lieu à la définition d'une politique cadre, qui sera adaptée aux besoins et aux usages de chacun des trois établissements. Cette année, il évalue en outre leur mise en application au secteur de la formation continue afin d'établir, s'il y a lieu, une politique spécifique à ce secteur. De manière générale, l'application des PIEA au Collège est efficace. La Commission invite toutefois le Collège à préciser dans sa future politique cadre les exigences linguistiques minimales à l'égard de ses élèves, qui sont en majorité francophones.

Le Collège a développé un système de suivi des élèves (*STAR – Student Tracking, Assessment and Reporting*). Son élaboration a pris deux ans et son utilisation récente laisse présager des développements intéressants. Par exemple, le profil des élèves à l'arrivée peut servir à identifier les caractéristiques des élèves à risque, à prévoir des mesures de soutien pertinentes et à donner aux enseignants un outil pour mieux comprendre leurs groupes d'élèves et adapter leur pédagogie en conséquence.

Jusqu'en juin 2002, chaque campus évaluait les programmes d'études selon sa propre PIEP¹⁷. À la suite des évaluations de la mise en application des trois PIEP, le Collège a décidé de réviser et d'harmoniser ces trois politiques pour n'en faire qu'une seule. Celle-ci prévoit notamment que chaque campus doit établir un calendrier d'évaluation de ses programmes. Durant la période de référence, le Collège a évalué huit programmes d'études différents et adopté seize rapports d'autoévaluation. Plus récemment, un des programmes de *Sciences de la nature* a été évalué et, en 2003-2004, quatre évaluations de programmes de DEC et deux d'AEC sont prévues au sein du Collège. La nouvelle PIEP ne couvre toutefois pas les programmes d'AEC et une politique adaptée à cet égard est en voie d'élaboration (prévue pour juin 2004). Dans l'ensemble, la Commission estime que le Collège assure un suivi adéquat de ses évaluations de programmes de DEC et d'AEC.

17. Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (*Institutional Policy for the Evaluation of Programs Leading to a Diploma of College Studies*).

En 2001, le Collège s'est aussi doté d'une politique de révision des programmes de DEC¹⁸. L'exemple des *Sciences humaines* illustre le processus retenu. Au sein de chaque campus, un comité provisoire fait d'abord des recommandations au directeur de campus et au directeur des études quant aux disciplines contributives. Le comité formel de révision supervise ensuite la préparation des documents, qui sont soumis à la consultation de tous les intervenants, y compris des diplômés et des représentants d'universités. La proposition de programme révisé, qui doit fournir un plan de mise en œuvre incluant les besoins matériels et ceux de perfectionnement, est alors soumise à la commission pédagogique du campus et à la CÉ. Selon le Collège, cette politique a amélioré l'efficacité de sa gestion des programmes d'études, notamment en aidant à intégrer la formation générale au sein des comités de programme. Aussi, il envisage d'inclure la révision de programmes dans sa future PIEP pour les AEC. La Commission note que la concertation entre les enseignants est efficace pour la mise en œuvre des programmes.

Afin de baliser l'élaboration de nouveaux programmes, le Collège s'est doté de directives et d'outils destinés à en assurer la qualité. Dans le cas des programmes de DEC, le Collège a fait le choix de consolider les programmes existants et d'accroître sa clientèle dans ceux-ci plutôt que d'en créer des nouveaux. Il juge par ailleurs important de développer des programmes d'AEC et il a identifié des créneaux en ce sens pour chaque campus.

Les services de soutien à l'apprentissage varient d'un campus à l'autre. Ils incluent généralement l'aide pédagogique (planification, choix ou abandon de cours, changement de programme, etc.), le soutien à la réussite – notamment sous forme de tutorat par les pairs et d'ateliers variés –, de même qu'une ou plusieurs formes d'aide personnelle (*ex.* : psychologue, spécialiste en *Study Skills*, aide aux élèves handicapés, ombudsman). Les élèves et les enseignants ont accès à un soutien technique dans les laboratoires (informatique, audio-visuel, arts, sciences) et à des services de bibliothèque. Les élèves de la formation continue ont en général accès aux services du secteur ordinaire et, au besoin, des mesures particulières sont établies à leur intention. Quant au soutien à l'enseignement, il prend surtout la forme d'aide à la préparation de plans de cours ou à l'évaluation des apprentissages, de soutien aux équipes d'évaluation, de révision ou d'élaboration de programmes, ainsi que de mesures de perfectionnement.

L'organisation scolaire est adaptée aux pratiques et aux traditions particulières de chaque campus. Partout cependant, on vise à rendre le processus d'inscription aussi simple que possible pour les élèves, à établir un calendrier scolaire qui réponde aux besoins exprimés

18. *Policy on the Revision of Academic Programs Leading to a Diploma of College Studies.*

(ex. : journées d'étude avant les examens, jours de relâche durant la session, coordination avec les autres établissements de la région), à fournir aux élèves des horaires raisonnables et cohérents et à respecter les besoins et contraintes des enseignants. De plus, la taille des groupes d'élèves est parfois réduite, notamment à la 1^{re} session et dans les cours où le taux d'échec est élevé ou lorsque cela peut contribuer à la persévérance scolaire.

En résumé, la gestion pédagogique est efficace. Les mécanismes mis en œuvre pour assurer l'efficacité de l'application des politiques sont adéquats. Le Collège dispose d'un système de suivi de qualité pour ses élèves et il assure le caractère fonctionnel de ses pratiques de développement, d'évaluation et de révision de programmes.

Les services aux élèves

Chaque campus définit ses propres orientations relatives à la vie étudiante, tout en respectant le contexte de gestion particulier au Collège. Dans chaque établissement, un directeur adjoint assume la responsabilité du service aux élèves, qui englobe généralement aussi la fonction de registraire. Les trois responsables communiquent régulièrement entre eux, bien qu'ils se rencontrent rarement. Le Collège souhaite accroître ces occasions d'échanges et, possiblement, favoriser des rencontres entre les équipes de travail; la Commission l'encourage à le faire.

Partout, des mesures d'aide variées visent l'apprentissage, la santé physique et psychologique, l'orientation, l'emploi, les ressources financières et le logement. Les élèves peuvent aussi participer à diverses activités sportives ou culturelles. Des bourses et prix d'excellence sont offerts aux plus méritants, notamment lors des cérémonies annuelles de remise des diplômes qui ont lieu dans chaque campus. Globalement, les services sont adéquats. Ils sont accessibles et fréquentés par les élèves. Dans l'ensemble, le sondage auprès de ceux-ci indique de bons taux de satisfaction à l'égard des services, sauf en ce qui a trait à l'orientation professionnelle. Le Collège compte vérifier les sources de l'insatisfaction collective en ce domaine et y remédier. La Commission note que la vie étudiante des trois campus est centrée sur le développement personnel et le succès des élèves.

La gestion des ressources humaines

Le Collège n'a pas de politique de gestion des ressources humaines (PGRH). Son règlement n° 4 définit simplement le partage des responsabilités dans ce domaine. Les conditions de travail des employés sont régies par dix conventions collectives différentes, auxquelles

s'ajoutent des politiques visant celles des employés non syndiqués du Collège (professionnels et employés de soutien du siège social; ensemble des cadres).

Les pratiques actuelles d'embauche prévoient que les enseignants dans les programmes de DEC ont de préférence une maîtrise dans leur discipline. Les procédures de sélection varient d'un campus à l'autre. À titre indicatif, à Saint-Lambert et à St. Lawrence, les aspirants doivent faire une simulation de cours lors de l'entrevue ou donner un cours à titre de professeur invité. À St. Lawrence, tous les employés éventuels doivent passer une épreuve écrite d'anglais. De manière générale, dans l'ensemble du Collège, on vérifie la capacité des candidats à s'exprimer en français, quelle que soit la catégorie d'emploi. Compte tenu des besoins de renouvellement du personnel prévisibles à court ou à moyen terme, il serait important que le Collège se définisse des balises plus claires de recrutement et de sélection.

Les mesures d'accueil et d'intégration des nouveaux employés varient d'un campus à l'autre. Elles sont souvent de nature informelle et confiées aux responsables de services ou de départements. Durant la période de référence, le Collège avait identifié des lacunes quant à la documentation fournie aux nouveaux employés. Il a donc conçu un *Guide de l'employé*, qui est maintenant disponible en anglais et en français sur le site Internet du Collège. À Saint-Lambert et à Lennoxville, un programme de mentorat vise l'intégration des nouveaux enseignants.

Des politiques d'évaluation des employés de soutien et du personnel professionnel ont été adoptées en avril 2003. Elles s'appliquent autant aux employés syndiqués qu'à ceux qui ne le sont pas. Dans le cas des enseignants, le Collège vise l'adoption en juin 2005 d'une telle politique à la suite des discussions qui auront lieu avec les trois syndicats concernés. Quelques mesures existent déjà dans chaque campus.

Au cours de son autoévaluation, le Collège a constaté le besoin d'améliorer ses pratiques de valorisation du personnel et de revoir les mécanismes de perfectionnement de ses employés, dont certains sont conventionnés. Le plan annuel de gestion prévoit des actions en ce sens à l'hiver 2004. Par ailleurs, les relations de travail sont généralement bonnes et les employés ont accès à un programme d'aide.

Compte tenu de l'obligation légale en ce sens et de l'ensemble des remarques précédentes,

la Commission recommande au Collège d'élaborer et de mettre en application une politique de gestion des ressources humaines (PGRH) qui réponde efficacement à ses besoins, notamment en ce qui concerne le recrutement, la sélection, l'évaluation, la valorisation et le perfectionnement de son personnel.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

La gestion financière du Collège est prudente et le Collège est en bonne santé financière. Chaque composante a la responsabilité de présenter un budget équilibré, qui respecte l'enveloppe allouée. La planification financière est rigoureuse et le processus budgétaire fait appel à tous les services, départements ou programmes. Des priorités sont établies et un suivi étroit est effectué par les dirigeants. Le Collège a un surplus financier, dont l'utilisation est balisée par un protocole d'entente¹⁹ entre les différentes constituantes.

Le projet complexe de conversion du système informatique vers une configuration de type client/serveur sous Oracle, destiné aux cinq emplacements du Collège (siège social, trois campus et centre de formation continue du campus Lennoxville), est maintenant achevé.

Plusieurs fondations existent au Collège. Elles sont gérées localement et servent principalement à récompenser les élèves méritants, à soutenir ceux qui ont des difficultés financières et à financer des activités sportives.

L'atteinte des objectifs

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

Depuis la mise en œuvre du plan²⁰ d'aide à la réussite (2000-2003), des progrès sont observés dans chaque campus, principalement dans la réussite des cours à la 1^{re} session et

19. Selon ce protocole, revu le 29 octobre 2002, les surplus appartiennent à la constituante qui les a générés et les intérêts produits sont versés au budget annuel de celle-ci. Les fonds peuvent être utilisés localement pour faire l'acquisition d'éléments susceptibles de contribuer à la réduction des dépenses de fonctionnement, pour générer de nouveaux revenus ou encore pour améliorer la pédagogie, sans toutefois accroître les dépenses d'opération. Une réserve doit néanmoins être maintenue à des fins de développement et afin de fournir au Collège une sécurité financière à long terme.

20. Le plan de réussite du Collège est formé d'un cadre général commun et de trois plans spécifiques, soit un par campus. La Direction des études, au siège social, en assure l'harmonisation et la pertinence, et en coordonne la planification et l'évaluation.

dans les taux de réinscription au sein d'un même programme ou d'un même campus. Les bilans réalisés pour chacun des trois campus ont permis au Collège d'identifier les aspects à privilégier dans son prochain plan. La Commission note qu'un apport important de la réalisation du premier plan de réussite est l'inclusion désormais généralisée d'une préoccupation au sujet de la réussite dans la planification et dans les pratiques du Collège. Ainsi, par exemple, un coordonnateur de la réussite a été engagé au sein de la Direction des études et le Collège a développé et mis en place un système intégré de suivi des élèves de ses trois campus (*STAR System*).

Le Collège prévoit à l'avenir dégager des priorités globales de réussite plutôt que définir des stratégies spécifiques, afin d'instaurer une flexibilité d'action selon les besoins de chaque campus. Il compte porter une attention accrue à la collecte systématique des données pour mesurer l'efficacité des mesures, revoir ses programmes de *Session d'accueil* et s'occuper de la situation de moindre performance des garçons. Il souhaite en outre identifier des indicateurs additionnels de la réussite et des mesures particulières de soutien dans les secteurs où la persévérance scolaire des élèves est fragile. La Commission l'encourage à inscrire ces mesures dans son prochain plan stratégique.

Les trois campus ont d'excellents taux de réussite à l'épreuve uniforme d'anglais (*English Exit Exam*), une situation particulièrement remarquable à St. Lawrence, vu sa population étudiante majoritairement francophone. Les taux de réussite aux épreuves synthèses de programmes sont aussi très élevés. Le Collège remarque que ses finissants tendent à s'inscrire dans une université proche du campus où ils ont étudié et que les diplômés de programmes techniques poursuivent leurs études au niveau universitaire dans des proportions plus élevées que celles rapportées pour l'ensemble du réseau. Il souhaite par ailleurs effectuer un suivi de ses diplômés de la formation continue et du secteur technique sur le marché du travail.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le Collège veut d'abord répondre aux besoins des élèves en vue de leur entrée à l'université ou sur le marché du travail. Afin d'identifier les besoins des nouveaux élèves, chaque campus utilise un questionnaire à l'entrée. Le nouveau système *STAR* permettra au Collège d'améliorer le suivi de ses élèves et de mieux soutenir les prises de décision au sujet de la réussite. Le Collège offre un bon éventail de programmes et ses efforts pour les réviser régulièrement et pour s'adapter aux besoins de la population étudiante, par exemple en instaurant le BI à Saint-Lambert et le programme bilingue en tourisme à St. Lawrence, sont notés par la Commission. Le Cégep vise aussi à inculquer chez ses élèves le désir

d'apprendre. Le sondage auprès de ces derniers indique qu'ils sont en général satisfaits à cet égard. Le troisième objectif institutionnel cible le développement des élèves. En ce sens, des activités variées sont proposées aux élèves afin qu'ils puissent explorer divers champs d'intérêt et poursuivre leur développement personnel. Les élèves expriment très clairement leur appréciation relative aux possibilités de se développer sur les plans intellectuel, culturel et social. Le sondage traduit par ailleurs l'insatisfaction de certains élèves, à Saint-Lambert surtout, quant à la préoccupation que le Collège peut avoir à leur propre égard. Ce dernier en dégage le besoin de fournir des services plus personnalisés et de mieux identifier les objectifs personnels de ses élèves.

Les plans de gestion annuels intègrent les principales préoccupations d'ordre pédagogique. Pour mieux atteindre ses buts, le Collège souhaite néanmoins inscrire des objectifs pédagogiques précis dans ses nouvelles PIEA et vérifier régulièrement auprès des finissants dans quelle mesure le Collège les a aidés à atteindre leurs objectifs scolaires.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

La mission du Collège, et plus spécifiquement le quatrième objectif, prévoit « la participation, avec les partenaires de tous les secteurs de la société, au développement des communautés desservies » dans trois régions distinctes. L'absence de définition de ces communautés rend toutefois difficile l'évaluation de l'atteinte de cet objectif. Le rapport du Collège est d'ailleurs muet à cet égard. La recommandation formulée précédemment au sujet de la mission du Collège pourrait contribuer à améliorer cette situation.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Dans son ensemble, le Collège ne dispose pas de mécanismes particuliers en vue de détecter les besoins ou les occasions d'innover. Les échanges au sein du *DGAC* et du *PED Group* peuvent contribuer à l'émergence de solutions innovatrices aux préoccupations exprimées, mais la plupart du temps, les nouvelles idées viennent de comités de gestion locaux. À titre indicatif, le campus Saint-Lambert fut l'un des leaders dans l'élaboration du programme de Maîtrise en enseignement collégial, maintenant offert aux enseignants dans le cadre de *Performa*, et il est l'une des institutions canadiennes à l'origine du programme de formation en *Technologie de l'information (ITP)* commandité par le Conseil des ressources humaines du logiciel (CRHL). Il a en outre adapté des éléments de ce

programme pour répondre à des besoins régionaux (ex. : Spécialiste en systèmes réseau; certificats *Cisco CCNA* et *Microsoft MCSE*). De même, le campus St. Lawrence, malgré les contraintes imposées par la réduction de sa population étudiante au secteur de la formation ordinaire, réussit à faire preuve d'initiative. Ainsi, il offre des programmes en partenariat avec d'autres collèges (ex. : Limoilou, DEC bilingue-*Tourisme*; Garneau, AEC-*Actualisation en bureautique*), il envisage la possibilité d'implanter un programme *Sports-études* (hockey Junior AAA) et il propose de l'apprentissage en ligne ou sur CD (ex. : projet en Tunisie), en plus de donner diverses formations non créditées. La Commission remarque qu'un tel développement a pu émerger à St. Lawrence grâce à son positionnement clair à titre d'établissement donnant de la formation supérieure en anglais. Aussi, elle l'encourage à poursuivre le développement de partenariats avec d'autres collèges, notamment à la formation continue, et à affirmer son positionnement, en fonction de la révision qui sera faite de la mission.

Le Collège souligne que la difficulté à obtenir les autorisations requises en vue d'offrir de nouveaux programmes de DEC l'a incité à privilégier plutôt des actions destinées à consolider les programmes existants et à accroître leur clientèle. Il perçoit toutefois l'obligation de produire un plan stratégique comme une occasion de revoir ses positions et de vérifier dans quelle mesure il répond aux besoins des communautés qu'il dessert.

Compte tenu de l'évolution de la clientèle et du renouvellement prévisible du personnel; de la distinction de plus en plus affirmée des trois campus en termes de communautés à desservir; de l'absence de mécanismes formels de veille technologique et stratégique; du peu de liens avec le milieu et de l'absence d'identification claire des principaux enjeux, notamment sur le plan linguistique, le Collège se trouve à une étape cruciale de son développement. La Commission estime que ces défis devraient être pris en compte dans les plus brefs délais, notamment dans la planification stratégique du Collège, tout en respectant les spécificités de chaque campus. Par conséquent,

dans le cadre de l'ensemble des responsabilités confiées à la Direction générale, la Commission recommande au Collège d'assurer une meilleure prise en compte des responsabilités relatives à son développement et à celui de chacun de ses trois campus.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège s'est doté de processus internes d'évaluation et de révision de ses programmes d'études qui sont efficaces. En général, les évaluations prescrites par la Commission sont de qualité et le Collège en fait un suivi adéquat. Par ailleurs, ce dernier souhaite élaborer une politique destinée à favoriser le processus continu d'évaluation institutionnelle.

Depuis l'année 2000-2001, le plan annuel de gestion définit des priorités au sein du Cégep en fonction de grands secteurs d'activités, et les gestionnaires locaux de chaque secteur identifient leurs objectifs et actions prioritaires. Révisé chaque année, ce plan intègre les préoccupations de chaque établissement et définit des échéances pour les actions retenues. Le Collège perçoit son plan de gestion annuel comme le fer de lance de son développement. La Commission constate cependant que, dans le cas du campus Lennoxville, plusieurs enjeux importants exprimés durant la visite (*ex.* : nécessité d'accroître la visibilité et le nombre d'inscriptions; relève des enseignants à assurer d'ici 2006; besoin de mettre en valeur de la vie en résidence) ne font pas partie du plan actuel. Elle *suggère* donc au Collège de s'assurer que ces défis soient inscrits à son prochain plan d'action.

Les pratiques de communication

De nombreux documents sont produits et distribués par le Collège à chaque année (rapports administratifs, évaluation ou révision de programmes, plans et bilans divers). Ils sont accessibles sous des formes variées. Par exemple, les ordres du jour et les procès-verbaux du CA et de la CÉ sont affichés sur des babillards désignés à chaque site, alors que les politiques et règlements du Collège, de même que les rapports annuels, le plan annuel de gestion et divers documents reliés à la gestion des ressources humaines sont disponibles sur le site Internet du Collège. Chaque campus a aussi son propre site électronique, qui fournit des informations locales pertinentes et qui inclut une section de type intranet. L'information diffusée par le Collège est en général exacte et les pratiques de communication internes et externes traduisent le respect des lois et des règles d'éthique courantes. Des réseaux informels existent au sein de chaque composante et entre elles, mais leurs mécanismes gagneraient à être plus systématiques. Aussi, afin d'améliorer la circulation interne de l'information – notamment en ce qui concerne les activités du CA et de la CÉ –, de mettre en valeur les réalisations des élèves et du personnel et d'accroître le rayonnement du Collège, la Commission lui *suggère* de se doter d'une politique de

communication. Par ailleurs, le Collège prévoit installer un système de vidéo-conférence afin de favoriser les échanges entre ses diverses composantes.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a dégagé de son analyse 63 pistes d'action, qu'il a regroupées selon une douzaine de thèmes. Le plan d'action qui en découle identifie 72 actions, précise leur envergure plus ou moins locale, en détermine les principaux responsables et propose des échéances annuelles de 2003 à 2007. Le plan de gestion annuel 2003-2004 réfère à plusieurs d'entre elles. Au moment de la visite, le Collège avait déjà entrepris certaines actions. À titre indicatif, un *Guide de l'employé* a été produit pour l'ensemble du Collège, les outils informatiques de gestion pédagogique ont été améliorés, la révision des PIEA est en voie d'achèvement et des démarches en vue d'établir une politique d'évaluation des enseignants ont été amorcées.

Remarques sur les évaluations des différents campus

Ainsi que le souligne le rapport du Collège, les trois campus partagent certaines réalités, mais ils ont des traditions et des pratiques différentes. De même, leurs structures de programmes sont semblables, mais les contenus offerts et les options varient. De plus, bien que les élèves de la formation ordinaire soient d'âges comparables, leurs caractéristiques scolaires et linguistiques varient d'un campus à l'autre et d'un programme à l'autre, tout comme leurs aspirations et leurs besoins. Il en est de même à la formation continue, où le contexte du marché du travail et de l'éducation supérieure diffère d'une région à l'autre. La présente section apporte donc quelques précisions relatives à chacun des campus, dont certains éléments ont pu être identifiés précédemment.

Lennoxville

En plus de sa mission locale, le campus s'est doté d'une mission spécifique aux services aux élèves, qui affirme l'engagement du personnel à tenir compte des besoins des élèves, tant à l'intérieur des salles de cours qu'à l'extérieur. La Commission constate qu'un peu plus de la moitié des élèves de la formation ordinaire sont francophones et que tous les programmes de la formation continue sont donnés en français. Aussi, elle estime que la définition de la « communauté » à desservir par le campus est à clarifier.

La structure pédagogique du campus est en grande partie basée sur les comités de programme, y compris à la formation continue, ce qui représente une des forces du campus. En 2002-2003, le programme de *Sciences de la nature* a été évalué et, en 2003-2004, le plan de gestion prévoit l'évaluation de deux programmes de DEC et une d'AEC. Les niches retenues pour le développement des programmes d'AEC sont la gestion informatisée et les langues. Les services de soutien à l'enseignement sont plutôt liés à l'apprentissage, bien que les enseignants aient accès à un *Teaching Resource Centre*. Leurs activités de perfectionnement privilégient une approche par discipline. Plusieurs ont de vieux ordinateurs et, de manière générale, ils reçoivent peu de soutien technique. Des efforts pourraient être faits par le Collège afin d'améliorer cette situation.

Les services aux élèves, dont certains sont partagés avec l'Université Bishop, sont efficaces et les élèves sont en général satisfaits, sauf pour les services d'orientation professionnelle et de placement. En plus d'améliorer cet aspect, le campus aurait intérêt à faciliter la coordination et la communication entre les divers intervenants (*ex.* : recrutement pour la résidence, pour l'équipe des *Cougars*, etc.). La Commission remarque par ailleurs l'existence d'un programme de mentorat pour les nouveaux élèves.

De manière générale, le climat de travail est bon. Un processus d'évaluation formative des nouveaux enseignants, coordonné par le *Dean*, a été mis en place. Il se déroule durant leur 1^{re} session d'enseignement. Chacun fait alors une autoévaluation de ses activités et de son expérience d'enseignement, y compris du soutien reçu, et ses collègues de département font une évaluation analogue. Finalement, les élèves d'un de ses cours l'évaluent à l'aide d'un questionnaire présenté en classe. Le Collège ne prend pas de décision formelle à partir des résultats obtenus, à moins de problèmes graves. On s'attend toutefois à ce que les faiblesses détectées soient prises en considération. La Commission estime que le campus devrait faire un suivi de cette évaluation des nouveaux enseignants sur une période d'au moins un an. Quant aux enseignants titularisés, ils sont évalués lorsque des plaintes écrites des élèves le justifient.

Depuis la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite, des progrès sont observés dans la réussite des cours, dans la persévérance scolaire et dans la diplomation. La Commission note ces résultats positifs, tout en soulignant que le campus devrait trouver des moyens de se doter de données relatives au taux de placement de ses diplômés du secteur technique. Par ailleurs, comme cela a été esquissé précédemment, le campus devra être très attentif aux défis liés à son propre développement. Finalement, la Commission constate qu'il n'y a pas de processus formel de traitement des plaintes à Lennoxville et que rien à cet égard n'est prévu pour le campus dans le plan d'action du Collège. Il est donc *suggéré* au

Collège de s'assurer que le campus Lennoxville se dote d'un processus clair de traitement des plaintes et le fasse connaître des élèves.

Saint-Lambert

La mission du campus est à peu près identique à celle du Collège. Un élève sur trois est francophone, un sur cinq est allophone, alors que 45 % des élèves sont anglophones. La Commission note que la notion de communauté à desservir est claire pour le personnel.

Parmi les instances du campus, la commission pédagogique est fonctionnelle; elle est à la fois pro-active (initie divers dossiers) et réactive (répond aux demandes de la CÉ). L'association étudiante participe activement à la vie du Collège. Les mécanismes de gestion du campus laissent toutefois peu de place aux élèves et des accommodements seraient souhaitables à cet égard. Par ailleurs, la Commission note que la plupart des départements ne remettent pas leur rapport annuel et que certains commencent à peine à rédiger leur plan de travail. La direction du campus Saint-Lambert a amorcé des correctifs à ce sujet et la Commission *suggère* au Collège de voir à ce que le campus s'assure que les départements respectent les mécanismes prévus de reddition de comptes et assument leurs responsabilités dans les meilleurs délais. Les comités de programme, quant à eux, fonctionnent de manière variable, et surtout lors des périodes de révision ou d'évaluation. Ils sont généralement plus actifs au secteur technique. La Commission remarque le processus de révision systématique des programmes et le suivi annuel effectué, le développement de programmes en formation continue (créneau retenu : technologie de l'informatique), ainsi que le nombre et la qualité des mesures d'encadrement et de soutien des élèves (*Learning Centre*). En 2003-2004, le plan de gestion annuel prévoit l'évaluation d'un programme de DEC et une d'AEC.

Les services aux élèves sont diversifiés et de qualité. La Commission note l'importance accordée à l'engagement dans la communauté, à travers par exemple des activités de collecte de vêtements, de tutorat auprès d'élèves du secondaire et d'aide aux personnes âgées et aux jeunes entrepreneurs.

Le climat de travail est bon. La politique locale d'évaluation vise les enseignants ayant moins de trois ans d'ancienneté. La Commission note l'ouverture de certains enseignants permanents à l'évaluation formative (observation directe en classe faite par un *Dean* ou par un collègue enseignant), sur une base volontaire. Le *Teaching Institute*, créé en 2000, représente un apport significatif pour le perfectionnement des enseignants et le développement pédagogique. Étroitement associé à la réussite, il fournit aux enseignants

des occasions d'échanges et contribue grandement à la formation des nouveaux enseignants.

Sur le plan matériel, le campus dispose de locaux adéquats et de qualité. La Commission note que des formations d'AEC y sont données le jour.

Depuis la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite, la réussite des cours s'améliore et les élèves ont plus tendance qu'avant à poursuivre leurs études sur le campus même. Les difficultés de rétention des élèves en *Sciences humaines* demeurent néanmoins à suivre de près, ainsi que la diplomation des élèves du secteur technique. La Commission remarque les efforts du campus dans l'amélioration continue des curriculums et l'introduction d'un séminaire non crédité destiné aux élèves faibles au moment de leur entrée au Cégep.

Le campus a une vision claire des enjeux associés à son développement à titre d'un des établissements anglophones de la vaste région montréalaise et il assume un bon leadership à cet égard, notamment par des activités de recherche et d'engagement social.

Dans le domaine des communications, la Commission invite le campus à superviser l'exactitude et la pertinence des informations distribuées aux élèves au sujet des programmes et des disciplines. Elle note par ailleurs l'existence d'une procédure de traitement des plaintes, présentée dans l'agenda et connue des élèves, bien que parfois jugée laborieuse. L'accès à un ombudsman est aussi offert sur Internet, mais les élèves rencontrés ne le connaissent pas.

St. Lawrence

Les objectifs du campus sont très clairs quant à la langue d'enseignement et le plan annuel prévoit une utilisation accrue de l'anglais dans toutes les activités du campus. Des affichettes « *Say it in English* » encouragent d'ailleurs tout le personnel et les élèves en ce sens.

Parmi les instances locales, la *St. Lawrence Assembly*, ouverte à tout le personnel, se réunit deux fois par an. Toute information pertinente au campus et à sa collectivité peut y être discutée, par exemple, les rapports annuels des comités de programme, d'abord distribués et lus au sein des départements. Cette tradition reflète bien l'importance accordée à la participation du personnel dans le fonctionnement du campus et concorde avec le besoin exprimé plus haut de redonner aux membres de la commission pédagogique un sentiment de prise sur l'avenir collectif. La Commission note que les comités de programme sont actifs surtout lors des périodes d'évaluation ou de révision de programmes et elle invite le

campus à les revitaliser. Elle encourage par ailleurs le campus, vu sa taille restreinte, à simplifier les liens fonctionnels qui existent entre les comités de programme et les départements.

La gestion pédagogique est de qualité. L'implantation du programme révisé de *CALL* (*Creative Arts, Language and Literature*) et son évaluation sont en cours, de même que la consolidation du nouveau programme technique en *Comptabilité et gestion*. Les créneaux retenus pour le développement de programmes d'AEC sont le tourisme et les compétences linguistiques en anglais. La Commission souligne la grande disponibilité sur place des enseignants et le fait que toute l'activité de ce campus est manifestement centrée sur les besoins des élèves. Les services offerts sont diversifiés et soutiennent bien l'apprentissage (ex. : *English Writing Workshop*, *Centre d'aide en français*, *Survey of Entering Students*, activités reliées aux programmes, notamment en *Sciences humaines*). Les activités parascolaires se développent et le campus prévoit bientôt l'adoption d'une politique sur la conduite des élèves.

Le climat de travail, récemment perturbé en raison d'un litige relatif à la reconnaissance des années d'expérience des enseignants, pourra s'améliorer à la suite de l'entente conclue en février 2004. Quant à l'évaluation des enseignants, elle vise les nouveaux enseignants, les enseignants à temps partiel et, s'il y a lieu, les enseignants permanents. La politique locale prévoit que les nouveaux enseignants sont évalués systématiquement durant six sessions. Les moyens d'évaluation incluent notamment une visite d'observation en classe par le *Dean*. Les évaluations faites par les élèves, le cas échéant, ne peuvent servir de base à l'engagement ou au renvoi d'un enseignant. La future politique d'évaluation des enseignants du cégep Champlain sera intégrée aux pratiques locales. Le plan de gestion prévoit aussi le suivi du soutien offert aux enseignants et la révision de la politique de perfectionnement en fonction des besoins qui émergent des révisions de programmes et de l'évolution des technologies de l'information.

Sur le plan matériel et financier, la Commission note le récent versement au campus d'une partie de son fonds de développement – antérieurement versé au fonds consolidé du Collège –, l'acquisition de nouveaux ordinateurs et les travaux d'amélioration en cours à la bibliothèque.

Depuis la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite, la réussite globale des cours et la diplomation à long terme s'améliorent. Le phénomène de persévérance scolaire demeure néanmoins à suivre de près, de même que la diplomation en *durée prévue*. La Commission

souligne la qualité du suivi des élèves et la relance systématique effectuée auprès des élèves qui ne se réinscrivent pas.

En termes de développement, le campus a été confronté à une réduction forcée de clientèle pour se conformer à son devis pédagogique. Le fait de préciser et d'affirmer son positionnement, en accord avec la révision qui sera faite de la mission, devrait réduire le sentiment de contrainte qui a pu s'en dégager. St. Lawrence cherche maintenant à établir une vision commune de son avenir et mise notamment sur la formation continue, les projets internationaux et le partenariat avec d'autres collèges. Il cherche de plus à clarifier son image institutionnelle auprès du public, notamment en affirmant son statut de « cégep ».

L'agenda étudiant indique aux élèves à qui s'adresser pour porter plainte et assure aux élèves la confidentialité de leur démarche. Il n'y a cependant pas de procédure systématique et le campus a prévu agir en ce sens en 2004-2005.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le cégep *Champlain Regional College* 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 de sa mission. La Commission souligne en particulier la qualité de la gestion pédagogique et des services aux élèves, le bon fonctionnement des instances décisionnelles, ainsi que la mise en place d'instances consultatives destinées à favoriser les échanges entre les diverses composantes du Collège. De plus, le Collège fait preuve d'innovation en pédagogie.

Actuellement toutefois, le Collège n'a pas de politique de gestion de ressources humaines, sa mission manque de spécificité et ses orientations sont imprécises. 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.

En lien avec les trois recommandations de la Commission, le Collège a retenu la redéfinition de son énoncé de mission comme première orientation de son plan stratégique. Il prévoit aussi l'adoption d'une politique de gestion des ressources humaines qui reflétera les valeurs et les principes de la mission redéfinie. Il exprime de plus sa conviction que le déploiement de son plan stratégique lui permettra d'assurer une meilleure prise en compte des responsabilités relatives à son développement et à celui de chacun de ses trois campus.

Au sujet de la 1^{re} suggestion, le Collège mentionne son intention de rédiger une politique relative à la gestion pédagogique, qui résumera les responsabilités des différents interlocuteurs, actuellement définies dans diverses politiques et procédures. Il souhaite en outre clarifier les pratiques de gestion pédagogique à la formation continue. Le Collège a aussi tenu compte d'autres suggestions. Ainsi, en vue d'accroître la participation des élèves aux instances, il prévoit explorer la possibilité de nommer des substituts et d'inclure des élèves de la formation continue. Par ailleurs, le directeur des études a retenu parmi ses priorités la révision du lien entre les trois commissions pédagogiques locales et la Commission des études. Finalement, le Collège veut réviser en 2004-2005 son premier plan stratégique en y ajoutant une orientation relative au développement d'une collectivité interne (*Building Internal Community*). Parmi les moyens envisagés figurent l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de communication.

Le campus Lennoxville fera en 2004-2005 une évaluation de ses services pédagogiques, dans le but notamment de mieux cerner les besoins de ses élèves et d'ajuster les services de soutien en conséquence. Il compte définir une procédure de traitement des plaintes et il a décidé de poursuivre l'évaluation de ses nouveaux enseignants sur une période de deux ans. Le campus Saint-Lambert souligne ses efforts en vue de s'assurer que les départements produisent leurs plans et rapports annuels et d'effectuer un suivi étroit des évaluations de programmes. Il mentionne en outre son intention de s'assurer que l'accès au Protecteur de l'élève soit mieux publicisé. Le campus St. Lawrence indique qu'une meilleure compréhension du rôle des départements et des comités de programme a permis d'accroître l'efficacité de la gestion de ses programmes.

La Commission note la qualité du suivi accordé à l'évaluation institutionnelle par le cégep *Champlain Regional College* et estime que les mesures mises de l'avant contribueront à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de sa mission éducative. Elle souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard des recommandations contenues dans le présent rapport.

La Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président