

# Rapport d'évaluation

**Évaluation institutionnelle**

**du Cégep de Lévis-Lauzon**

*Juin 2005*

---

*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 Lévis-Lauzon selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000<sup>1</sup>. Chaque collègue était invité à examiner sa mission et ses principaux objectifs institutionnels, à poser un regard critique sur son organisation et sa gestion, à mesurer l'atteinte de ses objectifs institutionnels, à apprécier les moyens qu'il s'est donnés pour assurer son développement et pour s'ajuster aux attentes de la société, et, enfin, à porter un jugement sur la qualité de ses pratiques de communication.

Le Cégep de Lévis-Lauzon a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 14 juillet 2004. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire<sup>2</sup>, a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 21, 22 et 23 septembre 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 élèves, des professionnels<sup>3</sup> 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<sup>me</sup> Louise Chené, commissaire, M. Jacques Nepveu, conseiller en gestion, M<sup>me</sup> Marie-Johanne Lacroix, directrice des études au Cégep de Granby Haute-Yamaska, et M. Pierre Gagnon, coordonnateur de l'évaluation institutionnelle au Cégep de Trois-Rivières. Le comité était assisté de M. Sylvain Parent, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire. M. Stephen Tribble, commissaire, et M<sup>me</sup> Catherine Larouche, professeure invitée à l'Université du Québec à Chicoutimi, y assistaient comme observateurs.
  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 Lévis-Lauzon est un collège public qui a été créé le 7 mai 1969. Héritier de l'Institut de technologie de Lauzon, le Collège a d'abord occupé les locaux de l'Institut jusqu'en 1975 pour ensuite s'établir sur son site actuel. À l'automne 2004, il accueillait 2978 élèves à la formation ordinaire, dont 1234 au secteur préuniversitaire et 1744 au secteur technique, et 166 élèves à la formation continue créditée.

Le Collège offre sept programmes d'études préuniversitaires : *Sciences de la nature, Sciences et langues, Sciences humaines, Sciences humaines et langues, Arts et Lettres, Arts plastiques et médiatiques* et *Histoire et civilisation*. En formation technique, les programmes offerts sont au nombre de seize, principalement dans les techniques physiques (six programmes) et les techniques de l'administration (sept programmes). Sept des seize programmes techniques font l'objet de 25 ententes DEC-BAC conclues avec diverses universités, et huit d'entre eux sont disponibles selon la formule Alternance travail-études (ATE). À la formation continue, le Collège offre 18 programmes menant à une AEC, la majorité d'entre eux étant du domaine des techniques physiques.

Le personnel non enseignant du Collège comprend 17 cadres, 28 professionnels et 94 employés de soutien. Le Collège emploie 233 enseignants à temps complet et 76 à temps partiel. À la formation continue, il requiert les services de 30 chargés de cours.

Sur le plan régional, le Collège s'est doté de plusieurs outils afin de desservir son territoire. Il offre ses activités de formation continue par l'intermédiaire de quatre points de service : le siège social situé à Lévis, le Centre d'informatique appliquée à Saint-Romuald, Expertech de Beauce à Sainte-Marie de Beauce et un centre de formation à Saint-Georges de Beauce. Le Collège dispose aussi de deux centres collégiaux de transfert de technologie : le Centre de robotique industrielle et Transbiotech. Les centres de transfert et les services de formation continue à Lévis seront éventuellement regroupés dans un pavillon nouvellement construit, le Complexe technologique, situé près du bâtiment principal du Collège.

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

La démarche d'autoévaluation institutionnelle a été prise en charge par la directrice générale. Un comité de pilotage composé de la directrice générale, de trois directeurs, de trois représentants syndicaux et d'un représentant des élèves a été mis sur pied afin de veiller à la bonne marche des opérations, et un conseiller pédagogique a été chargé des opérations de collecte d'information, d'analyse et de rédaction du rapport d'évaluation.

Un devis d'évaluation a été rédigé, et le conseil d'administration du Collège l'a adopté en avril 2001. Le travail de collecte d'information a par la suite été amorcé. Le devis prévoyait la production du rapport final et la fin de l'opération pour janvier 2002. Plusieurs événements, notamment une situation difficile au Service de la formation continue, des mouvements de personnel et le boycott de certaines activités par les enseignants, ont cependant bousculé l'échéancier prévu et ont finalement conduit la directrice générale à suspendre la démarche d'évaluation institutionnelle jusqu'en 2003-2004. À la reprise des travaux, le comité de direction du Collège a assumé la supervision de la démarche jusqu'à son terme.

Dans le but de s'approprier la démarche d'évaluation institutionnelle, le Collège y a adjoint trois objectifs institutionnels : instrumenter les différentes directions en matière d'évaluation, procéder à une évaluation dans une perspective de développement institutionnel, et utiliser l'évaluation comme un projet collectif mobilisateur visant la valorisation des personnels. Malgré sa prolongation, la démarche réalisée par le Collège a été rigoureuse et a permis la tenue de consultations larges et significatives. L'importance accordée, tout au long du processus, à la validation des données, des analyses et des textes résultants a mené à un rapport qui, de l'avis général, reflète bien la réalité et les particularités du Collège.

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. Ils suivaient en cela un mot d'ordre syndical provincial. La Commission ne peut s'empêcher de remarquer que si la solidarité syndicale est importante, celle à l'égard de leur Collège devrait l'être encore plus.

## **La mission**

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

Adopté en avril 1992, le principal document d'orientation du Collège comprend l'énoncé de mission, les valeurs de référence ainsi que les orientations institutionnelles retenues pour les années 1992 à 1995. De portée très large, ces orientations sont considérées comme toujours en vigueur par le Collège et, dans le cadre d'un processus annuel de planification, servent de base à la détermination des objectifs institutionnels.

L'énoncé de mission aborde quatre thèmes : l'accès aux études collégiales, la formation, le soutien à l'apprentissage et le développement régional, notamment par les centres de transfert technologique. Les valeurs de référence véhiculées sont la qualité de la formation, un style de gestion participatif, l'ouverture et la coopération, la rigueur et l'équité, des standards de performance compatibles avec l'enseignement supérieur et la reconnaissance des contributions du personnel. Enfin, les orientations institutionnelles ciblent la qualité des services offerts, le développement et la reconnaissance du personnel, et le développement du sentiment d'appartenance et de la capacité à répondre aux besoins du milieu. Dans l'ensemble, le document d'orientation est rédigé dans un langage clair et il livre un message univoque.

Pour le Collège, l'évolution de ses mandats et de la conception qu'il a de son propre rôle l'amène à conclure qu'une révision de ce document est aujourd'hui nécessaire. Il entend profiter de cette occasion pour élaborer un projet éducatif et ainsi mieux distinguer la mission, le projet éducatif et les orientations. Le travail sur le projet éducatif était d'ailleurs en cours au moment de la visite, et la version préliminaire de ce projet reprend quelques-unes des valeurs de référence énoncées dans le document d'orientation et y en ajoute d'autres, notamment le développement intégral de la personne et un environnement stimulant et convivial.

Le processus annuel de planification conduisant à la détermination des objectifs institutionnels est rigoureux et alimenté par une collecte d'information systématique et exhaustive. Les objectifs qui en découlent sont congruents à la mission du Collège tout en étant liés aux besoins des élèves et de la communauté.

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

Au moment de leur élaboration, l'énoncé de mission, les valeurs de référence et les orientations institutionnelles ont fait l'objet d'une importante consultation du milieu. De ce

fait, elles étaient à cette époque largement partagées par l'ensemble de la communauté. La Commission a pu constater que c'est encore le cas aujourd'hui. Ainsi, même si la plupart ne connaissent pas à la lettre la mission ou les valeurs de référence, tous se reconnaissent dans les convictions qu'elles énoncent et sont inspirés par les valeurs qu'elles véhiculent.

Chacune des directions du Collège s'est dotée d'un texte définissant sa raison d'être en lien avec l'énoncé de mission. Ce texte, élaboré en collaboration avec le personnel, guide les directions et les services dans l'établissement de leurs priorités et la conduite de leurs actions. La mission est ainsi prise en compte dans chacun des domaines d'intervention de l'institution tels l'organisation pédagogique, le développement des programmes d'études, la vie étudiante et la gestion des ressources humaines et financières.

La Commission constate que dans l'ensemble, l'adhésion à la mission, aux valeurs de référence et aux orientations institutionnelles est importante et elle estime qu'il s'agit d'un des points forts du Collège.

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

### **Les instances de gestion**

Au cours des dernières années, l'organigramme de l'institution a connu plusieurs modifications. Sur la base de recommandations issues d'un rapport commandé à une firme externe, le Collège a notamment créé une direction des services administratifs et une direction de la formation continue. Il examine la possibilité de faire de même pour les services informatiques. Les diverses instances de gestion du Collège ont des rôles clairement définis et des liens fonctionnels existent entre ces instances.

Les thèmes abordés au conseil d'administration sont bien préparés et les membres s'appuient sur une documentation adéquate pour en discuter. Les débats y sont animés, francs et approfondis mais demeurent toujours cordiaux. Récemment révisé, le programme d'intégration contribue à accroître la qualité de la participation des nouveaux membres du conseil. La Commission souligne l'efficacité avec laquelle le conseil d'administration remplit le rôle qui lui est dévolu ainsi que la qualité du travail qui y est accompli.

La Commission des études remplit adéquatement son rôle. Elle est composée de 22 membres, dont la moitié sont des enseignants. Ceux-ci siègent à titre de représentant de leur groupe et adoptent des positions communes. De ce fait, la Commission doit rechercher des consensus pour être fonctionnelle, et le Collège a mis en place une structure

consultative formée de plusieurs sous-comités et impliquant de nombreuses rencontres préparatoires afin d'atteindre ces consensus. Les dossiers déposés en Commission le sont généralement une première fois pour consultation et une deuxième pour adoption, lorsque les consensus nécessaires sont trouvés. La Commission estime que ce mode de représentation par parties, bien qu'il ait démontré son efficacité, pourrait ne plus être fonctionnel en cas de conflit. Elle *suggère* au Collège de faire évoluer sa Commission des études d'un fonctionnement par parties vers un fonctionnement où les membres exercent un rôle individuel. Pour ce faire, il pourra être nécessaire de réviser le règlement concernant la Commission des études et d'y inclure un code d'éthique et de déontologie.

La Direction générale et la Direction des études s'acquittent de façon efficace des responsabilités qui leur sont dévolues. Le leadership exercé par la directrice générale stimule et motive l'ensemble du personnel et est à souligner. Les comités de programme sont en place, mais leur animation au-delà de l'implantation des programmes révisés est parfois problématique. L'une des mesures prévues au plan d'action du Collège vise l'amélioration de cette situation. Au regard de la mise en œuvre des programmes, les responsabilités des départements et comités de programme ne sont pas assumées de manière égale. Notamment, des départements ne produisent pas de rapport annuel. Le Collège devrait remédier à cette situation pour mieux être en mesure de s'assurer de la qualité de la mise en œuvre des programmes qu'il offre. La Commission lui *suggère* de mettre en œuvre les moyens nécessaires afin que tous les départements produisent un rapport annuel dès l'année 2004-2005.

### **La gestion pédagogique**

La Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA), adoptée en 1995 et révisée en 1997, est considérée comme entièrement satisfaisante par la Commission. Cette politique a pour objectif de garantir l'équité, l'équivalence, la pertinence, l'efficacité et la transparence des pratiques d'évaluation. À chacune des évaluations de programme qu'il conduit, le Collège évalue la mise en application de sa PIEA et, le cas échéant, met en place les correctifs nécessaires pour en assurer l'application rigoureuse. De plus, le Collège s'assure de la compatibilité des politiques départementales à la PIEA. La mise en application de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) au cours des dernières années a eu des retombées positives sur les programmes et les départements. Cette politique a ainsi contribué à l'amélioration continue de la qualité des programmes et au développement d'une culture de l'évaluation au Collège. Par ailleurs, le Collège dispose d'une politique de valorisation de la langue depuis 1991. Il met en place les moyens nécessaires afin d'en assurer la mise en application.

L'élaboration et la mise en œuvre des programmes, autant pour la formation ordinaire que la formation continue créditée, se font de façon efficace. Le Collège a mis sur pied un comité de la programmation institutionnelle, qui s'assure notamment de la concordance des projets aux paramètres légaux et ministériels, dont il se dit très satisfait. Toutefois, son autoévaluation institutionnelle lui a permis de constater que le processus de gestion des programmes non crédités à la formation continue pourrait bénéficier d'un meilleur contrôle de la qualité de la formation. Conséquemment, il a intégré à son plan d'action des mesures allant en ce sens. Le Collège s'est doté d'un outil de suivi des cohortes, les *Fiches programme*, qui présente de façon conviviale et pour chacun des programmes offerts par le Collège des données quantitatives sur l'admission, la réussite, le placement et la diplomation et des données qualitatives sur les forces et faiblesses du programme, les ressources humaines et matérielles, les perspectives de développement et les synergies potentielles. La Commission souligne la qualité de cet outil.

Les principaux services d'aide et de soutien à l'apprentissage sont les services d'aide en français, en langues étrangères et en mathématiques, le tutorat par les pairs et l'offre d'ateliers portant sur des thématiques comme la gestion du temps, la préparation aux examens et la prise de notes. À la formation continue, le Collège met une aide pédagogique à temps partiel à la disposition des élèves. Dans l'ensemble, ces services sont fréquentés et appréciés. Le Collège a toutefois constaté un manque d'intégration des mesures et des ressources humaines et il entend viser, au cours des prochaines années, la synergie des actions et des intervenants et l'utilisation optimale des ressources.

Les services d'aide à l'enseignement sont répartis entre deux services de la Direction des études : le service des ressources à l'enseignement et à l'apprentissage gère les ressources matérielles (bibliothèque, ressources didactiques, reprographie, budgets départementaux) alors que le service de l'enseignement est responsable du soutien pédagogique (conseillers pédagogiques, animation pédagogique). Le Collège est à revoir cette distribution dans le but d'en augmenter l'efficacité générale et de mieux différencier la fonction « évaluation de programme » de la fonction « support à l'enseignement ». L'organisation scolaire tient compte des choix des élèves, des contraintes des programmes, des cours et des enseignants, et de la disponibilité des locaux spécialisés.

La Commission estime que la gestion pédagogique est de bonne qualité et qu'elle favorise l'atteinte des objectifs institutionnels. Il s'agit d'un des points forts du Collège.

## **Les services aux élèves**

Les services aux élèves offerts par le Collège couvrent plusieurs domaines : l'action sociale, la santé, l'aide à l'emploi, la psychologie, l'orientation, l'information scolaire, l'aide financière, l'animation socioculturelle et les activités sportives. Des efforts notables sont consentis par le Collège pour annoncer les différents services, de sorte qu'à leur accessibilité s'ajoute une fréquentation satisfaisante. Le Collège a profité de l'autoévaluation institutionnelle pour évaluer l'adéquation entre l'offre et les besoins des élèves ainsi que la satisfaction au regard des différents services. Les résultats démontrent que, dans l'ensemble, les services aux élèves sont satisfaisants et qu'ils répondent aux besoins exprimés. Mis à part ce sondage, l'évaluation des besoins et de la satisfaction a été plutôt fragmentaire au cours des dernières années. La Commission estime que le Collège gagnerait à systématiser l'évaluation des services aux élèves.

L'une des lignes directrices de l'action de la Direction des affaires étudiantes et communautaires (DAEC) est de favoriser la motivation, la persévérance aux études et la réussite éducative à travers les activités et services offerts. D'après le Collège, les données relatives à la réussite et à la persévérance des élèves qui font partie d'équipes sportives, qui participent à des groupes d'action sociale tels le groupe ÉVAD (équipe volontaire accueillante disponible), ou qui prennent part à l'organisation d'activités socioculturelles telles *Cégeps en spectacles* montrent qu'il existe effectivement un lien entre participation et réussite. Ainsi, la DAEC a pris l'engagement d'accroître la participation étudiante à ses activités au cours des prochaines années. La DAEC et le Collège encouragent la formation de liens entre les programmes et départements, d'une part, et les activités et services, d'autre part, de sorte que ces derniers contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels.

## **La gestion des ressources humaines**

Le Collège a adopté sa Politique institutionnelle de gestion des ressources humaines (PGRH) en 1992. La politique énonce les valeurs fondamentales auxquelles adhère le Collège : la responsabilisation, la participation, le respect des personnes et l'équité. Elle se veut un cadre général qui vient régir d'autres politiques et programmes ayant trait aux ressources humaines, sans les spécifier.

La Politique d'acquisition des ressources humaines, adoptée en 1994, et la Politique d'insertion professionnelle, adoptée en 1998, balisent l'embauche, l'accueil et l'intégration des nouveaux employés. Ces politiques favorisent le recrutement et la sélection de candidats ayant les qualifications requises ainsi qu'un accueil adéquat en milieu de travail. En outre, l'autoévaluation institutionnelle a permis au Collège d'identifier des zones

d'amélioration, notamment le développement et la validation de tests de sélection et le développement d'un programme d'intégration pour le personnel enseignant. Par contre, le Collège accuse un certain retard au regard de l'évaluation des personnels. Le personnel cadre dispose d'une Politique d'évaluation du rendement et de développement des compétences qui est rigoureusement mise en application. Le Collège entend toutefois réviser certains outils afférents à cette politique en raison de la somme considérable de travail qu'ils exigent. Pour les autres catégories de personnel, le Collège n'évalue pas ses employés permanents, et l'évaluation en vue de l'obtention de la permanence n'est conduite systématiquement que pour les professionnels et les employés de soutien. Dans ces conditions, il est difficile pour le Collège de fixer des priorités de perfectionnement pour ses différentes catégories de personnel de manière à ce que ces activités aient des impacts organisationnels significatifs. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de se doter d'une politique d'évaluation de tous ses personnels et de la mettre en application dans les meilleurs délais.*

Le climat de travail dans l'institution est excellent. Divers programmes mis en place par le Service des ressources humaines contribuent à l'établissement d'un tel climat, parmi lesquels la Commission souligne le *Programme d'aide à la vie départementale* ainsi que le *Programme de soutien au développement personnel et professionnel en milieu de travail*. Respectivement destinés aux enseignants et aux employés de soutien, ces programmes poursuivent des objectifs de croissance personnelle et professionnelle.

Les comités de relations de travail (CRT) prévus aux conventions collectives exercent adéquatement leur mandat, mais le temps considérable que la Direction des ressources humaines leur consacre est indicatif d'une gestion plutôt centrée sur l'application des conventions collectives. Dans le but de faire de la gestion des ressources humaines un véritable levier favorisant l'atteinte des objectifs institutionnels, le Collège aurait intérêt à mettre davantage l'accent sur la gestion des personnes plutôt que sur celle des relations de travail. Par ailleurs, le Collège a constaté certaines difficultés de mise en application de son programme d'aide aux employés liées au fait que le programme est dispensé à l'interne. Il souligne notamment des problèmes d'égalité d'accès à ce service, sa disponibilité restreinte à certaines plages horaires et le plus grand risque, pour la personne responsable du service, de se trouver en conflit d'intérêts. La Commission *suggère* au Collège de confier l'administration de son programme d'aide aux employés à un intervenant externe.

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

Le Collège dispose d'un mécanisme de répartition des ressources budgétaires qui tient compte des priorités annuelles de l'institution et des besoins des services et départements. Le comité du Plan d'investissement analyse annuellement les besoins exprimés et émet des recommandations à la direction du Collège en tenant compte d'un certain nombre de critères, notamment la qualité des services directs offerts aux élèves, l'optimisation de l'utilisation des locaux, les variations de clientèle d'un programme à l'autre, les implantations ou révisions de programmes, et la cohérence avec les valeurs et orientations institutionnelles. La composition et les priorités de ce comité sont de nature à assurer une prise en compte adéquate des besoins pédagogiques. En 1999, le Collège s'est doté d'une Politique d'acquisition des biens et services qui a pour principes directeurs la transparence des activités d'approvisionnement, la planification des acquisitions, le regroupement d'achats et le partenariat.

La qualité et l'entretien des locaux sont généralement adéquats, mais le Collège connaît un problème de disponibilité relié à la conversion de nombreuses classes en laboratoires spécialisés. Une action visant l'amélioration de la situation figure au plan d'action. Le Collège maintient les collections de la bibliothèque à jour de sorte que les ressources documentaires y sont adéquates. Au cours de la période de référence, un constat d'instabilité de son environnement informatique et les insatisfactions exprimées ont amené le Collège à élaborer et mettre en place un plan directeur du Service de l'informatique. Les objectifs de ce plan étaient de structurer, organiser et développer les volets organisationnel, fonctionnel et technologique du service. Au moment de la visite, la grande majorité des mesures prévues au plan étaient en place et elles avaient permis de résoudre les problèmes opérationnels que connaissait le Collège.

Pendant la période de référence, la gestion financière du Collège comportait d'importantes lacunes, notamment un suivi budgétaire peu rigoureux et un manque de transparence, dues en partie à la faiblesse des outils alors utilisés. Cette situation, couplée à une baisse marquée des activités de formation financées par des partenaires externes, a conduit à une crise financière. Confronté à cette situation, le Collège a fait appel à une firme externe pour poser un diagnostic et identifier des pistes de solution. De 2001 à 2004, soit de la fin de la période de référence jusqu'à la visite de la Commission, le Collège a travaillé à résorber cette crise en mettant en œuvre plusieurs des recommandations issues de cette démarche. La visite a permis de constater qu'il y est parvenu, la situation financière observée à ce moment étant saine et les processus de gestion transparents et bien définis. L'équilibre budgétaire du Collège est toutefois fragile : la structure particulièrement développée du secteur de la formation continue nécessite un apport financier régulier, et une année

difficile sur ce plan pourrait avoir des conséquences négatives importantes. Sensible à cette situation, la Commission constate les efforts déployés par le Collège pour redresser la situation tout en atteignant ses objectifs de rayonnement à l'échelle régionale. Elle encourage le Collège à surveiller de près la santé financière de son secteur de la formation continue.

Le Collège dispose d'une fondation dont le mandat comprend la remise de diverses bourses aux élèves, l'acquisition d'équipements informatiques et sportifs, et le financement d'activités spéciales en collaboration avec les départements. Dans l'ensemble, la Commission estime qu'actuellement, le Collège gère ses ressources matérielles, informationnelles et financières de façon efficiente.

## **L'atteinte des objectifs**

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

Pour les cohortes 2000 à 2002, le taux global de réussite des cours en première session est resté relativement stable à 83 %. Le taux de réinscription au troisième trimestre est lui aussi resté sensiblement le même pour les cohortes des années 2000 et 2001 par rapport aux cohortes précédentes, soit autour de 84 %. Certains programmes dont *Techniques administratives* et *Soins infirmiers* voient toutefois leur taux augmenter de façon significative. Ces taux sont d'ailleurs supérieurs à ceux de l'ensemble du réseau public pour les mêmes programmes. Par contre, le Collège se dit préoccupé par le taux de réinscription au programme d'*Électrotechnique* qui accuse un recul de plus de dix points de pourcentage pour les cohortes des années 2000 et 2001. Il a tenté d'y apporter des correctifs dont la révision de la séquence des cours, des interventions des aides pédagogiques individuels et des conseillers d'orientation, mais les résultats n'ont pas été probants. L'équipe départementale travaille actuellement à la mise en œuvre d'un nouveau programme afin d'apporter une réponse nouvelle et créative. Globalement, le taux de diplomation en durée prévue est resté stable à environ 31 %, mais il a connu une baisse de quelques points au secteur préuniversitaire. Le taux de diplomation deux ans après la durée prévue augmente de façon significative pour tous les secteurs et il se situe au-dessus de celui des collèges du réseau. Les résultats enregistrés pour le taux pondéré de diplomation sont également satisfaisants puisque le Collège maintient des écarts positifs de l'ordre de deux à trois points de pourcentage en moyenne pour les secteurs préuniversitaire et technique. À l'épreuve uniforme de français, les élèves du Cégep de Lévis-Lauzon

obtiennent généralement des résultats inférieurs de quelques points de pourcentage à ceux des élèves de l'ensemble des établissements publics.

La mise en œuvre du plan de la réussite s'est effectuée de façon rigoureuse, de sorte que la grande majorité des mesures prévues ont effectivement été mises en place. Le Collège considère que la mise en place du plan de réussite a contribué à renforcer la préoccupation de l'ensemble du milieu à la réussite des élèves. Il lui est difficile de cerner l'effet des mesures sur la réussite, mais il estime que certaines d'entre elles ont eu des répercussions positives, notamment les contrats découlant de l'application du règlement portant sur la réussite et les activités préparées par les aides pédagogiques et les conseillers d'orientation de concert avec les enseignants. Il a récemment entrepris d'évaluer l'impact des mesures d'aide spécifiquement sur certains programmes, et cette piste d'action paraît prometteuse. Pour son prochain plan, le Collège entend développer une plus grande synergie entre les acteurs afin d'accroître la concertation interdépartementale et interprofessionnelle. La Commission note que le Collège a dressé à chaque année un bilan de ses actions et les constats qui y ont été faits ont été réinvestis dans la planification de l'année suivante, ce qui l'a amené à ajouter certaines actions en cours de route et à en retirer d'autres.

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

À tous les deux ans, la Commission des études dresse un bilan de la mise en application de la PIEA. Cette réflexion est l'occasion pour l'ensemble des intervenants, en départements et collectivement, d'évaluer la conformité et l'efficacité de l'application de la PIEA. Il s'agit d'un mécanisme régulier qui permet au Collège de vérifier l'atteinte des objectifs de sa PIEA, et les résultats démontrent qu'ils le sont. En évaluant ses programmes, le Collège procède à l'évaluation continue de sa PIEP et de sa Politique de valorisation de la langue. Il est ainsi en mesure de témoigner de l'atteinte des objectifs de ces politiques.

Les objectifs de nature éducative inscrits dans la mission du Collège, essentiellement l'accessibilité, la réussite et la pertinence de la formation, ont été les objets d'actions soutenues tout au long de la période de référence. Plusieurs de ces actions ont porté fruit, notamment l'accroissement de l'accessibilité à la formation continue, l'amélioration de la formation pratique et l'augmentation de l'offre de programmes DEC-BAC. Dans l'ensemble, la Commission estime que ces objectifs sont atteints.

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

En 1992, le Collège définissait comme orientation de son action régionale le développement de sa capacité de répondre aux besoins par une attitude d'ouverture et en

privilégiant la création de partenariats. Aujourd'hui, la Commission constate que cette orientation s'est traduite par de nombreuses actions dont les résultats sont remarquables.

Le Collège s'est associé deux centres de transfert technologique : le Centre de robotique industrielle, fondé en 1984 et incorporé sous son appellation actuelle en 1995, et Transbiotech, qui a entrepris ses activités en 1999. Ces centres ont pour mission, dans leur domaine respectif, de contribuer au développement régional, de stimuler l'innovation technologique et d'accompagner les entreprises dans leur démarche d'amélioration ou de développement de procédés ou de produits. Ces activités ont des liens avec plusieurs des programmes techniques du Collège et ont des retombées directes sur la qualité de la formation, notamment par l'embauche de professeurs-chercheurs, par le partage des ressources avec certains départements et par l'octroi de stages à certains élèves. Au terme de la phase II du Complexe technologique, les centres de transfert, le service de la formation continue du Collège ainsi qu'un centre d'émergence des entreprises en biotechnologie, l'AgBioCentre, seront regroupés à l'intérieur d'un même environnement. Ce regroupement est le résultat d'un partenariat exceptionnel et vient maximiser l'effet de synergie entre ces entités.

D'autres réalisations viennent également démontrer la capacité du Collège à s'associer avec des partenaires externes. La Commission note le grand nombre d'ententes DEC-BAC qu'il a conclues avec l'Université Laval, l'Université du Québec à Rimouski, l'Université du Québec à Trois-Rivières et l'Université de Sherbrooke, la reconnaissance qu'il s'est méritée auprès du Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie et les diverses ententes avec des entreprises telles La Capitale services conseils et Autocar Excellence. Dans l'ensemble, il s'agit d'un des points forts du Collège.

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

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

Le Collège a mis en place des stratégies efficaces lui permettant d'identifier et de prendre en charge les besoins de son environnement interne et externe. Ces stratégies s'appuient sur une analyse annuelle de l'environnement externe et des forces propulsives et restrictives. Cette analyse permet notamment d'examiner les besoins du milieu régional et, le cas échéant, mène à l'attribution de mandats spécifiques visant à déterminer la meilleure façon d'y répondre.

Les stratégies de développement mises de l'avant par le Collège sont en lien avec les contraintes et besoins qu'il a identifiés, et elles témoignent de sa capacité d'adaptation et d'innovation pédagogique. Pour répondre aux besoins de sa clientèle, le Collège a su utiliser la marge de manœuvre qui lui est consentie par le régime des études collégiales pour augmenter la polyvalence de la formation qu'il offre. Il a ainsi créé les programmes *Arts médiatiques, Littérature, théâtre et technologie, Cinéma et hypermédia* et les doubles cheminements *Sciences humaines et langues* et *Sciences de la nature et langues*.

En étant constamment à l'affût des occasions de partenariat créatrices de synergie, le Collège s'est positionné comme l'un des principaux acteurs du développement socioéconomique de sa région. Le grand nombre d'ententes DEC-BAC qu'il a conclues, la mise sur pied du complexe technologique, la reconnaissance de sa compétence en biotechnologies par le milieu universitaire et les ententes de formation avec des entreprises de la région en témoignent éloquemment.

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

Les processus d'évaluation du Collège au regard de la gestion, de la réussite, des programmes d'études et des politiques sont efficaces. Il s'est doté de mécanismes rigoureux pour assurer le suivi et la mise en application des plans d'action résultants de ces évaluations. Au besoin, il n'hésite pas à recourir à une expertise externe pour s'assurer de poser un diagnostic juste et d'établir un plan d'action cohérent aux objectifs à poursuivre. D'après le Collège, au cours des dernières années, les actions qu'il a entreprises conjuguées à celles de la Commission ont permis une évolution de la culture organisationnelle au regard de l'évaluation et une augmentation de la capacité d'autocritique collective.

Le Collège s'est doté de processus de planification efficaces. Annuellement, le comité de direction conduit une analyse stratégique visant à réinterpréter les grandes orientations pour en arriver à formuler les plans de travail des diverses directions. Ce processus s'appuie sur une collecte d'information exhaustive, comprenant notamment des données qualitatives et quantitatives sur les programmes, la part de marché, les ressources humaines, les forces et faiblesses, les menaces et opportunités, et les synergies à exploiter. Le Collège assure le suivi des plans de travail issus de sa planification.

## **Les pratiques de communication**

Le Collège possède une Politique de communication depuis 1992. Il dispose de nombreux moyens pour rejoindre ses clientèles interne et externe, parmi lesquels on retrouve le site Internet, le prospectus, la visite d'établissements, la formule « étudiant d'un jour », l'activité « Portes ouvertes » et l'hebdomadaire « L'Informatin ». L'autoévaluation institutionnelle lui a permis de constater que si les moyens qu'il met en œuvre pour atteindre sa clientèle externe sont appropriés, ceux destinés à sa clientèle interne, notamment à son personnel, pourraient bénéficier d'améliorations. À la suite de ce constat, le Collège a révisé sa stratégie de communication auprès de son personnel. Au moment de la visite, les pratiques de communication avaient connu une grande amélioration par rapport à la période de référence, et la Commission estime maintenant qu'elles favorisent la diffusion des documents aux personnes concernées et que l'information diffusée est exacte.

Le Collège a, depuis 1994, une procédure pour le règlement des litiges et la gestion des plaintes. Cette procédure traite les plaintes de toute nature jusqu'à leur résolution. Sa mise en application vise la coopération, la conciliation et le respect des droits des personnes. La procédure est disponible sur le site Internet du Collège et elle est résumée dans l'agenda des étudiants. Toutefois, la Commission note certaines incohérences entre les deux textes, notamment au sujet de l'existence d'un comité de conciliation et de l'aboutissement de la démarche. La Commission invite le Collège à s'assurer de la justesse des informations transmises aux étudiants.

## **Le suivi de l'évaluation**

Globalement, la Commission estime que le Collège a su tirer parti de son autoévaluation institutionnelle, notamment pour identifier les principaux défis qui se présentent à lui. Il a produit un plan d'action réaliste qui spécifie le partage des responsabilités, comporte des priorités et établit un échéancier. Ce plan est de nature à solutionner les problèmes identifiés, et il est en majeure partie réalisé.

## **Conclusion**

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

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier l'efficacité du conseil d'administration, la qualité du leadership exercé par la directrice générale et la fonctionnalité des *Fiches programme* comme outil de suivi des cohortes. La performance du Collège dans l'atteinte des objectifs relatifs aux volets complémentaires de sa mission est remarquable.

Le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement. En exploitant les occasions de créer des partenariats et des synergies lorsque celles-ci se présentent, il s'est positionné comme un acteur socioéconomique majeur dans son milieu. La formation qu'il offre tient compte des besoins de sa clientèle et une planification annuelle rigoureuse lui permet entre autres de bien cerner ces besoins.

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

## **Les suites de l'évaluation**

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

Le Collège a mis à jour le texte de sa mission, il a défini son projet éducatif et il a révisé ses valeurs de référence. Ces documents ont d'ailleurs été approuvés par son conseil d'administration. Le mandat de la Direction des ressources humaines a été revu, entre autres, pour mettre davantage l'accent sur la gestion des personnes.

Par ailleurs, la mise à jour de la mission a amené le Collège à enclencher un processus de révision de la raison d'être de chacune des directions et de leurs unités. À la suite de la révision du mandat de la Direction des ressources humaines, le Collège a amorcé une révision de la structure et du partage des responsabilités de cette Direction. Enfin, une évaluation formelle des centres d'aide est en cours.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président