Évaluation institutionnelle

Cégep de Victoriaville

Rapport d'autoévaluation

Tel qu'adopté au CA du 25 novembre 2002

Préambule 5

Présentation de la démarche 7
La structure 7
Évolution de l'opération 9
Méthodologie de l'enquête sur l'évaluation institutionnelle 11
Méthodologie utilisée pour comparer et analyser les résultats 12

Critère 1 : Le Collège poursuit des objectifs clairs, congruents avec sa mission et pertinents *13*

Thème 1.1 La clarté et la précision de l'énoncé de mission 15
Document « La mission du cégep de Victoriaville » 15
Le Projet éducatif institutionnel 16
Conclusion sur le thème 1.1 18

Thème 1. 2 La clarté des objectifs institutionnels, leur congruence avec l'énoncé de mission et leur pertinence par rapport aux besoins des élèves et de la société. 19
PIEA 19
PIEP 21
PGRH 22
Plan quinquennal de développement 1995-2000 24
Priorités du Collège 25
Conclusion sur le thème 1.2 29

Thème 1.3 : L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels 30
Moyens utilisés pour faire connaître le Projet éducatif au personnel et l'amener à y adhérer 30
Appréciation de l'adhésion du personnel au Projet éducatif à l'aide des résultats aux questionnaires. 31
Évaluation de l'efficacité des moyens utilisés 32
Perception des membres du personnel 32
La perception des unités administratives à l'égard de la diffusion du Projet éducatif et à son adhésion 33
Appréciation de l'impact des divers volets de notre mission, du Projet éducatif et des objectifs institutionnels au sein du Collège, notamment dans l'organisation pédagogique et le développement des programmes d'études 33
Les engagements du Projet éducatif et les élèves de 2e année 33
Conclusion préliminaire sur le thème 1.3 34

Conclusion -Critère 1- 35
Appréciation du critère 1 dans son ensemble : De façon générale, le Collège poursuit des objectifs clairs, congruents avec sa mission et pertinents. 35
Présentation des actions susceptibles d'améliorer la situation évaluée 35

Critère 2 Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission. 37

Présentation 37

Thème 2.1 L'efficacité des instances de gestion 38
Présentation de l'organigramme 38
Le conseil d'administration (CA) 38

Les référentiels 38
Informations diverses sur le fonctionnement local du conseil d'administration 39
Le vécu de 1996-2001 39
La commission des études (C.É.) 44
Les référentiels 44
Les mandats 44
Informations diverses sur le fonctionnement local de la Commission 45
Direction générale 50
Direction des études 50
Les instances départementales et les comités de programme 52
Conclusion relative au thème 2.1 53

Thème 2.2 L'efficacité de la gestion pédagogique 54
La mise en application des politiques de gestion des programmes d'études et le caractère fonctionnel des pratiques de gestion qui en découlent 54
Les services d'aide et de soutien à l'apprentissage et à l'enseignement 56
Services d'aide et de soutien à l'apprentissage 56
Services de soutien à l'enseignement 60
Organisation scolaire 62
Conclusion relative au thème 2.2 64

Thème 2.3 Efficacité des Services aux étudiants 66
Aide pédagogique individuelle 66
Service d'orientation 66
Service de santé mentale et de référence psychologique 67
Service des sports 68
La vie culturelle et communautaire au cégep de Victoriaville 69
Autres activités 70
Conclusion relative au thème 2.3 71

Thème 2.4 L'efficacité de la gestion des ressources humaines 72
Programmes prévus par la PGRH : État de la situation 73
Le Service des ressources humaines 77
Relations de travail 79
Conclusion du thème 2.4 80

Thème 2.5 L'efficience de la gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières. 82
Conclusion au thème 2.5 85

Le critère deux (2) et la Formation continue. 85

Appréciation du critère 2 dans son ensemble 87

Actions à envisager 87

Critère 3 Le Collège atteint ses objectifs 90

Thème 3.1 L'atteinte des objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel 90

Thème 3.2 L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative 91

PIEA 91
PIEP 93

***Thème 3.3 Les résultats atteints dans les volets complémentaires de sa mission et leurs retombées sur les activités de formation* 94**

Appréciation du critère 3 dans son ensemble 96

Critère 4 Le Collège utilise les moyens appropriés pour assurer son développement dans le respect de sa mission 96

Présentation 96

***Thème 4.1 La détection des besoins nouveaux et l'innovation tant dans la pédagogie que dans la gestion.* 97**

Détection de besoins nouveaux et innovation, volet pédagogique 97
Détection de besoins nouveaux et innovation, volet gestion 100
FORM TEC INC. 100

***Thème 4. 2 L'efficacité des processus d'évaluation et de planification et leurs retombées sur la gestion* 101**

Appréciation du critère 4 dans son ensemble et actions à envisager 102

Critère 5 Le Collège fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication. 103

Présentation 103

5.1 *Accès à l'information, la fidélité des messages et le respect des engagements exprimés* 103

Diffusion de l'information pour permettre une compréhension des actions et assurer la transparence 103
Accès à l'information dans les limites imposées par le cadre légal 104
Évaluation portant sur la qualité d'information diffusée dans les différents médias et sur la quantité 105

Conclusion au critère 5 et actions à envisager 106

Conclusion générale 107

Liste des annexes 109

Critère 1 109
Critère 2 109
Critère 3 109
Autres : 110

Préambule

Afin de répondre adéquatement et efficacement aux consignes présentées dans le guide de la C.E.E.C., le conseil d'administration du cégep de Victoriaville adoptait, en novembre 2000, une version révisée de sa politique-cadre de l'évaluation institutionnelle[1]. Cette révision a été l'occasion de préciser certains objectifs poursuivis par l'opération et d'en élaborer de nouveaux, devenus pertinents au présent contexte. Pendant près de deux ans, les objectifs de la politique ont guidé les travaux sur l'évaluation institutionnelle. Voici un passage relatant ces dits objectifs :

Respectant les valeurs du Projet éducatif, la démarche globale d'évaluation institutionnelle vise à :

- S'assurer que la réussite de l'élève demeure la préoccupation centrale du Cégep.
- Favoriser la transparence interne et externe dans l'éducation, l'administration et la gestion dans le respect des rôles et des responsabilités de tous et chacun.
- Offrir aux usagers, les services de qualité auxquels ils ont droit.
- Développer, chez le personnel et la communauté étudiante, le sentiment d'appartenance à l'institution.
- S'assurer de l'efficacité de notre mode d'organisation et de gestion dans l'atteinte de nos objectifs et de la poursuite de notre mission.
- S'assurer de la transparence et de l'exactitude dans nos pratiques de communication.
- Donner du Cégep une représentation juste, valorisante et conforme à la réalité.
- Rendre compte à la CEEC, au MEQ (imputabilités spécifiques) et à la population (imputabilité globale).

Compte tenu des principes et des objectifs de l'évaluation institutionnelle, les objectifs de la politique-cadre de l'évaluation institutionnelle s'énoncent en ces termes :

- Stimuler et orienter l'action des différents intervenants concernés par l'évaluation.
- Préciser, encadrer et orienter les politiques sectorielles d'évaluation (s'assurer de la cohérence au niveau de la coordination).
- Informer tous les intervenants et intervenantes sur le processus et la procédure d'évaluation.
- Préciser les responsabilités, les rôles et les fonctions des différents intervenants (règles du jeu).
- Démystifier l'évaluation en précisant et en diffusant, auprès des différentes instances et composantes du Cégep, les objectifs ainsi que les critères et les indicateurs utilisés lors de chaque entreprise d'évaluation institutionnelle.
- Clarifier, au préalable, les niveaux de prise de décision en fonction des choix qui seront faits ultérieurement.
- Manifester l'adhésion de l'institution aux valeurs et aux principes de l'évaluation institutionnelle.

[1] Voir annexe 1 : Politique-cadre sur l'évaluation institutionnelle, version 2001

- Constituer un encadrement spécifique au déroulement de l'évaluation en tenant compte du contexte mésologique (milieu de vie) de l'institution, des ressources humaines et financières disponibles.
- Assurer tout le personnel et tous les services de l'institution de même que toutes les ressources externes intervenant dans la réalisation des différentes activités du Cégep, d'une évaluation juste et équitable.
- Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et par suite à sa valorisation.
- Entériner et supporter les choix qui découlent de l'évaluation et des besoins.
- Intégrer les résultats de l'évaluation dans un plan institutionnel d'actions.
- Assurer le suivi du plan d'actions par la rédaction d'un rapport d'activités aux trente (30) mois.
- Adhérer au principe de l'amélioration continue en répétant l'évaluation institutionnelle aux cinq (5) ans, le faisant ainsi coïncider avec l'échéance du plan quinquennal de développement.

Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration ont exprimé, le 26 février 2001, des craintes à l'effet que les résultats de l'évaluation institutionnelle puissent ultérieurement être utilisés aux fins de l'habilitation des collèges[2]. Voici la résolution en ce sens :

> « Considérant l'importance que tout le personnel participe à l'évaluation institutionnelle; Considérant la volonté du Conseil d'administration de faire en sorte que cette opération d'évaluation institutionnelle se vive positivement dans l'intérêt du Collège, de son personnel et de sa population qu'il dessert;
>
> Il est proposé par Réjean Fortin, appuyé de Yves Fréchette que le cégep de Victoriaville réalise l'évaluation institutionnelle indépendamment du dossier appelé « habilitation ». Ainsi le Cégep rendra publics les résultats de l'évaluation institutionnelle et informera la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC), dans le préambule de son rapport, de cette réserve au lien à éviter entre l'habilitation et l'évaluation institutionnelle. »
>
> Proposition adoptée à l'unanimité.

[2] Annexe 2 : Extrait du procès-verbal de la réunion du CA du 26 février 2001

Présentation de la démarche

La structure

S'inspirant de la structure prévue pour l'évaluation des programmes telle que présentée dans la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP), le Cégep a créé deux comités : le comité de travail et le comité directeur du CA.

A- Comité de travail

Conformément à la politique-cadre sur l'évaluation institutionnelle, ce comité devait être composé de deux élèves de deux membres du personnel enseignant, d'un membre du personnel de soutien, d'un membre du personnel professionnel (PNE), d'un membre du personnel cadre et enfin, du responsable du dossier. Le comité de travail était responsable de la mise en œuvre de l'évaluation institutionnelle.

Ses responsabilités :

- Le comité prépare, adopte et soumet au comité directeur un devis général de la démarche locale d'évaluation institutionnelle.
- Le comité participe à la cueillette des données.
- Le comité réalise l'analyse préliminaire des données, c'est-à-dire l'appréciation des critères et des actions envisagées.
- Le comité informe régulièrement les gens de l'état des travaux en cours.
- Le comité soumet au comité directeur un rapport préliminaire d'évaluation.
- Le comité recommande l'adoption du rapport d'évaluation institutionnelle au comité directeur.

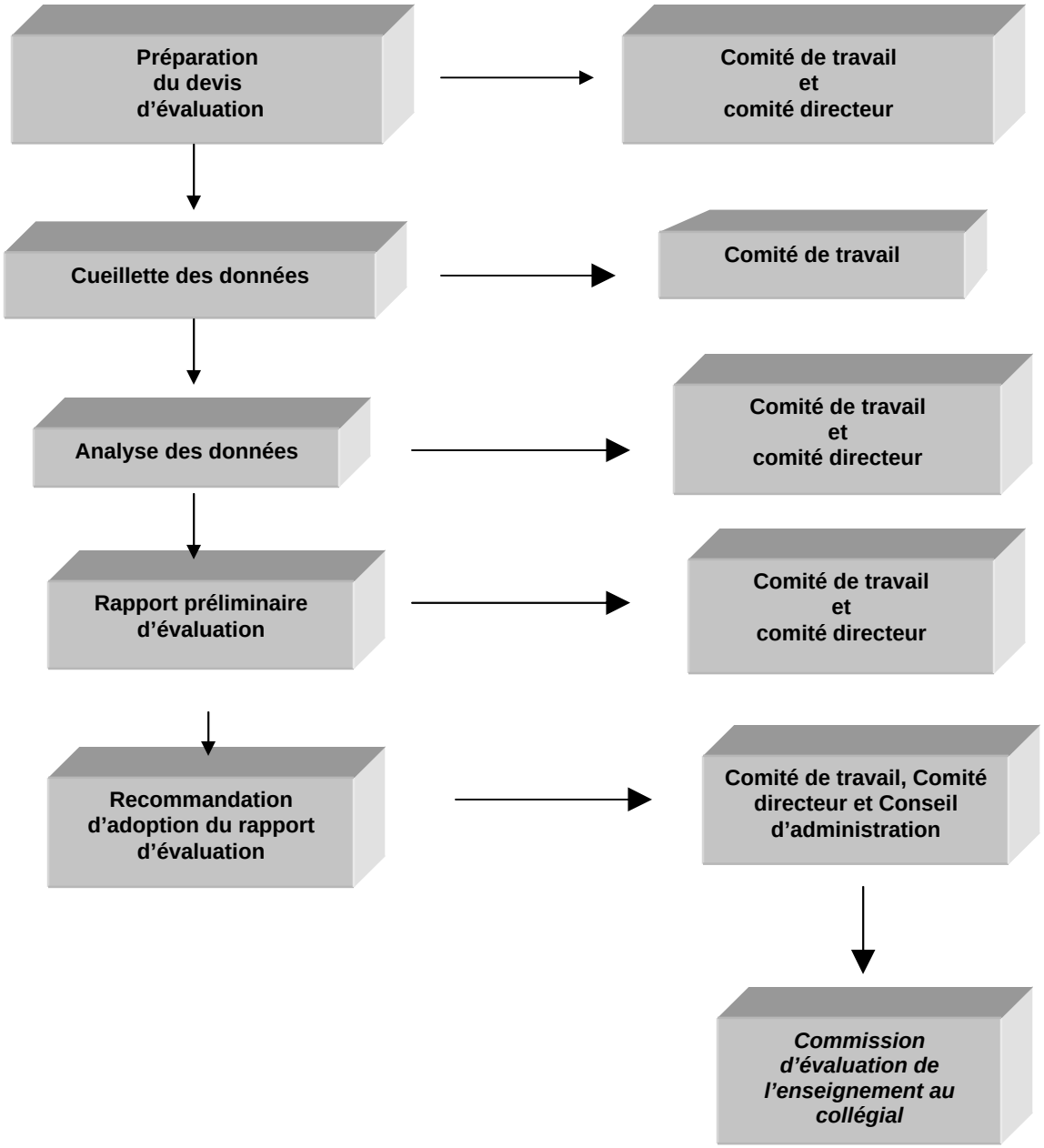
B- Comité directeur du CA

Ce comité était composé de 5 membres nommés pour l'occasion par le CA à l'exception du directeur général, président d'office du comité, du président du conseil d'administration et du directeur des études, tous deux membres d'office du comité directeur du CA. Les 2 autres membres siégeant au comité sont des membres externes du CA.

Ses responsabilités :

- Le comité adopte le devis d'évaluation préparé par le comité de travail.
- Le comité donne son avis sur l'analyse et l'interprétation des données recueillies par le comité de travail.
- Le comité donne son avis sur le rapport préliminaire d'évaluation.
- Le comité répond auprès du C.A. du respect du processus d'évaluation.
- Le comité recommande au C.A l'adoption du rapport d'évaluation.

DÉMARCHE


Préparation du devis d'évaluation
Comité de travail et comité directeur
Cueillette des données
Comité de travail
Analyse des données
Comité de travail et comité directeur
Rapport préliminaire d'évaluation
Comité de travail et comité directeur
Recommandation d'adoption du rapport d'évaluation
Comité de travail, Comité directeur et Conseil d'administration
Commission d'évaluation de l'enseignement au collégial

Évolution de l'opération

Présentés de façon chronologique, voici les principaux événements qui ont marqué l'opération locale d'évaluation institutionnelle. La correspondance, les résolutions et autres documents relatant et précisant les éléments de l'opération se trouvent en annexe[3].

- 5 septembre 2000 : Assignation provisoire d'un enseignant au titre de responsable du dossier de l'évaluation institutionnelle.
  Supérieur immédiat : le directeur général.

- 25 septembre 2000 : Présentation de la démarche locale (défis, structure et échéancier) aux membres du CA (voir annexe 3).

- Octobre 2000 : Envoi du document «notre démarche locale» à tous les membres du personnel (annexe 3).

- 17 novembre 2000 : Le directeur général invite formellement les associations (cadres et étudiants) et les syndicats (personnel enseignant, soutien et professionnel non-enseignant) à nommer des représentants et représentantes pour siéger sur le comité de travail.

- 11 décembre 2000 : Adoption de la politique-cadre sur l'évaluation institutionnelle au CA.

- 17 janvier 2001 : Les associations des cadres et des étudiants et les syndicats du personnel professionnel et du personnel de soutien ont nommé leurs représentants. Il est convenu d'attendre la présence du personnel enseignant avant de débuter les travaux du comité.

- 1er février 2001 : Dans une lettre adressée au d.g., la présidente du syndicat du personnel enseignant fait état des décisions prises à l'assemblée générale du 30 janvier. L'assemblée accepte de déléguer des représentants au comité si la Direction satisfait certaines conditions.

- 26 février 2001 : Adoption au CA d'une résolution visant à exprimer l'inconfort du Conseil à l'effet de lier le présent exercice au dossier de l'habilitation des cégeps. On profite aussi de cette réunion pour former le comité directeur (d.g, d.e., président du CA à titre de membres d'office et deux membres externes).

- 22 mars 2001 : Visite de la commissaire Mme Louise Chené. Tout le personnel du Collège est convié pour l'occasion. En après-midi, en assemblée générale, le Syndicat du personnel enseignant décide de ne pas nommer de représentants ou représentantes au comité de travail.

- 22 mai 2001 : À la suite de la démission de son premier représentant, le Syndicat des PNE délègue une nouvelle représentante au comité de travail.

[3] Annexe 3 : correspondance, échanges, P-V- d'assemblées,…

- 30 mai 2001 : Après trois réunions (5 avril,19 avril et 30 mai), les membres du comité de travail s'entendent sur une version du devis général d'évaluation (annexe 2).

- Mai 2001 : Le représentant du personnel de soutien sur le comité de travail publie une lettre dans le bulletin syndical, lettre dans laquelle il critique la démarche et recommande à son syndicat de ne plus participer à ce processus. Considérant la tenue d'une assemblée générale le 6 juin, le responsable du dossier demande à y être invité afin de permettre un débat contradictoire, mais les membres de l'exécutif refusent. Le responsable du dossier publie alors une lettre adressée à tous les membres du personnel de soutien les invitant à faire un choix éclairé.

- 1er Juin 2001 : Les membres du comité directeur du CA acceptent le devis général d'évaluation et le document est acheminé à la CEEC le lendemain même.

- 6 juin 2001 : Réunis en assemblée générale, les membres du personnel de soutien décident de continuer à siéger au comité de travail et leur représentant reste le même.

- 6 juin 2001 : Envoi d'un bulletin d'information à tous les membres du personnel. Dans ce bulletin, le responsable du dossier fait état du dossier et rappelle les étapes subséquentes.

- 18 juin 2001 : Adoption du devis général d'évaluation au CA avec un ajout.

- Été 2001 : Préparation des questionnaires (élèves 2e année, personnel enseignant, soutien et professionnel, CA, CE, CD-CDP) avec l'aide d'une enseignante spécialisée en statistique. Élaboration des guides d'autoévaluation aux services du Collège.

- 8-13-21 août 2001 : Correspondance entre le d.g. et le président du Syndicat du personnel de soutien. Ce dernier annonce dans la dernière lettre (21 août) que le Syndicat du personnel de soutien se retire du comité de travail.

- 20 août 2001 : le responsable du dossier invite formellement la nouvelle présidente du Syndicat du personnel enseignant à reconsidérer leur position sur l'évaluation institutionnelle et de siéger au comité de travail.

- 22 août 2001: Réunion des membres du comité de travail : adoption du questionnaire élèves 2e année. Le représentant du personnel de soutien est présent malgré la démission annoncée par son syndicat.

- 28 août 2001 : La présidente du Syndicat du personnel enseignant répond au responsable du dossier que le bureau exécutif refuse de reconsidérer sa position.

- 7 septembre 2001 : Adoption par les membres du comité de travail des questionnaires et des guides d'autoévaluation des services.

- 14 septembre 2001 : Envoi d'un bulletin d'information à tous les membres du personnel. Le responsable du dossier y annonce les modalités propres à l'administration des questionnaires. On y annonce aussi la présence du devis d'évaluation sur le site Internet du Collège.

- 27 septembre 2001 : Le responsable du dossier présente le questionnaire CD/CDP à l'assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs des départements ou des programmes.

- 3 octobre 2001 : Les professeurs réunis en Assemblée générale ont unanimement résolu de boycotter tous les questionnaires préparés à leur intention (profs, CA, CE, l'assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs de département et/ou de programme CD-CDP). Voir l'annexe 3 pour les détails.

- 15 octobre 2001 : Tous les services ont complété leurs travaux conformément aux guides d'autoévaluation. Ces travaux ont été réalisés selon deux approches différentes :

A) Séance de travail avec le responsable du dossier (animation, secrétariat)
Service de la formation continue (SFC): le directeur + 3 PNE (27/09/01)
Service des études : le directeur des études et ses trois adjoints. (01/10/01)
Service des ressources humaines (SRH): le directeur, un cadre, un PNE et trois soutiens (5/10/01)

B) Consultation interne et rédaction d'un texte sans la participation du responsable du dossier.
Direction générale
Services administratifs

- Janvier 2002 : Le porteur du dossier étant assigné à de nouvelles tâches, il garde la responsabilité du dossier tout en partageant la rédaction du rapport avec le représentant cadre du comité. À cet effet, un mémo explicatif est acheminé à tout le personnel.

- Entre février et septembre 2002, les membres du comité se rencontrent à quelques reprises pour réagir aux textes rédigés.

- 20 septembre 2002 : Réunion du comité de travail. Les membres réunis acceptent de soumettre au comité directeur une version préliminaire du rapport. Aussi, ils conviennent d'un échéancier pour la suite du dossier. Le rapport sera acheminé à la CEEC avant Noël.

- 9 octobre 2002 : Réunion du comité directeur. Les membres donnent leur avis sur la version préliminaire.

- 4 novembre 2002 : Réunion du comité de travail. Les membres s'entendent sur la version du rapport et de résumé l'accompagnant, documents qui seront publiés le 5 novembre pour les fins de consultation. Puisque les membres du CA doivent recevoir la version finale au plus tard le 15 novembre, la soirée d'audience est fixée pour mercredi le 13.

- 13 novembre 2002 Les personnes présentes à la soirée d'audience ont relevé certaines erreurs (dates, énoncés) dans le document préliminaire. Les membres des comités de travail et directeur s'entendent pour intégrer les modifications suggérées dans la version finale du rapport.

Méthodologie de l'enquête sur l'évaluation institutionnelle

L'enquête a été menée pendant l'automne 2001 sur les populations suivantes du cégep de Victoriaville :

Populations	Nombre total de personnes qui ont reçu un questionnaire	Nombre de questionnaires complétés et reçus	Taux de réponse en %
Tous les élèves de 2e année 3ie session *	465	395	85
Le personnel de soutien	72	27	37
Le personnel professionnel non-enseignant (PNE)	19	15	79
Le personnel enseignant **	180	15	8,33
Les membres de la Commission des études depuis 1995	29	9	31 %
Les membres du conseil d'administration depuis 1995	45	21	47 %

* Puisque ces élèves ont tous vécu une année complète au cégep, il n'y a pas de disproportion entre les élèves des programmes techniques et préuniversitaires. De plus, c'est la population la plus facile à rejoindre en début d'année.

** Le questionnaire préparé à l'intention du personnel enseignant (enseignement régulier - précaires et permanents- formation continue) a fait l'objet d'un boycott à partir du 3 octobre 2001.

Pour toutes les populations, les questionnaires ont été envoyés par la poste (courrier interne ou postes Canada) sauf pour les élèves qui les ont reçus en main propre.

Comme il s'agit d'une enquête par recensement, l'analyse s'est effectuée directement sur les données recueillies sans avoir besoin de s'assurer qu'un échantillon soit représentatif de la population. Le recensement évite les tests d'hypothèses possibles et les marges d'erreurs à calculer, la validité de l'analyse est laissée au jugé. De plus, malgré le faible taux de réponses pour certaines populations, on ne peut pas traiter ces données comme des échantillons car les répondants et répondantes n'ont pas été choisis au hasard. L'analyse statistique fut donc utilisée et complétée pour les populations des élèves, du personnel de soutien, du personnel enseignant et du personnel non enseignant.

Méthodologie utilisée pour comparer et analyser les résultats

Pour comparer les résultats, nous avons attribué des cotes brutes aux réponses :

En accord (+1).
Légèrement en accord (+0,5)
Légèrement en désaccord (-0,5)
En désaccord (-1)
Abstention (0)

Par la suite, pour connaître le degré d'adhésion à l'énoncé (cote relative), le total des cotes brutes (CB) est divisé par le nombre de répondantes et répondants et on obtient la cote relative en transformant le résultat obtenu en le multipliant par 100 et en arrondissant à l'entier près.

> Exemple : Si 21 personnes répondent, on additionne les cotes brutes correspondant aux 21 réponses, on divise le total par 21, on multiplie par 100 et on arrondit à l'entier près.
> Une cote relative maximale relative égale à 100 tandis qu'une cote minimale égale à -100.
> Ainsi, une cote de 50 (CR 50) et plus indique un degré d'adhésion très élevé à l'énoncé tandis qu'une cote de 0 (CR=0)signifie une position où le degré d'adhésion à l'énoncé reflète avec autant de force deux orientations diamétralement opposées.

Critère 1 : Le Collège poursuit des objectifs clairs, congruents avec sa mission et pertinents

« Le collège évalue la clarté et la précision de l'énoncé de sa mission. Il vérifie la pertinence des objectifs institutionnels qu'il poursuit de même que leur congruence avec sa mission. Le collège mesure le degré d'adhésion que suscitent sa mission et ses objectifs institutionnels et leur prise en compte dans le vécu éducatif. » p.9 Guide de la CEEC

L'examen du critère 1 sera l'occasion d'analyser et d'évaluer la clarté[4], la congruence et la pertinence des principaux documents actualisant la mission du cégep de Victoriaville. Parce que ces documents découlent, pour la plupart, des engagements et des finalités du Projet éducatif institutionnel, une attention particulière sera portée à celui-ci.[5] En ce sens, le lecteur ou la lectrice remarquera l'insistance à mettre en évidence la mise en œuvre des engagements énoncés dans le Projet éducatif, en tant que points de repère de nos objectifs institutionnels. La démarche proposée pour analyser ce critère se résume à une brève description des documents, suivie d'observations sur ceux-ci, et, s'il y lieu, des observations des services effectuées pendant leur autoévaluation.[6] Enfin, lorsque l'occasion s'y prêtera, l'appréciation des membres du personnel et celle des élèves seront présentées, appréciations recueillies lors de l'administration des questionnaires auprès de ces groupes. La thèse défendue se dévoile en ce jugement : de façon générale, le Collège poursuit des objectifs clairs, congruents avec sa mission et pertinents. La démonstration sera suivie d'une courte présentation des pistes d'actions susceptibles d'améliorer la situation analysée.

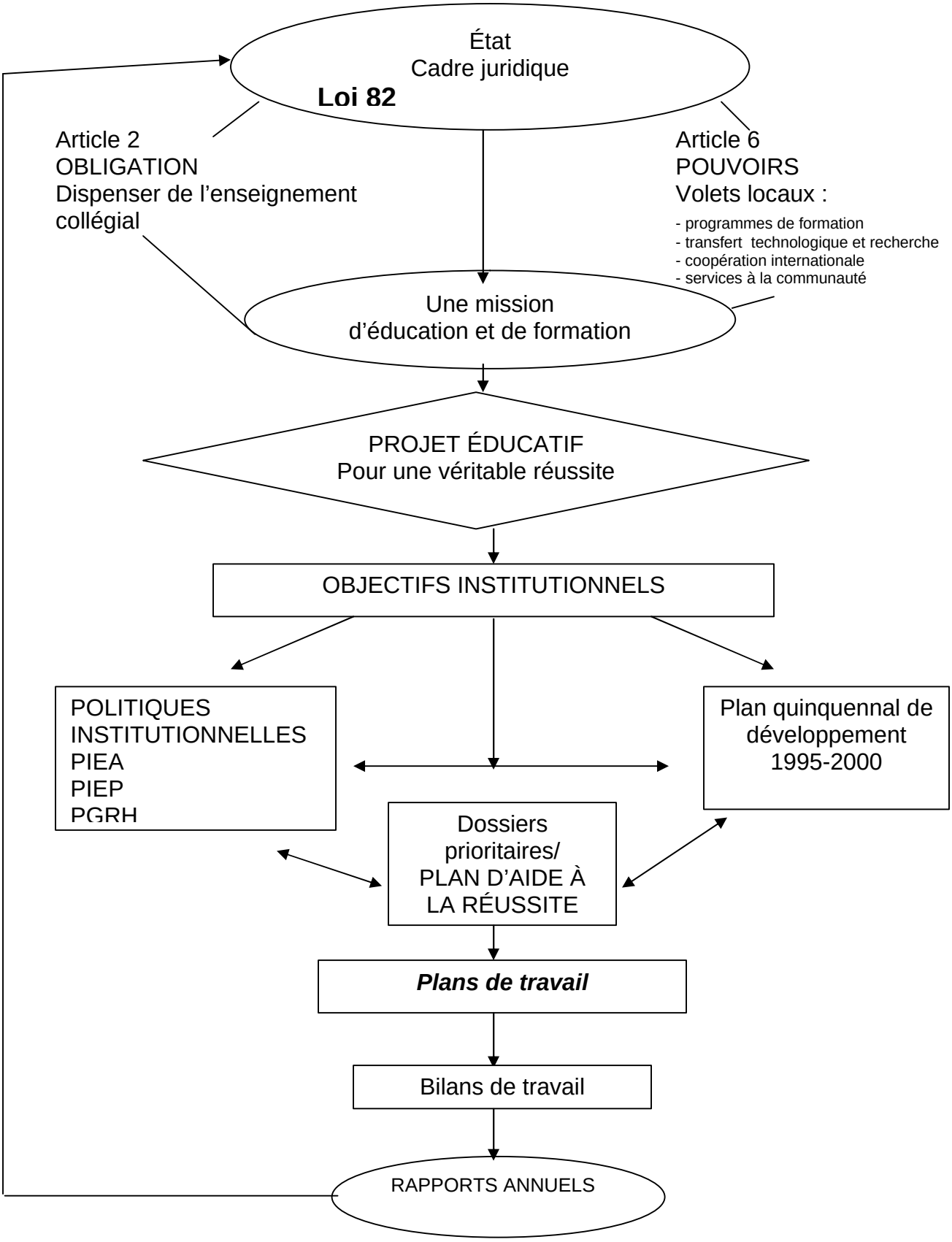
---

[4] Note : en s'inspirant de la définition commune du mot clarté (caractère de ce qui intelligible, netteté, précision), il a été convenu d'analyser la clarté de la mission, telle qu'elle apparaît dans la documentation (Projet éducatif, politiques institutionnelles,..), par l'applicabilité, la transférabilité ou le caractère opérationnalisable des verbes d'action utilisés dans les énoncés étudiés.

[5] Telle qu'illustré dans le schéma de la page suivante, la mission du collège de Victoriaville s'actualise dans son Projet éducatif et ultérieurement dans ses objectifs institutionnels découlant eux-même des finalités du Projet éducatif.

[6] La séquence d'étude est illustrée dans le schéma de la page suivante.

SCHÉMA : ÉNONCÉ DE MISSION



Thème 1.1 La clarté et la précision de l'énoncé de mission

La mission énonce ce pourquoi le collège existe (pour quelles clientèles, pour quels programmes, pour quels services…) et l'essentiel de cette mission est dicté par la loi. Au cégep de Victoriaville, il existe deux documents officiels qui, par delà la loi, énoncent les particularités de sa mission. Le premier document, baptisé «la mission du cégep de Victoriaville», fut adopté lors d'une réunion du CA tenue le 27 avril 1992, et le deuxième, le Projet éducatif institutionnel, fut adopté le 7 novembre 1994, lors d'une séance de la même instance. En voici une présentation sommaire :

Document « La mission du cégep de Victoriaville »

Brève présentation

Adopté juste avant la réforme collégiale de 1992, ce document visait à orienter la mission du cégep de Victoriaville selon trois volets particuliers. Voici le résumé. [7]

> «… Le cégep de Victoriaville actualise sa mission selon les orientations présentées dans les trois volets suivants :
>
> A- Mission de formation fondamentale se définit comme étant celle qui contribue au développement intégral de la personne, dans toutes ses dimensions (…) elle vise à faire acquérir les assises, les concepts et les principes de base des disciplines et des savoir-faire qui figurent au programme de l'élève quelle que soit son orientation. »
>
> B- Mission de service à la collectivité en regard du développement socio-économique de la région :
> - Formation aux entreprises
> - En étant membre des organismes de concertation pour favoriser le développement économique, social et culturel de la région.
> - Rôle national et international de l' ÉQMBO
>
> C- Mission de recherche
> - Développement pédagogique collégial afin de faire vivre aux élèves des apprentissages de qualité
> - Recherche appliquée : aide technique+transfert technologique dans l'industrie afin d'avoir des retombées sur la formation professionnelle…»8

[7] Annexe 1.1: Mission du cégep de Victoriaville, 1992

[8] Depuis quelques années déjà, à l'ordre collégial, l'expression « formation professionnelle » a été remplacée par « formation technique ».

Appréciation de la clarté et de la précision de la mission telle que présentée dans le document

À la lecture du document, on observe le caractère transférable des énoncés en objectifs spécifiques et opérationnalisables. Cependant, l'exercice d'autoévaluation des services a permis de relever certains commentaires concernant la désuétude des termes utilisés dans ce document. À titre d'exemple, la nomenclature que l'on y retrouve ne reflète pas la réalité découlant du Renouveau : on y emploie l'expression l'enseignement général, maintenant connu sous le vocable d'enseignement préuniversitaire et l'enseignement professionnel a été rebaptisé enseignement technique. Cette situation s'explique par l'année de sa rédaction, 1992, soit un an avant la réforme amenant le renouveau collégial.

Le Projet éducatif institutionnel

Brève présentation

En 1993, il fut convenu, dans le cadre d'un ambitieux plan stratégique, d'élaborer cinq projets institutionnels[9]. Parmi ceux-ci, le Projet éducatif a fait figure de matrice des quatre autres projets tellement son impact fut important. C'est pourquoi, aujourd'hui, lorsqu'il est question de la mission du cégep de Victoriaville, on réfère aussitôt au Projet éducatif, véritable pierre angulaire de la mission éducative du Collège depuis 1995. Il reflète ses valeurs, sa philosophie et les principes à partir desquels ont été fondés l'élaboration de politiques institutionnelles et le plan quinquennal de développement. L'élaboration et l'adoption du Projet éducatif ont nécessité beaucoup de temps, d'énergie et de ressources. Pour l'occasion, une équipe de travail a été formée en 1994 avec le mandat d'impliquer tous les groupes du Collège afin que le Projet éducatif traduise, à la fin, la volonté populaire.[10] Présenté sous forme de livret, il a été distribué à tout le personnel et à tous les élèves qui ont fréquenté le cégep de Victoriaville depuis son adoption. Intitulé « Pour une véritable réussite », le Projet éducatif se divise en quatre thèmes et onze engagements exprimant ainsi les valeurs et la mission du Collège. [11] Les cinq premiers engagements (éléments clés de la formation) incarnent le fondement de l'action éducative propre au Collège, elle-même axée sur la réussite éducative tandis que les six derniers présentent les conditions favorisant l'atteinte des finalités éducatives.

PROJET ÉDUCATIF (résumé)

A-Une réussite fondée sur l'acquisition de cinq éléments clés de formation :

1- Développer l'autonomie (sens des responsabilités, capacité de faire des choix, capacité de critique et d'autocritique).

2- Développer la créativité (ouverture d'esprit, curiosité et initiative).

[9] Annexe 1.2 : Planification stratégique au cégep de Victoriaville, novembre 1993.

[10] Annexe 1.3 : Démarches ayant mené au document de consultation sur le Projet éducatif, mai 1994

[11] Annexe 1.4 : Copie du Projet éducatif institutionnel, 1994

3- Développer la conscience d'être membre d'une société (sens de la solidarité, respect de soi et des autres).

4- Développer les capacités intellectuelles (maîtrise de la langue et des langages, analyse, résolution de problèmes et la synthèse) .

5- Développer l'ensemble des compétences décrites dans son programme d'études.

B- Une réussite favorisée par un milieu propice :

6- Créer un milieu de vie, d'étude et de travail accueillant et stimulant qui incite au dépassement personnel et qui développe un sentiment d'appartenance.

7- Encourager la recherche, l'expérimentation et l'innovation.

C- Une réussite soutenue par des ressources appropriées :

8- Favoriser le développement des compétences, la motivation et l'engagement professionnel de son personnel.

9- Assurer des infrastructures et des équipements adéquats et accessibles.

D- Une réussite reconnue :

10- Assurer le rayonnement du cégep dans son milieu et être aussi réceptif aux besoins et réalisations du milieu.

11- Valoriser et faire connaître les réalisations des étudiants, étudiantes et du personnel du cégep.

Appréciation de la clarté et de la précision de la mission telle que présentée dans le Projet éducatif

Considérant l'ampleur des moyens utilisés lors de son élaboration et de son adoption en 1994, il est permis de croire que le Projet éducatif passait alors l'examen de la clarté et de la précision avec succès. En effet, les membres du groupe de travail de l'époque avaient impliqué toutes les composantes du Collège afin que le document final soit accessible, clair et cohérent pour toutes et tous. Il convient de rappeler que l'adoption du Projet éducatif institutionnel fut le résultat d'un très large consensus.

On a tout de même décidé de profiter de la présente opération pour vérifier si le même consensus à l'égard de sa clarté était toujours existant. Ainsi, les membres du personnel et les élèves du Cégep furent-ils questionnés afin d'examiner certains éléments visés par l'enquête. La première question, « Le Projet éducatif est facile à comprendre », visait à vérifier la perception des groupes consultés à l'égard de la clarté et de la précision de la mission telle que présentée dans le Projet éducatif. Voici les résultats[12].

[12] La méthodologie utilisée pour comparer et analyser les résultats est décrite à la présentation de la démarche : p.6

Le Projet éducatif est facile à comprendre

Personnel de soutien	CR 67
PNE	CR 83
Personnel enseignant	CR 87
Élèves	CR 74

Les engagements présentés dans le Projet éducatif sont suffisamment précis.

Personnel de soutien	CR 67
PNE	CR 67
Personnel enseignant	CR 60

Les résultats indiquent que le Projet éducatif est facile à comprendre pour la majorité des répondants et des répondantes. Ce constat incite à croire que la communauté collégiale considère toujours qu'il est clairement formulé, accessible et que sa formulation est univoque. D'ailleurs, le caractère facilement transférable des engagements en actions de toutes sortes dénote la clarté de ces derniers.

Dans la même veine, il était de mise d'examiner la perception des membres du personnel à l'égard du sens donné au Projet éducatif et de sa cohérence d'ensemble.

Le Projet éducatif traduit bien notre mission.

Personnel de soutien	CR 80
PNE	CR 93
Personnel enseignant (Q 6)	CR 83

Le Projet éducatif est cohérent dans son ensemble.

Personnel de soutien	CR 80
PNE	CR 97
Personnel enseignant	CR 87

La très grande majorité des répondants et des répondantes perçoivent que le Projet éducatif traduit bien notre mission. De la même façon, ils sont en accord ou légèrement en accord avec l'idée que le Projet éducatif soit cohérent dans son ensemble.

<u>Conclusion sur le thème 1.1</u>

Le document « La mission du cégep de Victoriaville » fut rédigé en 1992, soit un an avant la réforme annonçant le renouveau collégial. Cela explique pourquoi les termes utilisés dans ce document sont désuets. Par ailleurs, l'énoncé de mission axé sur la réussite et présenté dans le Projet éducatif est toujours perçu comme étant clairement exprimé, formulé de façon cohérente et univoque.

Thème 1. 2 La clarté des objectifs institutionnels, leur congruence avec l'énoncé de mission et leur pertinence par rapport aux besoins des élèves et de la société.

Ayant emprunté les pistes proposées par la CEEC en ce qui concerne la nature d'un objectif institutionnel, on doit admettre que les objectifs institutionnels du cégep de Victoriaville sont nombreux et variés. On les retrouve dans les introductions de politiques institutionnelles telles que la PIEA, la PIEP et la PGRH, dans le plan quinquennal de développement à titre d'objectifs stratégiques et, enfin, en tant que priorités du Collège.[13] Dans le thème 1.2, il sera démontré que les principaux objectifs institutionnels sont congruents à notre mission, telle qu'énoncée dans le Projet éducatif institutionnel, car celui-ci a guidé l'élaboration de politiques et de plans subséquents. De cette manière donc, les objectifs propres aux différentes politiques institutionnelles adoptées depuis 1995 reflètent à différents degrés les engagements du Projet éducatif, assurant de la même façon sa mise en œuvre.

PIEA[14]

Brève présentation de la PIEA

Une politique institutionnelle des apprentissages est un texte dans lequel un collège indique comment il entend assumer sa responsabilité d'évaluer équitablement les apprentissages de ses élèves en fournissant les balises pour assurer et attester la qualité de la formation donnée. Cette politique s'adresse particulièrement aux élèves et au personnel enseignant du Collège. L'élaboration et l'adoption de la politique ont donné lieu, en 1995, à une large consultation de l'ensemble des enseignantes et des enseignants, aussi bien que les membres des Services éducatifs. Depuis, la PIEA a été mise à jour à deux reprises par un groupe de travail, soit en 1997 et en 1999, sans qu'aucune des versions ne devienne officielle toutefois. Néanmoins, à chacune de ces occasions, tous les groupes de personnel ont été représentés. À l'hiver 2001, un comité restreint de la Commission des études s'est vu confier le soin de réviser la PIEA pour en faire un document destiné à remplacer officiellement la politique de 95. Les travaux du comité ont connu leurs moments forts lors de la journée pédagogique du 22 novembre 2001, quand la Direction des services éducatifs et le Syndicat du personnel enseignant ont convenu d'inviter tous les membres du personnel enseignant afin qu'ils étudient et débattent des changements proposés par les membres du comité restreint. Voici les objectifs présentés dans l'introduction de la PIEA, version 1995.

[13] Pour les besoins du lecteur, les objectifs des politiques institutionnelles ainsi que ceux du plan de développement seront présentés sommairement. Par souci d'économie, les priorités du Collège seront appréciées en un seul bloc.

[14] Annexe 1.5 : Copie de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA), version révisée 1995

Les objectifs de la PIEA

- Se doter de modes et de mécanismes d'évaluation assurant la conformité de la formation aux objectifs et aux standards ministériels ainsi qu'aux niveaux d'intégration déterminés par le Collège.

- Améliorer progressivement la qualité de la formation en garantissant la comparabilité entre les mêmes cours d'une discipline par une harmonisation des pratiques autour d'objectifs clairement définis.

- Promouvoir la qualité des mécanismes d'évaluation des apprentissages tant au plan formatif que sommatif.

- Évaluer l'apprentissage à partir de critères et de règles de diffusion clairement établis et les rendre publics.

- Promouvoir des pratiques d'évaluation qui favorisent la validité des notes inscrites au bulletin de l'élève en regard d'une maîtrise qualitative des compétences.

Appréciation des objectifs institutionnels de la PIEA : leur clarté, leur congruence avec les différents volets de notre mission et leur contribution à la poursuite de notre mission

En évaluant la clarté par l'applicabilité et le caractère opérationnalisable des objectifs de la politique, on peut observer que ceux-ci sont clairs. Ces objectifs sont formulés de façon précise, univoque et forment un tout cohérent.

En ce qui concerne la congruence des objectifs institutionnels de la PIEA avec les finalités du Projet éducatif (en tant que référentiel de notre mission), on remarque qu'elle est d'abord respectée par sa contribution importante à l'acquisition des cinq éléments clés de formation. En outre, la politique vise particulièrement, par les pratiques d'évaluation, à créer un milieu d'étude qui incite au dépassement personnel et favorise le développement des compétences et l'engagement. On note enfin que la révision de la PIEA s'est effectuée dans le souci, non seulement de mieux assurer la mise en œuvre des dispositions qu'elle comporte, mais, également, d'en faciliter l'utilisation par toutes les intervenantes et tous les intervenants. D'ailleurs, la pertinence des liens entre les objectifs de la politique et les finalités du Projet éducatif est explicitée dans la nouvelle version.

Enfin, il convient de rappeler que la Commission avait jugé notre PIEA entièrement satisfaisante en 1995, après quelques corrections et précisions fort judicieuses. Les critères retenus à l'époque par la Commission se résumaient à l'exhaustivité, la pertinence et la cohérence.

En somme, les objectifs de la PIEA sont formulés avec clarté et précision et ils assurent un lien avec le Projet éducatif du Collège. [15]

[15] Annexe 1.6 : Tableau de congruence des objectifs institutionnels à l'égard des engagements du Projet éducatif.

PIEP[16]

Brève présentation de la PIEP

La politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études a été créée en 1996, conformément à l'exigence du Règlement des études collégiales en ce sens. De la même façon que les autres travaux de nature institutionnelle, elle fut adoptée après consultation auprès des intervenants concernés.

Les objectifs de la PIEP

- Doter la Direction des études et les équipes-programmes d'un outil de développement pédagogique, en recueillant des données pertinentes et en mettant en application les recommandations visant l'amélioration des programmes d'études.

- Doter la Direction des études et les comités de programmes d'un outil de gestion pédagogique en impliquant toutes les intervenantes et tous les intervenants concernés par la mise en œuvre d'un programme d'études, dans la détection et la recherche de solutions aux situations problématiques.

- Doter la DE et les comités de programmes d'une politique dont l'application prévoit les étapes suivantes :

a. Mettre en place un système d'information exhaustif et adéquat sur les programmes d'études, constitué de données qualificatives et quantitatives
b. Procéder ponctuellement à des ajustements à la mise en œuvre d'un programme d'études ou à son évaluation
c. Procéder à l'évaluation systématique de tous les programmes d'études.

Les objectifs généraux visés par les évaluations de programmes d'études

- Assurer l'actualisation et la mise à jour des programmes d'études en développant une culture d'autoévaluation en profondeur dans le milieu selon les critères déterminés par la CEEC.
- Améliorer progressivement la qualité et le calibre de la formation dispensée dans les programmes d'études en garantissant la comparabilité institutionnelle par une cueillette de données pertinentes.
- Promouvoir des pratiques d'évaluation garantissant la validité des programmes d'études et permettant éventuellement au Collège de décerner lui-même le diplôme d'études collégiales.
- Responsabiliser les intervenantes et les intervenants à témoigner de la qualité dispensée à l'aide d'un processus d'évaluation dynamique, constructif et formateur.

Appréciation des objectifs institutionnels de la PIEP : leur clarté, leur congruence avec les différents volets de notre mission et leur contribution à la poursuite de notre mission

Les objectifs de la PIEP sont présentés clairement, de manière opérationnelle, univoque et cohérente. D'ailleurs, la Commission concluait, à la suite de l'évaluation de la PIEP effectuée en 1996, au caractère adéquat de la politique en affirmant que *«… Les finalités et les objectifs de la PIEP sont formulés avec précision et assurent un lien avec le Projet éducatif du Collège… »*[17].

[16] Annexe 1.7 : Copie de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP), version 1996

[17] Annexe 1.8 : Évaluation de la PIEP par la CEEC, p.2 1996.

Au cours de l'année 2000-2001, l'évaluation de la PIEP a été réalisée à l'aide du programme Technologies du génie électrique. À l'occasion de cette mise à l'essai, on a pu constater que la politique constitue un outil qui convient tout à fait à l'évaluation des programmes d'études et qu'elle conviendra également aux besoins reliés aux divers types d'évaluation (annuelle, périodique, en profondeur) prévues par la politique elle-même. À la suite de sa validation, la politique a toutefois été retouchée, et ce, essentiellement pour tenir compte de nouvelles réalités institutionnelles. Ayant reçu notre rapport d'évaluation en juin 2001, la Commission a rencontré le Collège à cet effet en octobre 2001. Voici la conclusion générale à laquelle la Commission est arrivée dans son rapport préliminaire publié au mois de janvier 2002 :

> *« …Cette politique contenait les composantes et éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de qualité. La Commission a apprécié la clarté et la précision de la description des diverses composantes, en particulier le système d'information sur les programmes d'études et le processus d'évaluation d'un programme. »*[18]

En somme, les conclusions tirées par la Commission en 1996 et celles développées par le comité de travail chargé de l'évaluation en 2001 sont univoques : les finalités et les objectifs de la PIEP sont clairs et précis, ils assurent un lien avec le Projet éducatif, leur congruence avec les engagements du Projet éducatif est aussi respectée[19] et contribue, de la même façon, à la poursuite de notre mission.

PGRH[20]

Brève présentation de la PGRH

L'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines fut l'un des cinq projets institutionnels annoncés dans le plan stratégique de 1993. Élaborée par un groupe de travail créé à cet effet, la PGRH fut adoptée au conseil d'administration en 1995 à la suite d'une réflexion collective impliquant les syndicats et les associations concernés.

Objectifs généraux de la PGRH

La politique de gestion des ressources humaines vise de façon générale à :

- définir ce que l'équipe de direction attend de son personnel, à lui communiquer et faire partager la perspective retenue en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail
- planifier, préciser et organiser les programmes de gestion des ressources humaines de façon stratégique, c'est-à-dire en tenant compte de l'évolution de l'environnement;
- influencer les attitudes, les comportements, les manières de faire, les rapports humains des groupes et des personnes afin de créer une qualité de vie au travail propre à favoriser la solidarité, l'autonomie, la responsabilité, la satisfaction et l'efficacité pour améliorer la qualité des services offerts aux étudiantes et étudiants;

[18] Rapport d'évaluation préliminaire, Évaluation de l'application de la PIEP du cégep de Victoriaville, CEEC, Janvier 2002

[19] Annexe 1.6 : Tableau de congruence des objectifs institutionnels à l'égard des engagements du Projet éducatif.

[20] Annexe 1.9 : Copie de la politique de gestion des ressources humaines, 1995

- donner un sens à rassembler et à unifier les actions individuelles par la clarification des rôles et des attentes en regard de l'accomplissement des missions du Cégep et du Projet éducatif ;

- promouvoir l'action et la responsabilisation en fournissant les ressources nécessaires, en faisant appel à la créativité et à l'initiative de chacune des ressources humaines et en favorisant une prise de décision le plus près possible de l'action.

Objectifs spécifiques de la PGRH

La politique de gestion des ressources humaines se propose d'améliorer la qualité de vie au travail en ciblant les objectifs spécifiques qui se traduiront par autant de programmes :

1- Assurer la planification des besoins en effectifs et se doter de ressources humaines compétentes et motivées.
2- Mettre en place les conditions favorables à l'intégration de nos ressources humaines à la vie collégiale et contribuer au développement d'un sentiment d'appartenance.
3- Clarifier le rôle, les tâches et les responsabilités des membres du personnel dans leur secteur d'activités et évaluer la contribution effective de chacune des ressources humaines à la réalisation de la mission du Cégep.
4- Promouvoir de façon continue le perfectionnement personnel, professionnel et organisationnel.
5- Développer des systèmes efficaces de communication entre les ressources humaines et les différentes instances.
6- Reconnaître les contributions exceptionnelles du personnel.
7- Assurer un milieu de vie favorisant la santé.
8- Assurer un milieu de travail exempt de toute forme de harcèlement.
9- Assurer un milieu de travail sécuritaire.
10- Viser à éliminer toute forme de discrimination systémique.

Appréciation des objectifs institutionnels de la PGRH : clarté, congruence et contribution à la poursuite de notre mission

Parce qu'ils sont facilement opérationnalisables, les objectifs généraux et spécifiques de la politique de gestion des ressources humaines sont formulés avec clarté et précision. Aussi, on peut observer que les engagements 6 – (créer un milieu de vie, d'étude et de travail accueillant et stimulant qui incite au dépassement personnel et qui développe un sentiment d'appartenance) - et 8 - (favoriser le développement des compétences, la motivation et l'engagement professionnel de son personnel) - du Projet éducatif sont directement et précisément visés par la PGRH. La congruence des objectifs de la PGRH avec le Projet éducatif est par conséquent respectée[21] et la politique contribue à la poursuite de notre mission.

[21] Annexe 1.6 : Tableau de congruence des objectifs institutionnels à l'égard des engagements du Projet éducatif.

Plan quinquennal de développement 1995-2000[22]

Brève présentation

Adopté à réunion du CA du 15 juin 1995 à la suite d'une large consultation, le plan quinquennal de développement figurait aussi parmi les cinq projets prévus dans le cadre du plan stratégique de 1993. Si le Projet éducatif décrit les principes et les grandes orientations de la mission du Collège, le plan quinquennal de développement, quant à lui, se voulait résolument tourné vers l'action. Formé de trois grandes orientations et sept objectifs stratégiques et servant de cadre de référence dans l'élaboration des plans de travail annuels, il se devait d'être suffisamment souple pour s'adapter à un contexte en constante évolution. S'échelonnant de 1995 à 2000, ce document visait à cibler le développement du Collège sur les plans de l'apprentissage, de la gestion ainsi que sur le plan du rayonnement.

RÉSUMÉ DU PLAN QUINQUENNAL

ORIENTATIONS	OBJECTIFS STRATÉGIQUES
1. Concevoir et mettre en place des conditions optimales d'apprentissage pour tous les élèves du cégep de Victoriaville.	Concevoir et mettre en œuvre des pratiques pédagogiques et d'encadrement efficaces, adaptées aux besoins des élèves et qui prennent en compte les changements technologiques. Mettre en œuvre des mesures liées au perfectionnement, au soutien et à la recherche pédagogique pour aider l'ensemble du personnel à contribuer à la réussite individuelle et collective des élèves.
2. Concevoir et implanter des politiques et des pratiques de gestion participative et prospective qui visent à faire du Cégep un milieu accueillant et dynamique pour les élèves et le personnel.	Concevoir et implanter des politiques et des mesures destinées à favoriser les communications, la concertation et la réorganisation du travail au sein du Collège. Créer des lieux d'appartenance (groupes d'intérêt, programmes d'études, etc.) qui favorisent l'engagement et la motivation des élèves et du personnel.
3. Augmenter la visibilité du Cégep et accroître sa participation au développement social, éducatif, culturel, économique et technologique dans la région, au Québec et à l'étranger.	Développer la concertation et le partenariat avec les intervenants socio-économiques de la région afin d'affirmer la présence du Cégep. Élargir, adapter et améliorer l'offre de services en matière de programmes d'études, de formation, de recherche appliquée et d'assistance technique. Concevoir et appliquer des politiques et des pratiques efficaces d'information, de promotion et de relations publiques.

[22] Annexe 1.10 Copie du plan quinquennal de développement 1995-2000

Appréciation des objectifs institutionnels du plan quinquennal de développement : clarté, congruence et contribution à la poursuite de notre mission

Tout comme la PIEA, la PIEP et la PGRH, le plan quinquennal de développement se présente comme une suite logique du Projet éducatif, donc nécessairement congruent à celui-ci. Lors de sa rédaction en 1995, les responsables ont pris soin de ne pas formuler les objectifs de façon trop précise afin de donner au Collège une liberté d'action nécessaire dans un contexte de décroissance. Néanmoins, les termes utilisés sont formulés de façon univoque, claire et précise parce qu'ils sont opérationnalisables. Le plan quinquennal de développement est congruent au Projet éducatif et contribue à la poursuite de notre mission.[23]

Priorités du Collège

Présentation

Par souci de présenter un portrait juste de la situation il importe de souligner la présence de facteurs et d'événements qui ont beaucoup influé autant sur le choix des priorités du Collège que sur leur réalisation.[24]

Les sévères compressions imposées par le Ministère depuis 1994-1995 s'avèrent être le facteur le plus déterminant avec lequel le Collège a été contraint de composer lorsque arrivait le temps de déterminer ses priorités. Ces compressions ont fait plus mal parce que le Collège les a subies pendant qu'il implantait avec énergie le renouveau collégial. Les coupures ont freiné la mise en œuvre des mesures du renouveau et la réalisation de certains objectifs stratégiques prévus dans le plan quinquennal. Cette situation a obligé la Direction à réorganiser les services, à réexaminer plusieurs activités déjà planifiées et à abolir certains postes.

À cette problématique financière on doit ajouter qu'une crise interne a aussi contribué à sa façon à freiner la lancée sur laquelle nous étions depuis 1993. La crise de 1996-97 trouve son origine dans la contestation par le directeur des Ressources humaines des contrats de travail du DG et du DE octroyés par le conseil d'administration en 1993. Comme le DRH avait fait d'autres allégations générant des doutes sur la gestion, le président du CA et le directeur général ont demandé à la Ministre de déléguer deux représentants au Collège dans l'espoir que cette vérification externe mette fin à la détérioration du climat interne et aux prétentions, lesquelles avaient même été récupérées par les médias. Publié trois mois plus tard, le rapport des deux représentants de la Ministre notait des irrégularités dans la gestion, mais la Ministre et son conseiller spécial ont toutefois reconnu en août 1998 que les prétentions des deux vérificateurs n'étaient pas fondées et que le conseil d'administration avait agi correctement dans les limites du pouvoir qui lui est propre. Le DG et le CA ont ainsi été blanchis de toute faute et de toute incrimination. Cependant, le temps et l'énergie consacrés à cet incident ont

[23] Annexe 1.6 : Tableau de congruence des objectifs institutionnels à l'égard des engagements du Projet éducatif.

[24] La question de l'atteinte des objectifs sera traitée aux critères 2,3 et 4.

freiné la réalisation des mesures du renouveau et des objectifs de développement et, conséquemment, ces événements ont malheureusement bousculé l'ordre des priorités institutionnelles.

À la fois parallèlement et conséquemment à la crise mentionnée précédemment, les boycottages d'activités par les enseignantes et les enseignants ont aussi bousculé les échéanciers prévus. Parce que les négociations portant sur le renouvellement des conventions collectives s'intensifiaient, le boycottage d'activités a certainement été le moyen de pression privilégié utilisé par le Syndicat des enseignantes et enseignants pour affirmer le sérieux de leurs revendications. Dès janvier 1998, le Syndicat a demandé à ses membres de boycotter plusieurs activités liées à l'implantation du renouveau ainsi que les travaux découlant des demandes de la CEEC. Appliqués et respectés en partie ou en totalité, ces boycottages ont perduré jusqu'à la signature de la nouvelle convention collective des enseignants et des enseignantes, c'est-à-dire jusqu'en avril 2000, et ont parfois considérablement retardé la réalisation de plusieurs dossiers prévus par le Collège.

Enfin, le changement de personnel à de nombreux postes stratégiques du Collège constitue le dernier facteur qui a relativement influé le choix des priorités du Collège depuis 1995. Ces changements ont impliqué particulièrement le Service des études où le plus expérimenté des trois adjoints au Directeur des études présente 3 ans d'ancienneté dans un poste de cadre, et celui des Ressources humaines où le changement de direction (les 2 cadres) s'est effectué en 1997. En plus de ces changements, il importe de souligner la création du Service des communications et du développement et Fondation en 1999 et celui du secteur du développement pédagogique et des programmes d'études en 2001, né de la nécessité de répondre efficacement aux besoins toujours grandissants des programmes, comme en font foi les modifications apportées à l'organigramme du Collège entre 1995 et 2001.[25]

En somme donc, les années 1995-2001 au cégep de Victoriaville sont marquées par les compressions budgétaires, une crise interne, un boycottage des activités institutionnelles par le personnel enseignant et le changement de personnel à différents postes stratégiques. Ces facteurs et événements ont bousculé, retardé ou tout simplement annulé la mise en œuvre ou la réalisation de certains dossiers prévus dans les priorités du Collège. Le Projet éducatif, pièce maîtresse du renouveau et clef de voûte des différentes activités à portée éducative au Collège, n'aura jamais eu l'occasion d'être mis en application, suivi et évalué comme il aurait dû être. Toutefois, depuis la levée des boycotts, il semble beaucoup plus facile de centrer les actions autour de lui.

Ce détour nécessaire étant terminé, on trouvera en annexe[26] les priorités du Collège des dernières années. Le choix des priorités s'effectue selon la pratique suivante : après l'adoption des grandes orientations budgétaires, les membres du comité de gestion[27] se réunissent au début du mois d'août et jugent de l'ordre de priorité des dossiers à réaliser

[25] : Annexe 1.11 : Organigrammes du cégep de Victoriaville : 1995-2001

[26] : Annexe 1.12 Priorités annuelles et plans de travail : Directions générales et des études.1993-2000

[27] : Le comité de gestion est composé du directeur général, du directeur des études, du directeur des Services administratifs, du directeur des Ressources humaines et du directeur de la Formation continue

pendant l'année. Ces décisions se traduisent par l'élaboration de plans de travail, détaillés ou non, selon les pratiques des unités administratives concernées. Se réunissant sur une base hebdomadaire, les membres du comité de gestion font le point sur les dossiers en cours et, lorsque arrive la fin de l'année scolaire, ils élaborent un bilan annuel dont les conclusions se retrouveront dans le rapport annuel du Collège.

Enfin, il apparaît nécessaire de terminer la question des priorités du Collège en abordant brièvement la question du plan d'aide à la réussite et à la diplômation. Adopté au CA en décembre 2000 et alors jugé conforme par le MEQ, le plan de réussite a mobilisé beaucoup d'énergie lors de son élaboration et en mobilise autant aujourd'hui quant à son suivi. En effet, tous les départements et les comités de programme ont été sollicités pour élaborer des objectifs et des actions nécessaires à la réalisation de ceux-ci. Notons que le suivi du plan et l'examen des priorités des mesures sont assurés par le secteur du développement pédagogique.

Appréciation des priorités du Collège

Malgré les événements et facteurs qui ont freiné le développement de notre institution, le Collège a atteint, comme le démontre le rapport de réalisation[28], bon nombre d'objectifs qu'il s'était fixés. Ces objectifs, il convient de le rappeler, s'inscrivent pour la plupart dans la mise en œuvre des politiques et programmes énumérés plus haut et ont constitué une partie importante des plans de travail des différentes unités du Collège. En outre, l'étude des plans de travail et des rapports annuels indique clairement que la grande majorité des dossiers jugés prioritaires visaient et visent toujours le développement et le rayonnement du Collège (engagement 11 du Projet éducatif). C'est pourquoi on peut affirmer que les priorités adoptées sont congruentes à la mission du Collège. Par contre, les facteurs et événements énumérés plus haut ont obligé le Collège à composer rapidement avec ces urgences, s'éloignant parfois des finalités et des engagements du Projet éducatif. Cette situation prévalait entre 1996 et 1998, les pires années pendant lesquelles le Collège a dû composer avec les compressions budgétaires, la crise interne et les boycottages du personnel enseignant.

Enfin, il n'apparaît pas nécessaire de discourir longtemps à propos de la congruence du plan d'aide à la réussite et à la diplômation. La question de la réussite éducative découle de l'existence même du Collège. La Commission a évalué notre plan et l'a jugé *« de nature à permettre une prise en charge institutionnelle de la réussite.»* [29]. Notre plan figurait, en janvier 2002, parmi les 15 rapports jugés conformes par la Commission.

---

[28] : Annexe 1.13 Rapport de réalisation : plan quinquennal de développement (1995-2000) et des mesures du renouveau.

[29] : Rapport d'évaluation, Plan de réussite du cégep de Victoriaville, CEEC, Janvier 2002, p.6. Notons que la CEEC n'a pas tenu compte dans son analyse du rapport de suivi de l'année 2000-2001.

Appréciation de la pertinence des objectifs institutionnels (via les engagements du Projet éducatif) par rapport aux attentes de la communauté : Résultats de la consultation

Dans le cadre du présent exercice, on a cherché à connaître la perception des membres du personnel et celle des élèves à l'égard de la pertinence des principaux objectifs institutionnels présentés plus haut. Pour ce faire, on a choisi de les questionner à propos des engagements du Projet éducatif, à titre de fondements et finalités guidant l'élaboration des politiques institutionnelles, du plan de développement et des priorités du Collège. Voici les résultats.

Je considère que les engagements présentés dans le Projet éducatif sont encore pertinents à notre mission éducative.

Personnel de soutien	CR 87
PNE	CR 90
Personnel enseignant	CR 83

Selon moi, notre Projet éducatif correspond encore aux attentes de la société.

Personnel de soutien	CR 80
PNE	CR 93
Personnel enseignant	CR 87

Selon moi, notre Projet éducatif correspond encore aux attentes de nos élèves.

Personnel de soutien	CR 70
PNE	CR 93
Personnel enseignant	CR 73

Je considère que les engagements présentés dans le Projet éducatif sont pertinents à mes attentes.

Élèves	CR 72

La perception des répondants et répondantes nous indique que les engagements et les finalités du Projet éducatif sont pertinents à la mission du Collège, aux attentes de la société et à celles des élèves.

Conclusion sur le thème 1.2

Les objectifs de la version étudiée (1995) de la PIEA passent avec succès l'examen des critères du thème 1.2. Le même constat est de mise pour la PIEP, la PGRH et le plan quinquennal de développement. Quant aux priorités du Collège, on a constaté que les événements contextuels décrits plus haut les ont parfois bousculées. Néanmoins, elles ont toujours visé le développement et le rayonnement du Collège. Autant par leur contribution à l'atteinte des éléments clés de formation annoncés dans le Projet éducatif (engagements 1 à 5) que par leur congruence aux engagements 6 à 11, les objectifs institutionnels, tels que présentés dans les différentes politiques et le plan de développement, répondent aux besoins pour lesquels ils existent. Enfin, on a observé que les répondantes et les répondants perçoivent une nette pertinence des engagements du Projet éducatif par rapport aux besoins et aux attentes. Or, les objectifs institutionnels sont congruents au Projet éducatif et, par conséquent, pertinents à la mission du Collège et aux attentes de la société et des élèves.

Thème 1.3 : L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Pour répondre à ces questions, il convient d'expliquer d'abord les moyens utilisés pour faire connaître le Projet éducatif au personnel et l'amener à y adhérer. Ensuite, on appréciera l'adhésion du personnel aux objectifs institutionnels et au Projet éducatif à l'aide des résultats provenant des différents questionnaires présentés aux groupes du Collège. Ces résultats aideront le Collège à fonder son jugement sur l'efficacité des moyens mis en œuvre pour susciter l'adhésion du personnel au Projet éducatif. Enfin, on appréciera l'impact du Projet éducatif et des objectifs institutionnels dans l'organisation scolaire et le développement pédagogique de l'institution.

Moyens utilisés pour faire connaître le Projet éducatif au personnel et l'amener à y adhérer

Afin de faire connaître le Projet éducatif aux membres du personnel et les emmener à y adhérer, plusieurs moyens se sont offerts. Parmi ceux-là, l'implication de l'ensemble de la communauté dans l'élaboration et dans l'adoption du Projet éducatif en 1994 s'est avérée être un moyen fort efficace. En effet, on affirmait plus haut qu'en même temps que le Collège s'engageait sur la voie du Renouveau, il adoptait un Projet éducatif en 1994, et ce, au consensus général. De nombreuses réunions d'animation furent organisées, tant pour le personnel enseignant que pour les autres catégories de personnel. Depuis 1995, des extraits du Projet éducatif sont distribués à tout le personnel et à tous les élèves du cégep de Victoriaville.

Un autre moyen pour faire adhérer les membres du personnel au Projet éducatif est d'en faire un outil d'insertion. À cet effet, le programme d'encadrement mis en place par le Collège prévoit une attention particulière à l'égard des nouvelles enseignantes et des nouveaux enseignants. Lors d'une rencontre organisée par le Service des études en début de session, le Projet éducatif est présenté aux enseignantes-débutantes et enseignants-débutants à titre de « guide-fondement » des activités professionnelles, sociales, culturelles et sportives au cégep de Victoriaville.

Par ailleurs, l'examen des plans de cours est l'occasion de vérifier la congruence des compétences développées dans ledit cours avec l'une et l'autre des finalités du Projet éducatif. Dans les mois qui suivirent l'adoption du Projet éducatif, la Direction des études a demandé aux enseignants et enseignantes d'indiquer aux élèves, dans les plans de cours, en quoi ce(s) cours contribuai(en)t à l'atteinte des objectifs énoncés dans le Projet éducatif. Cette préoccupation s'est également ajoutée aux critères d'approbation des plans de cours. Ainsi, dans le cas où un plan de cours ne faisait pas référence au Projet éducatif, une note émanant de la Direction des études était envoyée à la coordination départementale pour que des amendements soient apportés. Aujourd'hui encore, cette action vise notamment à assurer la présence du Projet éducatif dans l'enseignement. Il en était de même du côté des projets pédagogiques auxquels le Collège consentait un budget annuel d'environ 5000 $, et ce, dès les premières années du renouveau : pour être accepté, un projet devait contribuer à l'atteinte d'au moins un objectif énoncé dans le Projet éducatif. Aujourd'hui, les critères d'acceptation d'un projet pédagogique (volet II ou autre) sont toujours congruents aux engagements du Projet éducatif.

Un autre moyen pour amener le personnel à adhérer au Projet éducatif consiste à le diffuser le plus largement possible. Depuis l'automne 2001, il est possible de consulter le Projet éducatif sur le site Internet du Collège. Enfin, des événements d'envergure comme la Remise des diplômes et le Gala Méritas sont des occasions privilégiées pour afficher les engagements du Projet éducatif.

Appréciation de l'adhésion du personnel au Projet éducatif à l'aide des résultats aux questionnaires.

Puisque le fameux consensus relativement à l'adhésion du Projet éducatif remontait à 1994, on a voulu savoir si les membres du personnel y adhéraient encore aujourd'hui. Voici les résultats obtenus des questionnaires administrés aux groupes.

Le Projet éducatif correspond à mes attentes.

Personnel de soutien	CR 61
PNE	CR 93
Personnel enseignant (Q12)	CR 80

J'adhère en général aux valeurs véhiculées dans le Projet éducatif .

Personnel de soutien	CR 74
PNE	CR 97
Personnel enseignant (Q13)	CR 73

Les finalités du Projet éducatif guident mes actes professionnels.

Personnel de soutien	CR 74
PNE	CR 97
Personnel enseignant	53% = souvent et 47 % = à l'occasion

Comme l'indiquent ces résultats, les membres du personnel perçoivent positivement le Projet éducatif en ce qui a trait à sa pertinence par rapport à leurs attentes, à leur adhésion aux valeurs qui y sont véhiculées et, enfin, à titre de guide des actes professionnels.

Évaluation de l'efficacité des moyens utilisés

Perception des membres du personnel

Je considère que le Collège a pris des moyens suffisants pour susciter l'adhésion du personnel au Projet éducatif.

Personnel de soutien	CR -26
PNE	CR -10
Personnel enseignant	CR 13

Les moyens utilisés pour susciter l'adhésion du personnel au Projet éducatif sont perçus comme étant insuffisants **(résultats négatifs)**. Pourtant, ces même groupes affirmaient plus haut qu'ils adhéraient au Projet éducatif. Considèrent-ils que le Projet éducatif n'est pas suffisamment appliqué? La formulation claire de la question ne laisse pourtant pas de place à l'ambiguïté. Doit-on conclure que le sentiment général des répondantes et des répondants à l'égard de cette question se résume à l'idée que le Projet éducatif n'est pas assez présent dans notre quotidien?

En terminant sur cet aspect, on a demandé à ces groupes quel-s serait-aient, s'il y lieu de le faire, le ou les thème-s à actualiser. Voici leur réponse.

Selon vous, quel thème du Projet éducatif serait le premier à actualiser?

Personnel de soutien

Choix de réponse	Nombre de répondants	%
A : thème A	3	12
B : thème B	8	32
C : thème C	8	32
D : thème D	4	16
E : tous les thèmes du Projet éducatif sont à actualiser	2	8
F : le Projet éducatif n'a pas à être actualisé	0	0
TOTAL	25	100

PNE

Choix de réponse	Nombre de répondants	%
A : thème A	4	26.67
B : thème B	2	13.33
C : thème C	3	20.00
D : thème D	3	20.00
E : tous les thèmes du Projet éducatif sont à actualiser	3	20.00
F : le Projet éducatif n'a pas à être actualisé	0	0
TOTAL	15	100

Profs

Choix de réponse	Nombre de répondants	%
A : thème A	3	20
B : thème B	3	20
C : thème C	5	33.33
D : thème D	0	0
E : tous les thèmes du Projet éducatif sont à actualiser	1	6.66
F : le Projet éducatif n'a pas à être actualisé	3	20
TOTAL	15	100

Les thèmes A à D correspondent aux thèmes résumés à la page 18 du présent document. On observe que les thèmes portant sur les ressources appropriées (thème C) sont perçus comme étant à actualiser en premier.

La perception des unités administratives à l'égard de la diffusion du Projet éducatif et à son adhésion

Profitant de l'exercice d'autoévaluation des unités administratives, on a questionné les responsables à propos de la question de l'adhésion du personnel au Projet éducatif. Les responsables des unités visées considèrent que le Projet éducatif a été largement diffusé au Collège et continue de l'être. Le dossier de la rentrée des enseignants-es remis au début de chaque année scolaire, la rencontre organisée avec les nouveaux et nouvelles, les affiches et les documents promotionnels, la présence du Projet éducatif sur le site Internet du Collège sont tous des moyens illustrant la volonté du Collège à l'effet d'une diffusion large du Projet éducatif et accessible à toutes et à tous.

En ce qui concerne la question de l'adhésion, les départements se sont un à un conformés aux demandes de la Direction des études concernant l'identification des objectifs du Projet éducatif visés par chacun des cours. Cette opération spécifique s'est étendue sur deux années complètes et est aujourd'hui intégrée dans une analyse plus globale des plans de cours.

Appréciation de l'impact des divers volets de notre mission, du Projet éducatif et des objectifs institutionnels au sein du Collège, notamment dans l'organisation pédagogique et le développement des programmes d'études

L'impact du Projet éducatif et des objectifs institutionnels au sein de notre Collège est énorme. D'abord, on sait que la contribution aux finalités du Projet éducatif doit être formulée au plan de cours de l'enseignant. Aussi, un indicateur très clair de l'appropriation du Projet éducatif par les membres du personnel est celui de l'utilisation de ses engagements comme fondements justifiant la pertinence de divers projets au sein de notre Collège. Par ailleurs, la création des équipes-programmes (avant les comités de programme conventionnés) est conforme à l'objectif de développer une approche programme. L'approche permet d'établir collectivement le profil de sortie de la personne diplômée, laquelle doit incorporer les finalités de l'autonomie, de la créativité, de la conscience sociale et environnementale, des habiletés fondamentales, de même que des compétences du programme. L'élaboration de ce profil est l'opération initiale de la démarche de développement local des programmes d'études et en oriente le choix des activités d'apprentissage. En somme, les divers volets de la mission, le Projet éducatif et les objectifs institutionnels ont un impact important dans l'organisation pédagogique et le développement des programmes d'études.

Les engagements du Projet éducatif et les élèves de 2e année

En terminant sur le thème 1.3, on doit rappeler que le questionnaire administré aux élèves de 2e année fut une excellente occasion pour connaître leurs perceptions à l'égard des premiers engagements du Projet éducatif, ceux-là mêmes abordant les éléments clés de la formation. Au-delà de la volonté et des gestes posés par toutes et tous, il fallait vérifier la perception des élèves à l'égard de la présence du Projet éducatif dans leurs études.

A. Je considère que mon passage au cégep me permet de développer mon autonomie.
CR 80

B. Je considère que mon passage au cégep me permet de développer ma créativité. CR 45

C. Je considère que mon passage au cégep me permet de développer ma conscience sociale. CR 61

D. Je considère que mon passage au cégep me permet de développer mes capacités intellectuelles. CR 84

E. Je considère que mon passage au cégep me permet de développer l'ensemble des compétences décrites dans mon programme d'études. CR 72

Remarque :

Tous les répondants perçoivent positivement les énoncés touchant les éléments clés de la formation en tant qu'application concrète du Projet éducatif dans leurs études. D'une certaine façon, cette perception indique l'impact réel du Projet éducatif. Les élèves montrent tout de même une certaine réserve quant à l'apport du Collège dans le développement de leur créativité.

Conclusion préliminaire sur le thème 1.3

Les questionnaires administrés aux différentes catégories de personnel ont permis d'évaluer dans quelle mesure le Projet éducatif et les objectifs institutionnels suscitent l'adhésion du personnel. Certes, le boycott du Syndicat du personnel enseignant et le faible taux de réponse du personnel de soutien font en sorte qu'il faut interpréter les résultats aux questionnaires avec beaucoup de prudence. Néanmoins, la perception dominante semble très proche de celle qui y est présentée. Cette perception, proche d'un paradoxe, est la suivante : d'une part, le personnel adhère aux valeurs du Projet éducatif et s'en sert comme guide de ses actes professionnels et, d'autre part, le personnel considère que le Collège n'a pas pris les moyens suffisants pour susciter l'adhésion du personnel au Projet éducatif et qu'il faudrait probablement retoucher celui-ci, ne serait-ce qu'en partie.

En ce que concerne l'adhésion aux objectifs institutionnels, la présentation des politiques institutionnelles au thème 1.2 a permis de constater que celles-ci ont été adoptées après consultations auprès des groupes ou des instances concernés. On suppose donc que ces derniers y adhéraient. En outre, les liens entre les engagements du Projet éducatif et les objectifs institutionnels sont forts et, puisque les gens adhèrent tout autant au Projet éducatif, il est raisonnable de croire que ces mêmes personnes adhèrent aux objectifs institutionnels du Collège. Il conviendrait donc de questionner l'adhésion du personnel au Projet éducatif, sa diffusion, son degré d'application et son intégration dans les pratiques quotidiennes.

De leur côté, les unités administratives autoévaluées considèrent que le Projet éducatif a été largement diffusé et continue de l'être. Le Projet éducatif est omniprésent dans les discours et est devenu, au fil des ans, un outil privilégié de justification et de communication au sein du

Collège. Ces perceptions contradictoires pourront faire l'objet de clarification lors de l'élaboration du plan d'action.

Conclusion -Critère 1-

Appréciation du critère 1 dans son ensemble : De façon générale, le Collège poursuit des objectifs clairs, congruents avec sa mission et pertinents.

L'énoncé de mission, tel qu'exprimé dans le Projet éducatif institutionnel, est formulé de façon claire et précise. Véritable pierre angulaire de notre mission, le Projet éducatif a inspiré la rédaction des principales politiques institutionnelles depuis 1995. Par conséquent, les objectifs institutionnels reflètent à différents degrés les engagements du Projet éducatif, assurant par le fait même sa mise en œuvre. On fait le même constat pour la PIEA (version 1995) la PIEP, la PGRH et le plan quinquennal de développement. Quant aux priorités du Collège, on a constaté que les événements contextuels décrits plus haut les ont parfois bousculées. Néanmoins, elles visaient le développement et le rayonnement du Collège. En somme, on observe qu'autant par leur contribution à l'atteinte des éléments clés de formation annoncés dans le Projet éducatif (engagements 1 à 5) que par leur congruence aux engagements 6 à 11, les objectifs institutionnels répondent aux besoins pour lesquels ils existent. Autrement dit, ces objectifs institutionnels sont généralement clairs, congruents à la mission du Collège et pertinents.

Enfin, l'examen du thème 1.3 a permis de faire ressortir le constat suivant : le personnel adhère au Projet éducatif mais perçoit un besoin de le rediscuter eu égard au discours pédagogique.

Présentation des actions susceptibles d'améliorer la situation évaluée

Même si l'état général de la situation est satisfaisant, il y a lieu de l'améliorer. Voici donc quelques suggestions.

Énoncé de mission tel que présenté dans le document « La mission du cégep de Victoriaville » et le Projet éducatif :

À cause de son caractère désuet, il est recommandé de ne plus faire référence au document daté de 1992, intitulé « La mission du cégep de Victoriaville ». Par contre, il serait pertinent, dans le cadre d'un éventuel exercice de révision du Projet éducatif, d'étudier la possibilité de récupérer certains éléments du document 1992 en intégrant au Projet éducatif un paragraphe « notre mission » dans lequel on y présenterait la mission du Collège en 3 volets dont les deux derniers du document 92. En effet, il semble approprié de souligner la présence des volets « mission de service » et « mission de recherche » dans un Projet éducatif renouvelé afin de cerner davantage tous les aspects de la mission du Collège.

Les objectifs institutionnels

Parce que les objectifs institutionnels sont nombreux et variés, on doit s'assurer d'une cohérence d'ensemble, d'un tout intelligible entre ces objectifs et le Projet éducatif. Cette assurance est possible en prenant le temps d'expliciter les liens qui existent entre les politiques institutionnelles, les différents plans de travail et de développement et le Projet éducatif. Par exemple, lorsque le directeur général fait part des grandes orientations budgétaires pour l'année à venir, il serait intéressant de faire le lien entre les choix retenus et leur contribution à l'atteinte des objectifs énoncés dans le Projet éducatif. Bref, on doit s'assurer que le Projet éducatif deviendra le credo rassembleur. Les rédacteurs de la nouvelle PIEA adoptée en avril 2002 ont déjà tenu compte de cette suggestion en justifiant la pertinence des objectifs avec les engagements du Projet éducatif. Les révisions de politiques ou de plans seront des occasions idéales pour expliciter ce lien. Une fois institutionnalisée, cette pratique assurera une plus grande clarté, une meilleure congruence entre les parties et une cohérence d'ensemble.

Projet éducatif

A- Diffusion

On suggère de développer davantage les éléments visuels en affichant les engagements du Projet éducatif sur les murs du Cégep et lors d'activités particulières (Collation des grades, Méritas). Cette action permettrait de mieux faire connaître le PÉ aux élèves ainsi qu'aux membres du personnel.

B- Appropriation et adhésion

À chaque rentrée, la Direction des études présente un exercice d'appropriation du Projet éducatif aux nouvelles enseignantes et aux nouveaux enseignants. Pourquoi ne pas le faire avec toutes les nouvelles et tous les nouveaux des autres catégories de personnel? On doit s'assurer que le Projet éducatif est bien compris, voir à ce que les éléments soient bien intégrés. Tenant compte du souhait des répondantes et des répondants à l'effet de retoucher certains éléments du Projet éducatif, on croit qu'un exercice collectif de révision du Projet éducatif est nécessaire, ne serait-ce que pour permettre une réappropriation de celui-ci. Tout en récupérant les aspects pertinents et actuels du document 92, cet exercice permettrait de clarifier l'interprétation du document et éliminer les ambiguïtés quant à sa nature et sa portée.

En ce qui concerne la mise en œuvre du Projet éducatif dans les activités pédagogiques, on doit aller plus loin que d'y faire mention dans les plans de cours. Les finalités du Projet éducatif doivent se retrouver dans les ÉSP et on doit s'assurer du suivi des actions posées.

Critère 2 Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission.

« Le collège évalue dans quelle mesure son mode d'organisation et de gestion favorise l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission. Pour appuyer sa démonstration, le collège prend en considération l'action des différentes structures organisationnelles et la qualité des ressources dont il dispose. » P. 12 du guide de la CEEC.

Présentation

Parce que la question de l'efficacité[30] est traitée sous tous les angles de l'action du Collège, et cela, en vue de l'atteinte des objectifs fixés, le critère 2 constitue incontestablement le cœur de l'évaluation institutionnelle. À quelques nuances près, on arguera que, dans l'ensemble, le cégep de Victoriaville possède un mode d'organisation et de gestion favorable à l'atteinte de ses objectifs et à la poursuite de sa mission. L'examen de l'efficacité du fonctionnement des différentes instances et des unités administratives (thème 2.1), de la gestion pédagogique (thème 2.2), des services aux élèves (thème 2.3), de la gestion des ressources humaines (thème 2.4) et enfin, l'examen de l'efficience de la gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières (thème 2.5) démontreront la justesse de l'idée défendue.

Aux fins de l'analyse du critère 2, l'approche préconisée ressemble beaucoup à celle utilisée au critère un (1), en ce sens que l'autoévaluation des services et les questionnaires administrés forment l'essentiel des outils prévus au devis d'évaluation, lui-même soumis à la Commission en août 2001. Enfin, l'analyse de textes nécessaires à l'opération complète l'évaluation.

---

[30] Efficacité - L'efficacité d'une organisation commande que l'on fasse les bonnes choses; elle peut être observée lorsque les résultats obtenus correspondent aux objectifs visés. Gérer de manière efficace, c'est conduire l'organisation vers l'atteinte de sa finalité. Autrement dit, l'efficacité se résume à faire les bonnes choses pour atteindre les objectifs visés dans les délais requis.

Efficience - L'efficience d'une organisation commande de bien faire les choses. Gérer de manière efficiente, c'est conduire son organisation vers l'atteinte de sa finalité en cherchant à tirer le meilleur parti de toutes les ressources dont l'organisation dispose.

Thème 2.1 L'efficacité des instances de gestion

Présentation de l'organigramme[31]

Le cégep de Victoriaville possède une structure organisationnelle semblable à celle des autres institutions publiques du secteur collégial. Au cours de la période couverte par la présente évaluation (1996-2001), le Collège a eu à composer avec des compressions budgétaires sans précédent. Ces compressions ont en quelque sorte déclenché le processus de révision de la structure organisationnelle. Sous la Direction générale, on retrouva (1996) alors deux méga-services, les Services éducatifs et les Services administratifs. En parallèle, on créa une équipe de service auxiliaire dont le mandat était de trouver de nouveaux moyens d'autofinancement.

En même temps que l'on procédait à des modifications à la structure organisationnelle, la direction du Collège a également tenté une expérience de gestion basée sur une plus grande responsabilisation des individus, introduisant la notion de cellules de travail, concept apparenté à la qualité totale et à l'amélioration continue. Sans le savoir, les attentes des différentes instances étaient très divergentes : il s'est avéré qu'il y avait un écart important en ce qui concerne les perceptions à l'égard d'un mode de gestion que certains voulaient participative et d'autres de type cogestion. On en vînt à un constat d'échec dès que se sont présentées les premières difficultés et depuis, comme l'illustrent les organigrammes présentés à l'annexe 2.1, le Collège est revenu à une structure organisationnelle plus conventionnelle.

Le conseil d'administration (CA)

Les référentiels

Avant de traiter de l'efficacité du conseil d'administration dans la réalisation de ses mandats, il convient de vérifier quels sont ces mandats, qu'ils soient ceux prévus à la loi ou encore ceux qui découlent d'une décision locale.

Le mandat du conseil d'administration se traduit par les responsabilités qui lui incombent, lesquelles sont énumérées aux articles 8 à 26 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et à l'article 2.05 du règlement numéro 1 sur la régie interne du cégep de Victoriaville.[32]

---

[31] Annexe 2.1 : Organigrammes du cégep de Victoriaville : de 1996 à 2001

[32] Annexe 2.2 : Règlement numéro un (1) sur la régie interne du cégep de Victoriaville

Article 2.05 sur la régie interne.

« ..Le Conseil exerce tous les droits et les pouvoirs du Collège déterminés par la loi. Le Conseil est la plus haute autorité dans le Collège et ses décisions ont préséance sur celles du comité exécutif ou sur celles de tout membre du personnel du Collège sans préjudice toutefois aux droits des tiers.

Le rôle propre du Conseil s'exerce par l'élaboration des politiques et règlements dont le Collège décide de se doter. Il prend les décisions administratives qui lui sont réservées par la loi ou par un règlement et celles qu'il se réserve expressément.

Le Conseil :

1- Détermine les orientations et les objectifs du Collège, en réglemente l'administration courante et établit des politiques sur les aspects importants de la vie du Collège et procède à leur évaluation;
2- Nomme le président, le vice-président du Conseil et les membres du comité exécutif;
3- Engage le directeur général et le directeur des Services pédagogiques ;
4- Approuve la structure organisationnelle;
5- Fixe le calendrier scolaire;
6- Approuve la formation de départements;
7- Approuve les phases de réalisation des projets de construction, autorise les émissions d'obligations;
8- Adopte les allocations et approuve les transactions financières conformément aux règlements, nomme les vérificateurs et adopte le rapport financier annuel du Collège;
9- Détermine les conditions d'admission des élèves et recommande au Ministre l'émission de la reconnaissance officielle des études;
10- Décerne des attestations d'études collégiales aux conditions qu'il fixe par règlement et en conformité avec le *Régime pédagogique du collégial*.

Informations diverses sur le fonctionnement local du conseil d'administration

Le conseil d'administration est présidé par une personne qui est élue par ses membres. À la demande du président, le secrétaire général est tenu de convoquer les réunions, de préparer l'ordre du jour et de présenter le procès-verbal de la réunion précédente. Les membres du Conseil peuvent également lui soumettre des sujets à traiter au CA. Normalement, le Conseil se réunit au moins deux fois par session (Automne et Hiver). Le quorum est de la moitié des membres plus un. Les convocations, l'ordre du jour et les documents pertinents aux réunions régulières sont envoyés au moins 10 jours ouvrables avant la date de la tenue de la réunion.

Le vécu de 1996-2001

La fréquence des réunions

Au cours de la période couverte par la présente évaluation, soit de la session Automne 1996 à la session Hiver 2001 inclusivement, le conseil d'administration a siégé à trente et une (31) reprises dont sept (7) fois en assemblées spéciales. Il faut souligner qu'une de ces réunions a toutefois nécessité deux rencontres qui se sont tenues à deux semaines d'intervalle. À ce nombre, on doit ajouter deux résolutions tenant lieu d'assemblées (26 novembre 1997 et 30 novembre 1999).

Contrairement à d'autres instances, le conseil d'administration n'a pas eu à subir le boycott du Syndicat du personnel enseignant pendant les négociations portant sur le renouvellement de leur convention collective.

Les sujets discutés au CA

À la lecture des procès-verbaux[33], on constate que les sujets discutés au CA sont nombreux et variés. Règle générale, une réunion se divise en trois parties : les affaires pédagogiques, les affaires organisationnelles et les affaires administratives. Conformément aux dispositions prévues à l'article 2.05 du règlement numéro 1 sur la régie interne, les points à l'ordre du jour annoncent le traitement de dossiers tels que l'adoption de nouveaux programmes (DEC ou AEC), la présentation et l'adoption des orientations budgétaires et des rapports financiers ainsi que des recommandations faites au Ministère relativement aux objets suivants : l'admission des étudiants et l'émission des diplômes. L'analyse des procès-verbaux démontre clairement que le CA est une instance qui remplit ses mandats.

La démarche empruntée

Le questionnaire a été acheminé par courrier, le 26 septembre 2001, à toutes celles et à tous ceux qui se sont impliqués au conseil d'administration pendant au moins un an depuis l'année scolaire 1996-1997. Au total, 45 personnes ont reçu ce questionnaire. Le 26 octobre 2001, date limite pour la remise des questionnaires, le comité de travail avait reçu vingt et un (21) questionnaires complétés.

Répartition de la représentation des personnes qui ont répondu au questionnaire :

A : représentant-e socio-économique ou du secteur des entreprises	8
B : eprésentant-e d'un DEC préuniversitaire ou technique	1
C : représentant-e des parents	4
D : représentant-e du personnel enseignant	1
E : représentant-e du personnel PNE	1
F : représentant-e du personnel de soutien	1
G: représentant-e des élèves	3
H : membre d'office	2

[33] Annexe 2.3 : Procès-verbaux des réunions du CA, automne 1996 à hiver 2001

Le point de vue des répondants au questionnaire

Après avoir lu l'encadré de la page précédente (article 2.05 du règlement sur la régie interne), je suis en mesure de dire que le CA respecte son mandat.
CR = 60

Les documents envoyés avant la tenue de la réunion du CA m'informent suffisamment.
CR= 43

Les sujets discutés au CA me sont suffisamment accessibles (20 réponses).
CR= 73

L'information donnée pendant les réunions au CA me permet de prendre une décision éclairée. **CR= 45**

Quel est, selon vous, le niveau d'efficacité du CA ?
(Note- Deux réponses n'ont pas été considérées : un premier répondant a encerclé les réponses B et C et un autre a écrit «moyen».)

A : très grand	3
B : grand	9
C : faible	7
D : absent	

Les règles d'assemblée (procédure) sont efficaces. **CR=31**

Ces rencontres m'ont permis d'observer que les membres du conseil d'administration cherchent à œuvrer de façon à atteindre les objectifs institutionnels. (20 réponses)
CR= 35

Ces rencontres m'ont permis d'observer que le conseil d'administration est une instance dont la nature et le fonctionnement favorisent la poursuite de notre mission.
CR=33

Nos décisions visent le meilleur intérêt de l'élève. **CR=33**

<u>Facteurs influençant l'efficacité du CA</u>

Le questionnaire administré aux membres du CA se terminait avec deux questions ouvertes. On leur a d'abord demandé quels étaient les facteurs qui influençaient positivement et négativement l'efficacité du CA, pour ensuite terminer en leur demandant de suggérer des pistes pour améliorer son efficacité. Afin de faciliter l'analyse, les commentaires ont été regroupés en familles de thèmes et on a tenté de les résumer.[34] Voici le résultat de cet exercice.

[34] Annexe 2.4 : Regroupement des réponses à la question 15 (CA)

RÉSUMÉ DES FACTEURS INFLUENÇANT POSITIVEMENT L'EFFICACITÉ DU CA[35]

Les facteurs favorisant l'efficacité du CA se résument à deux principaux thèmes : la qualité de son fonctionnement et la bonne volonté des membres. D'une part, 7 répondants abondent dans le sens de la qualité du fonctionnement du CA en notant, entre autres, la bonne préparation des réunions et la compétence des intervenants. D'autre part, 3 répondants abondent dans le sens du deuxième thème en notant les bonnes relations et la participation des membres.

RÉSUMÉ DES FACTEURS INFLUENÇANT NÉGATIVEMENT L'EFFICACITÉ DU CA

Dix (10) répondants et répondantes considèrent que la confrontation entre la Direction (D.G. et D.E.) et les syndicats (membres internes) nuisent à l'efficacité du CA.
Six (6) répondants et répondantes considèrent que certains sujets qui sont discutés au CA résultent de la confusion des rôles (représentant vs administrateur), ce qui nuit à l'efficacité du CA.
Six (6) répondants et répondantes perçoivent le vote à main levée, la longueur des réunions, la documentation tardive et l'ordre du jour trop chargé comme étant des facteurs nuisant à l'efficacité du CA.
Trois (3) répondants et répondantes considèrent que le manque de préparation des membres dits «externes» nuit à l'efficacité du CA.

PISTES DE SOLUTION POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DU CA

Dix-huit (18) répondants et répondantes ont proposé un total de 26 suggestions pour améliorer l'efficacité du CA. Ces réponses sont regroupées selon qu'elles visent le fonctionnement même du CA, le comportement et les valeurs à privilégier par les membres du CA ou sur la formation à donner aux membres. Voici, selon les thèmes, un résumé des suggestions des répondants et répondantes.

1- Fonctionnement du CA
Afin d'améliorer l'efficacité du CA, il serait nécessaire de :

- s'abstenir d'amener des sujets au CA qui ne relèvent pas de son mandat (dossiers syndicaux, problèmes de régie interne) 4 répondants/répondantes;
- revoir ou diminuer la composition du CA (2 répondants/répondantes);
- augmenter le nombre de réunions afin de diminuer la longueur de chaque réunion (2 répondants/répondantes);
- donner un mandat clair et précis aux hors-cadres;
- présider de façon objective et habile; — 1 répondant/répondante
- assurer un suivi des décisions (2 répondants/répondantes);
- amender le règlement numéro 1 afin de permettre le vote secret;
- fournir une documentation détaillée avant la tenue des séances (2 répondants/répondantes);
- permettre des séances d'études et création de comités d'études (2 répondants/répondantes);
- assurer plus de transparence (2 répondants/répondantes).

[35] Annexe 2.5 : Regroupement des questions à la question 16 (CA)

2- Les comportements et les valeurs à privilégier par les membres du CA
Afin d'améliorer l'efficacité du CA, il serait nécessaire de :

- se rappeler fréquemment notre mission, servir les intérêts et la cause du Cégep et de ses élèves – (4 répondants/répondantes);
- savoir reconnaître le travail des divers personnels et des élèves;
- reconnaître l'implication des membres du CA;
- rechercher les consensus, adopter une attitude de neutralité. Travailler dans un climat de respect et non de confrontation;
- organiser des rencontres sociales des membres du CA pour permettre de mieux se connaître, de s'apprécier et de se respecter;

3- La formation des membres

« Le choix de membres est d'une importance primordiale. Que celui-ci vienne de l'interne ou de l'externe importe peu : son rôle doit être bien compris. Pour cela, une formation sur le fonctionnement d'un CA doit être envisagée pour les nouveaux membres, et ce, dès le début de l'année. »

« Il devrait y avoir une séance de formation de quelques heures afin d'aider le nouveau membre du CA à se familiariser avec le fonctionnement du niveau collégial et de son CA. »

« Accueillir les nouveaux membres du CA de façon à leur expliquer leurs rôles, responsabilités et notamment les enjeux organisationnels propres au Collège. »

« Pour améliorer l'efficacité, il importe de former et d'informer les membres, et de surcroît, ses nouveaux membres, des responsabilités qui leur incombent et des comités qui balisent leurs interventions. Il faudrait systématiser la formation aux nouveaux administrateurs et passablement améliorer l'ensemble de l'information qui leur est diffusée sur les règles de fonctionnement en lien avec leurs obligations légales en tant que membre. »

« L'éducation sur ce qu'est un conseil d'administration du CEGEP »

Conclusion à propos de l'efficacité du conseil d'administration

On affirmait plus haut que l'analyse des procès-verbaux du CA indiquait que cette instance remplit ses mandats, lesquels sont énumérés à l'article 2.05 du règlement numéro 1 sur la régie interne. Cet indicateur assure donc un degré d'efficacité appréciable et confirmé par la perception des répondants et répondantes au questionnaire (CR=60). D'ailleurs, les cotes relatives indiquent une satisfaction certaine dans la perception des répondants et répondantes à l'égard de différents éléments illustrant l'efficacité du CA. Cependant, les réponses aux questions ouvertes montrent que le CA est, depuis 1996, divisé en deux clans qui s'opposent : d'un côté il y a l'équipe de direction avec les membres dits externes, et, de l'autre côté, on retrouve les membres nommés par leur syndicat (personnel professionnel, personnel de soutien et personnel enseignant) avec les deux élèves nommés par leur association. Cette opposition manifeste, qui se traduit parfois par des confrontations lors des réunions, semble être la cause de plusieurs facteurs jugés néfastes à l'efficacité de cette instance. Fort heureusement, les suggestions présentées par les répondants et répondantes au questionnaire permettent d'envisager des pistes de solution conciliantes pour toutes et tous.

La commission des études (C.É.)

Les référentiels

Avant de traiter de l'efficacité de la commission des études dans la réalisation de ses mandats, il est de mise de vérifier ces mandats, ceux prévus à la loi et ceux qui découlent d'une décision locale.

Les mandats

La Loi 82 prévoit les mandats suivants :

- La commission des études a pour fonction de donner des avis au Conseil sur toute question concernant les programmes d'études dispensés par le Collège et l'évaluation des apprentissages, y compris les procédures de sanction des études. Elle peut en outre, dans ces matières, faire des recommandations au conseil.
- La commission des études doit donner au conseil son avis sur toute question qu'il lui soumet dans les matières de sa compétence. *Doivent être soumis à la Commission, avant leur discussion par le Conseil : les projets de politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages, y compris les procédures de sanction des études; les projets de politiques institutionnelles d'évaluation relatives aux programmes d'études; les projets de programmes d'études du Collège; le choix des activités d'apprentissage relevant de la compétence du Collège;* tout projet de règlement ou de politique relatif aux règles, procédures et critères régissant l'admission et l'inscription des étudiants.
- *Il est également prévu à la Loi numéro 82 que la C.É. donne un avis au conseil d'administration dans les cas de nomination d'un directeur général ou d'un directeur des études.*

Au cégep de Victoriaville, on a ajouté quelques mandats à la Commission des études et on les retrouve dans les paragraphes qui suivent.

Extrait du document intitulé *Révision du règlement instituant la commission des études*, cégep de Victoriaville, Octobre 1994.

Étant donné que la Commission n'a pas la prétention de se substituer à d'autres comités, sur toute question qu'elle ou il juge à propos et concernant l'un ou l'autre des mandats suivants, la directrice ou le directeur des études demande un avis à la Commission sur les orientations pédagogiques à privilégier au Collège :
- la mise en œuvre des aspects d'orientation du Projet éducatif relevant de la Direction des études et la mise en œuvre de la formation fondamentale;
- la rationalisation et l'harmonisation des programmes d'études professionnelles et techniques;
- le plan institutionnel d'action pour hausser les taux d'accessibilité, de diplômation et le plan de développement de la Direction des études;
- la reconnaissance des acquis et les modalités de passage du programme professionnel au programme d'études techniques;
- l'établissement, la mise en œuvre et le développement des programmes d'études ministériels, d'établissement, de modules techniques et tout autre projet de formation relevant de la Direction des études;
- les mesures d'amélioration de la qualité de la formation, l'accès au milieu de travail comme lieu de formation, les projets et les recherches pédagogiques;
- les projets et les mesures d'amélioration des services offerts aux étudiantes et étudiants par la Direction des études;
- le programme d'accueil et intégration, les mesures et les modalités d'aide à la réussite des étudiantes et étudiants des départements et programmes;
- la programmation institutionnelle et les plans de cours;
- le perfectionnement en didactique et en pédagogie.

Informations diverses sur le fonctionnement local de la Commission

- La Commission est présidée par le directeur ou la directrice des études. Il lui appartient de convoquer les réunions, de préparer l'ordre du jour et de parler au nom de la Commission. Les membres de la Commission peuvent également lui soumettre des sujets à traiter à la C.É.
- Normalement, la Commission se réunit au moins deux fois par session (Automne et Hiver).
- Le quorum est de la moitié des membres plus un. Si à une réunion, ce quorum n'est pas atteint, au moins sept (7) des membres présents à la réunion suivante constitueront le quorum pour cette réunion.
- Les convocations, l'ordre du jour et les documents pertinents aux réunions régulières sont envoyés au moins une semaine avant la date de la tenue de la réunion.
- Pour permettre la consultation, et dans la mesure du possible, le conseil d'administration doit donner à la Commission un délai d'un mois pour qu'elle fournisse un avis sur une question reliée à l'un ou l'autre des mandats qui ne sont pas explicitement prévus à la loi.
- À défaut par la Commission de s'acquitter de ses fonctions et d'assumer ses obligations dans les délais prévus, le conseil d'administration procède.
- Le conseil d'administration doit demander l'avis de la Commission avant d'amender, de modifier, abroger ou remplacer le *Règlement instituant la commission des études*.

Le vécu de 1996-2001

La fréquence des réunions

Au cours de la période couverte par la présente évaluation, soit de la session Automne 1996 à la session Hiver 2001 inclusivement, la commission des études a siégé officiellement à quatorze (14) reprises. Il faut souligner qu'une de ces réunions a toutefois nécessité deux rencontres qui se sont tenues à une semaine d'intervalle. En 1996-97, la Commission était encore dans la foulée de l'implantation du renouveau et, conséquemment, elle se réunissait encore très fréquemment : neuf (9) réunions/dix (10) rencontres.

En 1997-98, la C.É. n'a pas siégé, et ce, en raison des boycotts. En 1998-99, la C.É. n'aura réussi à siéger qu'une seule fois. Les boycotts ont été maintenus pendant toute l'année scolaire 1999-2000. La C.É. a recommencé à siéger à compter de l'année scolaire 2000-2001. Elle s'est réunie à quatre (4) reprises au cours de cette année.

Au cours des cinq années sur lesquelles porte la présente évaluation, la commission des études a fait parvenir dix-neuf (18) avis consensuels au conseil d'administration.

Le groupe qui a répondu au questionnaire et la méthodologie

Neuf (9) personnes ont répondu au questionnaire qui leur a été soumis. Voici la composition du groupe des répondants et répondantes : le directeur des études actuel, un représentant du personnel cadre, deux représentantes ou représentants du personnel enseignant, quatre représentantes ou représentants des professionnels non enseignants, une ou un représentant du personnel de soutien. De ce groupe, on note que quatre ont siégé à la C.É. lors de la dernière année de la période couverte par l'évaluation.

Le point de vue des membres de la commission des études

Nonobstant le boycottage qui a paralysé ses travaux pendant deux ans (1998 à 2000), je considère que la commission des études est une instance qui s'acquitte efficacement de son mandat. CR = 83

Les commentaires qui ont été apportés pour justifier ces réponses sont fort éloquents. Voici quelques-uns de ces commentaires :

POSITIFS

- Lorsqu'il y avait un dossier à monter, un comité de travail était formé, le dossier était présenté à la Commission et s'ensuivait les recommandations d'usage. Les dossiers nous étaient acheminés avant les rencontres, ce qui avait pour conséquence de favoriser un fonctionnement efficace lors de la réunion.
- Considérant le nombre de dossiers qu'elle a eu à traiter depuis sa création, force est d'admettre que le C.É. s'est avéré une instance très efficiente et tout aussi efficace… la C.É. est le véritable moteur de la « machine » pédagogique du Collège.
- Dans la mesure où la Commission peut siéger, les dossiers qui lui sont acheminés sont traités avec toute la rigueur nécessaire… La Commission assure au conseil d'administration la consultation des diverses catégories de personnel.

NÉGATIFS

- Les documents qui doivent être traités à la C.É. le sont, toutefois, il est très difficile de discuter d'un document - il faut qu'il soit adopté rapidement pour se rendre au CA - donc il est rarement analysé en profondeur. On nous justifie cette situation en disant que d'autres instances l'ont fait.
- Nous avions souvent l'impression qu'il s'agissait d'une table servant à la transmission de certaines informations de la part de la Direction des études.

Bref, on peut comprendre en analysant ces résultats et commentaires que les personnes qui y ont siégé à la C.É. et qui ont répondu au questionnaire reconnaissent l'efficacité de la C.É., mais d'aucuns ont déploré ne pas avoir eu la chance d'analyser un peu plus à fond certains dossiers au cours des réunions.

Par ailleurs, d'autres questions sont venues confirmer l'impression de satisfaction des membres envers la Commission.

Q8-Les rencontres m'ont permis d'observer que les membres de la Commission cherchent à œuvrer de façon à atteindre les objectifs institutionnels. CR 94

Q9 -Ces rencontres m'ont permis d'observer que la Commission est une instance dont la nature et le fonctionnement favorisent la poursuite de notre mission. CR 83

Q10- Nos décisions visent le meilleur intérêt de l'élève. CR 61

Q11- Nos décisions sont guidées par les finalités du projet éducatif. CR 67

Q12- Je considère que les membres de la Commission des Études recherchent, dans la mesure du possible, le consensus. CR 100

Facteurs qui, selon les répondants, influencent positivement l'efficacité de la C.É.

- respect de l'ordre du jour sans débordements (2 répondants)
- respect entre les membres (2 répondants)
- recherche du consensus
- dossiers bien préparés (2 répondants)
- membres bien préparés
- volonté de faire avancer la mission du Collège

Facteurs qui, selon les répondants, influencent négativement l'efficacité de la C.É.

- pas de discussion possible sur les documents
- manque de temps (2 répondants)
- peu d'explications
- décision pas toujours en connaissance de cause
- abondance de documents
- irrégularité dans la fréquence des réunions
- commandes ministérielles (chiffrées) allant à l'encontre de notre mission éducative
- le nombre de participants
- mauvaise compréhension du rôle de la C.É.

Autres facteurs qui, selon les répondants, influencent l'efficacité de la C.É.

- climat de travail
- confusion sur le rôle des membres (lieu de revendication?)
- une Direction qui sait susciter l'adhésion, qui énonce des objectifs et des mandats clairs et qui assure le suivi des dossiers
- une volonté commune d'améliorer la réussite des élèves.
- la possibilité pour les participants de bien se préparer
- le type d'animation ou de direction assurée par le D.É.

Pistes de solutions suggérées par les répondants/répondantes pour améliorer l'efficacité de la C.É.

- distribuer les documents au moins une semaine à l'avance
- plus de temps pour les discussions
- qu'on se réfère au Projet éducatif, avec l'élève comme préoccupation
- plus de délai avant les avis au C.A.
- ne jamais boycotter le C.É. quand il y a des conflits
- informer tous les membres des objectifs, mandats et règles de fonctionnement de la C.É.
- avoir un plan stratégique à court et moyen termes
- réunions plus fréquentes, calendrier fixe, ordre du jour moins chargé
- valoriser le rôle des membres de la C.É. et réaffirmer l'importance de celle-ci
- leadership adéquat
- donner plus d'importance au Projet éducatif qu'aux commandes du Ministre

En dépit du fait que certaines remarques négatives sont venues nuancer le jugement sur l'efficacité de la C.É., il importe de regarder de plus près le contenu des principaux dossiers traités lors de chacune des rencontres (source : les procès-verbaux).

Le 5 septembre 1996

- **Présentation du rapport d'un comité sur l'épreuve synthèse de programme; recommandation par la C.É. d'accorder priorité à l'arrimage du cadre procédural et du cadre administratif.**

Le 24 octobre 1996

- **Nomination d'une représentante de la C.É. pour faire partie du comité des cours complémentaires.**
- **Recommandation au C.A. d'adopter la liste descriptive des cours complémentaires pour la session Hiver 97.**
- **Recommandation d'acheminer les AEC en *techniques d'architecture* et en *travail social* au C.A. pour l'en informer.**
- **Présentation d'un dossier portant sur l'évaluation des mesures d'encadrement des élèves.**

Le 30 janvier 1997

- **Recommandation au C.A. d'adopter l'AEC en *techniques du meuble et du bois ouvré, option : meubles à base de panneaux, technologie de transformation et de production*.**
- **Recommandation au C.A. d'adopter le calendrier scolaire 1997-98.**

Le 13 février 1997

- **Recommandation au C.A. d'adopter l'offre de cours complémentaires pour l'année 1997-98.**
- **Présentation d'un rapport sur l'état des travaux effectués par le comité sur les taux de diplômation et la réussite scolaire.**

Le 13 mars 1997

- **Recommandation au C.A. d'adopter la programmation institutionnelle 1997-98.**

Le 3 avril 1997

- **Recommandation de poursuivre les démarches en vue de l'expérimentation du programme *Sciences, Lettres et Arts* et d'acheminer au C.A. l'intention d'offrir ledit programme.**
- **Formation d'un comité pour évaluer la pertinence de maintenir ou non une semaine de relâche.**

Le 14 mai 1997/26 mai 1997

- **Présentation de quelques modifications à apporter à la PIEA et annonce d'une vaste consultation qui se mettrait en branle à l'automne.**
- **Présentation du cadre de référence de l'épreuve synthèse de programme.**
- **Dépôt du rapport d'évaluation du programme de DEC en *techniques administratives*.**
- **Recommandation au C.A. d'adopter le rapport d'évaluation de l'AEC en *techniques administratives*.**
- **Recommandation au C.A. d'adopter la programmation institutionnelle des deux DEP dans le domaine du meuble.**
- **Recommandation au C.A. d'ajouter un cours à l'offre de cours complémentaires de 1997-98.**
- **Présentation de la planification des activités 1997-98 au Service de formation continue.**

5 juin 1997

- **Recommandation au C.A. d'adopter le rapport d'évaluation du DEC en *techniques administratives*.**
- **Dépôt de deux projets d'AEC dans le secteur du rembourrage.**
- **Présentation d'un projet visant à actualiser le Projet éducatif.**

16 juin 1997

- **Recommandation au C.A. d'entériner le choix du comité de sélection au poste de directeur des Services éducatifs.**
- **Recommandation au C.A. d'autoriser l'offre de deux AEC dans le secteur du rembourrage.**

12 mars 1999

- **Présentation du rapport final d'évaluation de la Formation Générale et recommandation au C.A. d'adopter ce rapport.**
- **Recommandation au C.A. d'adopter le *Plan cadre du programme Techniques de bureautique*.**

24 novembre 2000

- **Recommandation au C.A. d'adopter le *Plan institutionnel sur la réussite* et de l'acheminer au ministère de l'Éducation.**
- **Présentation d'une nouvelle AEC en bureautique.**

30 janvier 2001

- **Formation d'un comité de travail sur la PIEA.**
- **Nominations au comité de validation des programmes.**
- **Nominations au comité institutionnel de la PIEP.**

15 mai 2001

- **Présentation de paramètres (taux de diplômation, taux de réussite des cours de 1ère session, taux de réinscription à la 3e session) demandés par le Ministère en regard avec le *Plan institutionnel de réussite* déjà soumis.**
- **Malgré l'absence de consensus (il y a une abstention), recommandation au C.A. d'adopter le document présentant ces paramètres avec les notes qui l'accompagnent.**

5 juin 2001

- **Recommandation au C.A. d'adopter la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP) et le rapport d'évaluation du programme *Technologie de l'électronique industrielle*.**
- **Recommandation au C.A. d'adopter l'AEC Commande numérique.**
- **Recommandation au C.A. d'adopter les programmes *Gestion et exploitation d'une entreprise agricole, Techniques de soins infirmiers* et *Techniques de l'informatique.***

Le fait d'en arriver à 19 recommandations sur 20 par consensus (dont 18 sur 19 sous forme d'avis au C.A.) est un signe non seulement d'efficacité, mais aussi de la volonté des membres de la C.É. d'assumer sérieusement leur rôle et de favoriser le développement pédagogique de l'institution.

Les dossiers pédagogiques majeurs sont traités à la Commission : la PIEA, la PIEP, l'épreuve synthèse de programme, la programmation institutionnelle, l'actualisation du Projet éducatif, la réussite scolaire, les évaluations et les révisions de programmes, etc. Des comités de travail assurent la vitalité de la C.É. Il faut noter, toutefois, que certaines personnes font souvent partie d'un très grand nombre de ces comités, soit à cause de leurs fonctions, soit par intérêt pour certains dossiers. À l'inverse, d'autres ne s'y retrouvent jamais.

Il y a probablement lieu d'avancer l'hypothèse suivante :

Les personnes qui participent à plusieurs comités de la C.É. ont une perception plus positive de son efficacité que celles qui n'y participent jamais.

Il sera toutefois impossible de la vérifier. Mais il semble évident que plus une personne a l'occasion de s'impliquer au sein de comités de travail, plus elle a la chance d'analyser des dossiers en profondeur. Conséquemment, sa perception du rôle et du fonctionnement de la C.É. doit être différente de la perception que peut avoir une personne qui ne participe pas à ces comités.

Outre les avis et présentations qui ont été relevés précédemment, la C.É. est aussi un endroit où la Direction des études diffuse beaucoup d'information à caractère pédagogique, que ce soit pour faire état de la correspondance avec le Ministère ou avec la Commission

d'évaluation de l'enseignement collégial, pour transmettre de l'information sur des sujets traités à la Commission des affaires pédagogiques de la Fédération des cégeps, etc.

Direction générale

Rôle, mandats et responsabilité de la Direction générale

Dans son auto-évaluation, la Direction générale affirme que son rôle en est surtout un de coordination interservices et de réflexion, ce qui converge naturellement vers la planification. Règle générale, les décisions à prendre sont axées sur le développement de l'institution. Les décisions s'inscrivent alors dans un contexte où les éléments suivants deviennent des balises à son fonctionnement : le plan de développement, le Projet éducatif, le rayonnement régional et provincial (ÉQMBO). La coopération internationale et l'implantation des infrastructures informatiques deviennent alors des éléments favorisant l'ouverture du Collège sur le reste du monde. En ce sens, la création du Service des communications et de la Fondation, la création d'un parc informatique doté de plus de 600 ordinateurs ainsi que le service Internet à domicile gratuit pour les élèves et le personnel sont tous des exemples illustrant le désir de développer le Collège et d'en assurer son avenir.

Mode d'organisation et de gestion de la Direction générale

Au cégep de Victoriaville, le bureau de la Direction générale est facilement accessible. Un comité de régie (comité de gestion) conseille la Direction générale. Se réunissant de façon hebdomadaire, ce comité regroupe les directeurs de service autour de la Direction générale qui y voit là un endroit privilégié pour se sensibiliser mutuellement aux préoccupations des gens qui oeuvrent au Collège. Ces préoccupations portent principalement sur la capacité du Collège à mettre à la disposition des élèves tout ce qui est nécessaire à leur réussite. Un très grand nombre de projets sont donc mis en œuvre avec le support de ce qui pourrait s'appeler la *Direction générale-en-conseil*.

Enfin, le directeur général, en sa qualité de représentant du Collège, siège à de multiples comités et conseils d'administration afin d'assurer la défense des intérêts et le développement de l'institution et du réseau en général.

Direction des études

Rôle et responsabilité de la Direction des études

Telles qu'illustrées dans l'organigramme du Cégep, les responsabilités qui incombent à la Direction des études l'invitent à jouer un rôle actif dans toutes les sphères d'activités de nature éducative. Ces responsabilités s'actualisent dans la gestion de multiples dossiers liés à l'organisation scolaire, à l'information scolaire, au développement pédagogique et programmes d'études, et enfin, aux affaires étudiantes et moyens d'enseignement. Au-delà du pavillon central à Victoriaville, son action s'étend aussi à l'ÉQMBO, au centre de Montréal et au pavillon d'activités physiques (PAP).

Mode d'organisation et de gestion de la Direction des études

Le mode d'organisation et de gestion du Service des études a subi des changements majeurs au cours des cinq dernières années. Ces changements se sont opérés tant au niveau des personnes qu'au niveau des structures et des responsabilités. Il y a cinq ans, le Collège était au cœur de la réforme et le renouveau collégial avait imposé une révision de l'ensemble de ses pratiques. D'ailleurs, le plan quinquennal du Collège, présenté au critère 1, laissait une très large place au *Renouveau* collégial.

Le Collège a procédé à une réorganisation importante du Service des études orienté autour de trois pôles principaux qui sont : l'organisation scolaire et les projets liés aux dispositions de la convention collective des enseignants, les programmes d'études incluant le développement pédagogique et tous les dossiers en lien avec la réussite, et finalement, les affaires étudiantes et les moyens d'enseignement. On doit rappeler que ce dernier secteur est placé sous la responsabilité du Service des études depuis l'année scolaire 1996-1997.

Cette division des mandats par secteur d'activités permet une planification propre aux divers services et oriente également la mission du Collège tout en tenant compte des éléments du Projet éducatif. Chacun de ces services est géré par un adjoint au directeur des études. Le directeur des études et ses trois adjoints forment d'ailleurs le comité de régie du Service des études. Ce comité se réunit régulièrement pour recevoir les informations et mandats propres à chacun ainsi que pour partager en groupe l'information sur le suivi des différents dossiers. Les rencontres sont fréquentes et structurées, des procès-verbaux sont rédigés et visent à assurer un suivi adéquat.

Chaque adjoint voit à l'organisation du travail dans son secteur et en assure la coordination. Des rencontres en service sont aussi tenues au besoin pour l'organisation du travail au quotidien. Des réunions élargies (régie pédagogique élargie, i.e. avec plusieurs membres du personnel du service) sont tenues de façon périodique pour échanger, entre les secteurs, des grandes orientations et pour permettre surtout des échanges d'information.

Ce mode d'organisation est plutôt récent, soit moins de deux ans. De plus, les adjoints en place avaient tous (en octobre 2001), moins de deux années d'expérience à leur poste respectif. Les membres de la Direction des études ont conjointement convenu d'un mode de fonctionnement qu'ils ont voulu efficace et respectueux de l'autonomie des personnes. Malgré cette courte expérience, ce mode de fonctionnement s'avère très prometteur pour le Service des études.

Ce service est engagé dans un processus ayant fait l'objet de discussion et dont l'adhésion de la part de l'équipe ne fait pas de doute. Le fonctionnement est basé sur l'idée d'ouverture et se veut un processus dynamique qui évolue selon les situations et le contexte. L'équipe en place démontre une ouverture constante vers l'amélioration de nos pratiques et donc vers l'efficacité.

Les instances départementales et les comités de programme

Avant de traiter de la perception du personnel enseignant à l'égard de l'efficacité des instances départementales et de programmes, il convient de noter quelques éléments susceptibles d'avoir eu une incidence directe ou indirecte sur leur fonctionnement depuis 1996.

En 1998, le Syndicat des enseignantes et des enseignants du cégep de Victoriaville (SEECV) a demandé à ses membres de boycotter plusieurs activités liées à l'implantation du renouveau. Parmi les plus importantes activités, on note :

- l'épreuve synthèse de programme (ÉSP)
- l'application de la politique institutionnelle d'évaluation de programmes (PIEP)
- le Projet éducatif
- les travaux en comité de programme à l'exception des programmes en élaboration
- la participation à la commission des études (CE)
- les travaux liés à la CEEC
- les travaux demandés dans le cadre des journées pédagogiques
- l'assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs des départements (ACD)

Appliqués et respectés en partie ou en totalité, ces boycottages ont perduré jusqu'à la signature de la nouvelle convention collective des enseignants et des enseignantes, c'est-à-dire jusqu'en avril 2000. Malgré les boycottages, les assemblées départementales ont continué à siéger normalement, et ce, dans le respect des responsabilités qui leur incombent, lesquelles sont prescrites dans la convention collective du personnel enseignant. En ce qui concerne les comités de programme, on doit noter que le Syndicat a demandé de boycotter les activités régulières, exception faite pour les programmes en élaboration et en implantation. Le tableau présenté à l'annexe 2.7 [36] résume les principales activités des programmes et des départements entre 1994 et 2001. Tantôt en élaboration, tantôt en implantation, la grande majorité des programmes ont vécu des modifications importantes depuis 1993.

Perception du personnel enseignant à l'égard de l'efficacité des départements et des comités de programme.

Mandats, rôles et responsabilités de l'assemblée départementale

Le mandat de l'assemblée départementale est présenté à l'article 4-1.06 de la convention collective du personnel enseignant. Parmi les nombreuses fonctions relatives à cette assemblée, notons les plus pertinentes au présent exercice ;

- définir ses règles de régie interne et former des comités s'il y a lieu;
- assurer l'assistance professionnelle aux nouvelles enseignantes et nouveaux enseignants;
- soumettre au collège des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de l'enseignement;
- procéder à l'analyse des besoins et des ressources humaines et matérielles du département;
- recommander au collège les modalités de relations interdisciplinaires et de relations interdépartementales;
- définir les objectifs, appliquer les méthodes pédagogiques et établir des modes d'évaluation propres à chacun des cours dont elle est responsable.

[36] Annexe 2.7 : Tableau des principales activités des départements et des comités de programme entre 1996 et 2001

Q18- De façon générale, je considère que mon département s'acquitte efficacement de son mandat. CR= 37

Q20- Selon moi, cet encadrement (des nouvelles enseignantes et des nouveaux enseignants) est efficace. CR= 23

Q21- Selon moi, cet encadrement est suffisant. CR= 45

Q22- Mon département travaille dans le sens des finalités du projet éducatif. CR=60

Q23- Les rencontres départementales m'ont permis d'observer que mon département est une instance dont la nature et le fonctionnement favorisent la poursuite de notre mission. CR= 27

Comité de programme

Le mandat du comité de programme est présenté à l'article 4-1.02 de la convention collective du personnel enseignant. Nous y trouvons, notamment, les responsabilités suivantes :

- définir ses règles de régie interne et de former des comités s'il y a lieu;
- s'assurer de la qualité et de l'harmonisation pédagogique du programme ainsi que l'intégration des apprentissages;
- participer au développement, à l'implantation et à l'évaluation du programme;
- recueillir, au moment opportun, l'avis des départements visés;
- faire au Collège toutes recommandations susceptibles d'améliorer la qualité du programme.

Q25- De façon générale, je considère que le(s) comité(s) de programme auquel (auxquels) je suis assigné s'acquitte(ent) efficacement de son (leur) mandat. CR= -10

Q26- Ce(s) comité(s) nous permet(tent) d'assurer la qualité pédagogique du programme. CR= 18

Q27- Ce(s) comité(s) harmonise(nt) efficacement les différentes disciplines à l'intérieur du même programme. CR= -10

Remarque : L'insatisfaction exprimée par les répondantes et les répondants nous invite à examiner plus en profondeur la question de l'efficacité des instances départementales et comités de programme.

Conclusion relative au thème 2.1

En résumé, on retient que le conseil d'administration et la commission des études sont perçus favorablement, quant à leur efficacité, et cela, malgré les divergences présentes à la première instance et les boycotts qui ont paralysé la seconde pendant près de deux ans. On peut affirmer que les idées suggérées par les répondants aideront, lors de l'élaboration du plan d'action, à faciliter l'atteinte d'une plus grande efficacité de ces instances. En ce qui concerne les unités administratives, les modes de fonctionnement de la Direction générale et du Service des études ont été présentés, considérant l'importance de ces dernières dans le processus décisionnel du Collège tandis que les autres unités administratives (formation

continue, service des ressources humaines et services financiers) ont été traitées ou le seront ultérieurement, à l'occasion des sujets les impliquant directement. Enfin, l'efficacité des instances départementales et des comités de programme n'est pas perçue de façon satisfaisante (CR 37 et –10) mais prudence oblige, tout indique qu'il serait nécessaire d'aller examiner plus à fond la perception exprimée avant d'entreprendre toute forme d'action.

Thème 2.2 L'efficacité de la gestion pédagogique

La mise en application des politiques de gestion des programmes d'études et le caractère fonctionnel des pratiques de gestion qui en découlent

Une équipe du Service des études comprenant des conseillers pédagogiques et un adjoint a élaboré à l'hiver 2000 un guide en vue des opérations de développement local prévues en 2000-2001.[37] La démarche décrite dans ce document a été expérimentée avec les quatre programmes en élaboration au cours de l'année. Des enseignantes et des enseignants, des conseillers et conseillères pédagogiques, l'adjoint aux programmes, le directeur des études et des membres de la commission des études ont pris part à la mise en œuvre du processus prévu par le guide. Présenté à la régie pédagogique élargie, ce guide s'avère être un outil indispensable pour les personnes responsables de l'encadrement des opérations d'élaboration de programmes d'études.

Telle qu'elle a été menée, la démarche a permis de définir les étapes et les éléments essentiels à l'élaboration des programmes. Ce qui reste à faire, c'est de mieux préparer le personnel enseignant affecté aux travaux en lui assurant un perfectionnement adapté aux tâches exigées. Pendant l'année 2001-2002, des ajustements ont d'ailleurs été effectués au guide en tenant compte, à la fois de l'expérimentation réalisée, et des observations des divers intervenants et intervenantes impliqués. Enfin, il est important de souligner que l'équipe du Service des études élabore présentement un outil qui uniformisera le suivi et l'évaluation des programmes.

En réponse à l'énoncé *« L'outil dont s'est doté le Collège pour élaborer les programmes d'études (codifié RP 24) est appliqué adéquatement »*, les répondants PNE ont exprimé une opinion favorable (CR 67). De la même façon, ils considèrent *que « Cet outil favorise l'atteinte des résultats escomptés»* (CR 75). Par contre, les enseignantes et les enseignants qui ont répondu au questionnaire perçoivent moins positivement l'outil dont il est fait mention. En effet, nous obtenons une cote relative de 31 (CR 31) pour le premier énoncé et une cote de 3 (CR 3) pour le deuxième.

[37] Annexe 2.8 Guide local d'élaboration des programmes d'études (RP-24)

PIEP

La *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études* a été créée en 96, conformément à l'exigence du REC en ce sens. La conseillère pédagogique qui a coordonné les travaux à l'époque a, notamment, effectué des consultations auprès du personnel enseignant, en prenant soin de bien expliquer la structure et le rôle de la politique.

Au cours de l'année 2000-2001, l'évaluation de la PIEP a été réalisée à l'aide du programme Technologies du génie électrique. À l'occasion de cette mise à l'essai, on a pu constater que la politique constitue un outil qui convient tout à fait à l'évaluation des programmes d'études. Il est permis de penser qu'elle conviendra également aux besoins reliés aux divers types d'évaluation (annuelle, périodique, en profondeur) prévus par la politique elle-même. À la suite de sa validation, la politique a toutefois été retouchée, essentiellement pour tenir compte de nouvelles réalités institutionnelles.

À l'énoncé *«La politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) est appliquée adéquatement.»*, 8 répondants PNE ont exprimé une opinion favorable (CR 50), de même qu'à l'énoncé *« La PIEP favorise l'atteinte des résultats visés. »* (CR 75). À un degré moindre, les répondantes et les répondants du personnel enseignant ont aussi exprimé une opinion favorable aux mêmes énoncés (nous calculons une CR de 29 au premier énoncé et une CR 50 pour le deuxième énoncé).

PIEA

La *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* avait été jugée entièrement satisfaisante par la CEEC en 1995, après certaines modifications qu'elle avait suggérées. L'élaboration et l'adoption de la politique avaient alors donné lieu à une large consultation auprès du personnel enseignant, aussi bien que des membres du Service des études. Depuis, la PIEA a été révisée à deux reprises par un groupe de travail, - soit, en 97 et en 99 -, sans que, toutefois, l'une ou l'autre des versions ne devienne officielle. Néanmoins, à chacune de ces occasions, tous les groupes de personnel ont été représentés (personnels enseignant, professionnel, soutien et cadre). Enfin, à l'hiver 2001, un comité restreint de la commission des études s'est vu confier le soin de réviser la PIEA pour en faire un document destiné à remplacer officiellement la politique de 95. Le comité formé a réuni des représentants et représentantes des enseignants et enseignantes de la formation générale, des programmes préuniversitaires, des programmes techniques, un conseiller pédagogique, un élève, tous membres de la CE, auxquels s'est joint un cadre délégué par la Direction des études. Les départements ont été consultés sur les changements, de même que les membres du Service des études, et les comités de programmes ont été invités à se prononcer en incluant des représentantes et des représentants des élèves. La révision de la politique a été effectuée avec le souci, non seulement de mieux assurer la mise en œuvre des dispositions qu'elle comporte, mais, également, avec celui de clarifier la politique et d'en faciliter l'utilisation par toutes les intervenantes et tous les intervenants. À cette fin, une assemblée a été organisée à l'occasion de la journée pédagogique de l'automne 2001.

L'application de la PIEA passe, pour une bonne part, par la vérification de la conformité aux normes d'élaboration des plans de cours, la procédure d'adoption de ceux-ci, de même que par la vérification des PDEA et de leur application par les enseignants et enseignantes. Dans l'ensemble, ces mécanismes permettent un contrôle fiable de la politique. À l'heure actuelle, le véritable défi reste encore celui de la mise en œuvre de l'ESP en arrimant adéquatement les deux composantes des programmes d'études (formation générale et formation spécifique), tant dans l'élaboration de l'épreuve que dans son encadrement et son évaluation proprement dite. À cette fin, un cadre de référence sera élaboré cette année (2002-2003) en consultation avec les comités de programmes.

8 membres du personnel professionnel (PNE) et 13 membres du personnel enseignant ont répondu aux énoncés suivants :

La *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) est appliquée adéquatement.
PNE = CR 79
Personnel enseignant = CR 50

La PIEA favorise l'atteinte des résultats visés.
PNE = CR 14
Personnel enseignant : CR 65

Les mécanismes veillant à assurer l'application de la PIEA sont suffisants.
PNE = CR 29
Personnel enseignant = CR 23

Ces mêmes mécanismes sont efficaces.
PNE = CR 31
Personnel enseignant = CR 31

Remarque : les répondants n'expriment pas une appréciation très positive à l'égard de l'efficacité de la PIEA. Cette situation s'explique peut-être par les ambiguïtés causées par les modifications apportées de façon plus ou moins officielle à la politique depuis 1995. En effet, différentes interprétations concernant certains aspects de la politique (l'examen de reprise et la note de passage par exemple) créaient à l'occasion une confusion dans les pratiques d'évaluation du personnel enseignant. Ces considérations disparaîtront-ils avec la nouvelle PIEA? Les mécanismes veillant à son application seront-ils alors perçus comme étant suffisants et efficaces?

<u>Les services d'aide et de soutien à l'apprentissage et à l'enseignement</u>

Services d'aide et de soutien à l'apprentissage

Les services d'aide et de soutien à l'apprentissage, qu'ils soient institutionnels ou associés à un programme ou à une discipline, ont été créés pour répondre à des besoins clairement identifiés par les intervenants/intervenantes de première ligne. Ces différents services sont

mis en place pour desservir notre clientèle et également dans le but d'apporter à notre personnel les outils requis pour supporter l'élève dans son apprentissage. On procédera ici à un examen des services les plus souvent utilisés.

Centres d'aide

Le tableau suivant résume, en date d'octobre 2001, les services d'aide et de soutien à l'apprentissage mis en place par les différents départements.

Soutien à l'apprentissage Centres d'aide des départements/ programmes		
Département/ Programme	**Nature du service**	**Nom du centre + Local**
Mathématiques	Local de travail de groupe, 1 ordinateur. Documentation, aide ponctuelle des enseignants-es	Intersection : F-117
Sciences	Aide par les pairs 1 enseignant-e / session à titre de superviseur-e 2 ordinateurs	C.A.S. D-307
Bureautique	Service d'aide par les pairs / Aide ponctuelle des enseignants et enseignantes 5 ordinateurs	Mini-labo C-207
Technologies du génie électrique	Service d'aide par les pairs, centre de documentation, tables pour travail de groupe, laboratoire	C-313
Informatique	Aide par les pairs et par les enseignants et enseignantes sur rendez-vous	Centre d'entraide et d'expérience en techniques de l'informatique (CEETI) Local : D-209
Techniques administratives	Local de travail de groupe Aide par les pairs et les enseignants et enseignantes	Centre d'aide en techniques administratives (CATA) Local B-125
Sciences humaines	Regroupement des élèves Ordinateurs, travaux	Local B-123G
Langues modernes	Local de regroupement et mini-labo (ordinateur et Internet), TV, Travaux d'équipe	CR-09 et CR-11
Lettres françaises	Travaux d'équipe, rencontres avec les enseignants-es	AS-12
Philosophie	Centre d'aide virtuel	

Les centres d'aide visent à permettre à l'élève d'être en contact avec des personnes-ressources compétentes du département ou du programme concerné. Puisque le suivi des centres d'aide est assuré par les enseignants et les enseignantes, cela permet à l'élève de recevoir immédiatement une rétroaction et ainsi de bénéficier d'un suivi adéquat. Enfin, on doit mentionner que plusieurs programmes prévoient des activités telles que le tutorat pas les pairs dans l'organisation annuelle de leurs centres d'aide. Par exemple, les élèves de sciences éprouvant certaines difficultés sont invités par les enseignantes et les enseignants du département à s'inscrire au C.A.S. (Centre d'aide en sciences) afin de rencontrer d'autres élèves prêts à les aider dans leur cheminement.

Voici l'appréciation de nos élèves de deuxième année à l'égard de ces centres, telle qu'exprimée à l'automne 2001.

J'ai accès à un local réservé pour les travaux en équipe, travaux sur ordinateurs, aide par les pairs, rencontres avec les enseignantes ou les enseignants, etc.

Choix de réponse	Nombre de répondants	%
A : oui	283	73,2
B : non	103	26,8
Total	386	100

J'ai utilisé ou j'utilise ce service.

Choix de réponse	Nombre de répondants	%
A : régulièrement	82	22,34
B : à l'occasion	140	38,15
C : rarement	54	14,71
D : jamais	91	24,8
Total	367	100

Remarque - Bon nombre d'élèves ne connaissent pas ou n'ont jamais profité des services des centres d'aide offerts par les programmes et les départements. Par contre, les utilisatrices et les utilisateurs apprécient le service en considérant que « le service convient à *leurs* besoins de formation. **«CR 66»**

CAF

Il est important également de souligner l'existence du Centre d'aide en français (CAF) à titre de service institutionnel de soutien à l'élève. En place depuis 1988, le centre d'aide mobilise à chaque année la moitié d'une tâche annuelle d'une enseignante ou d'un enseignant de la discipline français et une partie de la tâche d'une agente de bureau (classe principale). Afin de s'assurer que le CAF remplit bien son mandat, le Service des études demande au responsable du centre de rédiger un rapport annuel des opérations.

Voici l'appréciation des élèves à l'égard de ce service :

J'ai profité ou je profite des services du Centre d'aide en français (CAF) à titre

Choix de réponse	Nombre de répondants	%
A : Obligatoire (cours *Mise à niveau*)	71	19,45
B : Volontaire (en enrichissement)	19	5,21
C : Bénévole ou comme assistante ou assistant (élèves forts en français : substitut du 4e cours de français ou cours complémentaire)	29	7,95
D : Je n'ai jamais profité des services du CAF	246	67,40
Total	365	100

Ma démarche au CAF m'a permis de progresser en français écrit. : **CR 47**

Session accueil et intégration (SAI)

La session Accueil et intégration (SAI) est un service d'aide et de soutien à l'apprentissage de nature institutionnelle destinée aux élèves éprouvant des difficultés avant leur arrivée au cégep (moyenne générale de 65 et moins au secondaire V, laquelle a été portée à 70 depuis 1997). La SAI nécessite des rencontres régulières entre la personne-ressource (professionnelle) et les enseignants-enseignantes des disciplines concernées (formation générale et formation spécifique) afin de planifier, d'organiser et d'assurer l'encadrement auprès des élèves qui y sont inscrits. À la suite de l'évaluation du programme, le Service des études procède annuellement à des modifications en profondeur ou à des ajustements mineurs.[38] D'ailleurs, il convient de noter qu'une nouvelle approche basée sur un tutorat structuré a été développée pour l'année scolaire 2002-2003. Cette nouvelle formule consiste à libérer d'un cours les enseignantes et les enseignants choisis, et ce, pour que chacun assure un encadrement individualisé auprès de 7 élèves. [39]

Autres services

À ces principaux services d'aide et de soutien à l'apprentissage, il est de mise d'ajouter de nombreux autres services, plus ou moins ponctuels, mais combien importants dans la réussite des élèves. Ces services sont l'accompagnement des élèves vers des carrières scientifiques et techniques, l'encadrement des élèves à travers différentes activités (ESP, Expo SAT, différents concours, journée d'accueil…), sans oublier l'encadrement particulier que nécessite la situation des élèves-athlètes.

Suivi et concertation

Pour la plupart de ces services, un rapport annuel est remis au Service des études en fin d'année. Différents intervenantes et intervenants impliqués dans ces services effectuent des modifications au fil de leurs observations ou encore à l'occasion d'un bilan en fin d'exercice. Ces différentes mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage ont en conséquence connu une amélioration sensible au fil des ans.

Pour ce qui est de la concertation des acteurs, il convient de mentionner que le fait que le Collège consacre des ressources en support à ces services permet d'assurer un suivi adéquat et orienté vers la performance de nos élèves. D'une part, ces actions sont toutes orientées vers la réussite des élèves. D'autre part, puisqu'elles convergent toutes vers le Service des études, on peut affirmer qu'il y a concertation, ne serait-ce que pour assurer une certaine homogénéité dans l'action. En effet, les projets ou initiatives des départements ou programmes sont présentés au Service des études pour analyse et approbation, notamment les multiples projets dits du « volet II » de la tâche des enseignants et enseignantes. Pour

[38] Annexe 2.9 : rapports annuels de la SAI : 1996 à 2001

[39] Annexe 2.10 : SAI, Appel de candidatures, mai 2002

l'occasion, deux adjoints au DE, un professionnel et un délégué du Syndicat du personnel enseignant se rencontrent et examinent ensemble tous les projets présentés afin de déterminer lesquels seront retenus à partir de critères qui ont préalablement fait l'unanimité. Cette approche permet d'assurer que les objectifs institutionnels en matière de réussite soient pris en compte au moment d'autoriser le développement de services ou de projets particuliers.

Dans leur autoévaluation, les responsables du Service des études ont souligné que le Collège vise toujours à donner aux élèves et au personnel qui travaillent près de la clientèle un maximum d'outils de support, et cela, dans les limites des moyens disponibles et des conventions collectives. Cependant, au cœur de tous ces projets ou de toutes les initiatives, l'élève demeure le premier artisan de sa réussite. Ce postulat constitue d'ailleurs une ligne directrice dans l'analyse des projets mis de l'avant et supportés par le Collège.

Appréciation des PNE (10 répondantes et répondants) et du personnel enseignant (15 répondantes et répondants)

Les services d'aide et de soutien aux élèves sont suffisants.
PNE : CR - 15
Personnel enseignant : CR – 15

Les services d'aide et de soutien aux élèves sont efficaces.
PNE : CR 40
Personnel enseignant : CR -4

Les cotes relatives négatives (-15) expriment une insatisfaction évidente des répondants/répondantes PNE et du personnel enseignant à l'égard de la suffisance des services d'aide et de soutien aux élèves. Même si la formulation des énoncés (les services n'ont pas été précisés) pourrait être un facteur expliquant ces cotes, il semble nécessaire d'examiner plus à fond la question des services d'aide et de soutien.

Services de soutien à l'enseignement

Accueil et insertion professionnelle des nouveaux enseignants et des nouvelles enseignantes

À chaque rentrée (hiver et automne), les nouveaux enseignants et les nouvelles enseignantes font l'objet d'un accueil visant à faciliter leur intégration au sein de leur département et du Collège. À cet effet, la coordonnatrice ou le coordonnateur du département est responsable de leur fournir les explications et les outils nécessaires à leur travail. Selon les coutumes départementales, on peut assigner au nouveau ou à la nouvelle une tutrice ou un tuteur afin de faciliter son intégration. Enfin, on organise une activité sociale (activité de la rentrée) dans le but de souhaiter la bienvenue (initiation) au nouveau ou à la nouvelle.

Observant entre autres des disparités dans les pratiques d'accueil et d'encadrement des différents départements, le Service des études a instauré un *Programme institutionnel d'encadrement et d'intégration*[40] des nouveaux enseignants et des nouvelles enseignantes en 1998. Ce programme prévoit une rencontre en début d'année entre les nouveaux/nouvelles et les responsables du Service ainsi que des rencontres avec un conseiller pédagogique pour, notamment, amorcer le processus d'évaluation de leur enseignement pendant la session et les conseiller dans la réalisation de leurs tâches.[41] Enfin, le programme prévoit aussi l'assignation de tuteurs ou tutrices, conformément aux choix exprimés par les nouveaux et les nouvelles. Déjà enrichi à l'été 2001 par de nouvelles mesures, il est à noter que ce programme sera modifié dès l'automne 2002 afin d'y intégrer le tout nouveau programme Performa, appelé le MIPEC (Module d'insertion professionnelle de l'enseignant au collégial). S'adressant aux enseignantes et aux enseignants de moins de 5 ans d'expérience, ce programme de 15 crédits du second cycle universitaire permettra de mieux structurer les pratiques d'encadrement et de tutorat auprès des jeunes enseignants et enseignantes. [42]

Soutien et développement d'activités d'apprentissages et d'évaluation

Le Service des études se préoccupe de soutenir le personnel enseignant dans les activités d'apprentissage et d'évaluation. C'est pourquoi le personnel enseignant a accès aux ressources professionnelles et matérielles disponibles au pavillon central, à l'ÉQMBO et au centre de Montréal. Ainsi, l'enseignante et l'enseignant désireux de développer, de varier et d'enrichir les activités d'apprentissages ou d'évaluation sont invités à rencontrer les professionnel-les du secteur des programmes d'études et du développement pédagogique.

Appréciation des PNE (8 répondantes et répondants) et du personnel enseignant (15 répondantes et répondants)

Les services d'aide et de soutien aux enseignants et enseignantes sont suffisants.
PNE : CR 19
Personnel enseignant : CR –4

Les services d'aide et de soutien aux enseignants et enseignantes sont efficaces
PNE : CR 63
Personnel enseignant : CR -4

Tout comme pour la situation des services d'aide et de soutien aux élèves, les répondants et répondantes perçoivent une insuffisance à l'égard des services aux enseignantes et aux enseignants. Doit-on interpréter ces jugements comme un manque de ressources affectées à ces services? Encore une fois, il est difficile de saisir parfaitement la portée exacte de cette

[40] Annexe 2.11 : Programme d'encadrement des nouveaux et des nouvelles.

[41] Annexe 2.12 : Rôle et responsabilités du conseiller pédagogique à l'égard des nouveaux.

[42] Annexe 2.13 : Entente entre le cégep de Victoriaville et PERFORMA relativement à l'implantation du MIPEC à compter de l'automne 2002

expression puisque les services n'étaient pas présentés dans les questionnaires. Illustrons notre questionnement par l'exemple suivant : les répondantes et les répondants du personnel enseignant ont exprimé une satisfaction certaine (CR 79) à l'égard du service de conseiller pédagogique (questions 41 et 42) et cela, après avoir exprimé une insatisfaction globale à l'égard des services. Il y aurait lieu d'étudier en profondeur les besoins éprouvés par le personnel enseignant à cet égard.

Appréciation

Dans son autoévaluation, la Direction du Service des études affirme que les moyens mis à la disposition des enseignantes et des enseignants semblent appropriés pour chacun des programmes d'études. Ils tiennent compte des nouvelles réalités des programmes et sont sans cesse en révision. Les équipements sont adéquats, particulièrement «collés» à la réalité des entreprises régionales ou encore aux besoins spécifiques nécessaires à une bonne préparation universitaire. Selon les membres de la Direction des études, les moyens d'enseignement conviennent aux membres du personnel enseignant. Qui plus est, pour la plupart de ces services, un rapport annuel est remis au Service des études en fin d'année. Différents intervenants et intervenantes qui sont impliqués dans ces services effectuent des modifications au fil de leurs observations ou encore à l'occasion d'un bilan en fin d'exercice. Ces différentes mesures de soutien à l'enseignement ont en conséquence connu elles aussi une amélioration sensible au fil des ans.

<u>Organisation scolaire</u>

Questions du devis :

Dans quelle mesure l'organisation scolaire (répartition des tâches, calendriers, horaires, attribution des locaux) concourt-elle à favoriser une saine gestion des programmes et l'atteinte, par les élèves, des objectifs des programmes?

A- Attribution des tâches d'enseignement

Voici quelques éléments permettant de mieux comprendre le contexte qui entoure l'offre de cours.

- Le Collège est autorisé à dispenser un certain nombre de programmes d'études préuniversitaires et techniques.
- En 1999, le mode d'allocation des ressources a cédé sa place au mode de financement des ressources. Le Secteur de l'organisation scolaire voit à établir le pont entre les deux modes.
- L'offre de cours repose sur une programmation institutionnelle officielle visant l'atteinte des objectifs de chacun des programmes offerts (voir les différentes programmations institutionnelles).
- Le Service des études vise à équilibrer la charge de travail de l'élève pendant la durée de son programme d'études.

- Le Service des études vise à équilibrer les tâches entre les sessions pour chacun des départements et des programmes.
- Une liste de cours complémentaires vient compléter l'offre de formation. Les cours ainsi offerts sont choisis en fonction de différents critères qu'un comité s'est donné pour lui faciliter la tâche.[43]

B- Calendrier scolaire

Le Collège dispose d'une politique interne adoptée au conseil d'administration pour la rédaction du calendrier. Cette politique repose d'abord et avant tout sur le REC (article 18) quant à la détermination du nombre de jours, mais elle permet également le respect des exigences des programmes et des cours officiellement approuvées par le Ministre et explicitées dans les plans de cours élaborés par les enseignants et les enseignantes.[44] On note enfin une particularité importante : les cours se donnent à deux ordres d'enseignement. La procédure d'adoption se résume essentiellement à consulter toutes les composantes du Collège (Syndicats des profs, du soutien, des PNE et les associations étudiantes et de cadres) avant de l'adopter au conseil d'administration. Le Collège est lié par une entente en RCS (rencontre collège-syndicat) Enfin, le cégep de Victoriaville fait partie des rares établissements à prévoir une semaine de relâche à l'automne et une autre à l'hiver. Il y a des avantages et des inconvénients à maintenir ces deux semaines. On doit surtout retenir l'avantage suivant : la majorité des élèves de l'EQMBO proviennent de l'extérieur de la région. Cette semaine leur permet de retourner voir leur famille et d'y puiser des sources de motivation à la poursuite de leurs études.

C- Les horaires

La conception des horaires repose sur plusieurs critères et contraintes définis par les gens de l'organisation scolaire, soit :

1. la disponibilité de laboratoires et des locaux théoriques;
2. la concentration des cours complémentaires;
3. les contraintes pédagogiques des départements et des programmes;
4. les contraintes pour la tenue de la commission des études;
5. les contraintes pour permettre la tenue des assemblées des coordonnatrices et coordonnateurs de département et de programme;
6. le trou horaire;
7. les contraintes syndicales (autant que faire se peut);
8. le respect des conventions collectives (heures de repas, etc…);
9. l'homogénéité des groupes.

[43] Annexe 2. 14 Procédure d'adoption des cours complémentaires.

[44] Annexe 2.15 Politiques et procédures lors de la conception du calendrier scolaire

D- L'attribution des locaux

Enfin, l'attribution des locaux se fait en fonction du type d'équipement requis, du nombre de places disponibles, des besoins spécifiques de l'enseignante ou de l'enseignant et de la proximité du département.

Ces pratiques reposent sur des critères bien définis au départ (et enrichis par la suite) qui ont été élaborés avec un souci de respect des différents intervenants et intervenantes. La gestion pédagogique prend en compte plusieurs éléments et compose avec ceux-ci. Ce processus en est un d'amélioration continue puisque de nouveaux critères s'ajoutent sans cesse aux anciens alors que d'autres deviennent rapidement désuets. De cette façon, l'organisation scolaire favorise une saine gestion des programmes et l'atteinte, par les élèves, des objectifs des programmes.

Organisation scolaire : perception du personnel

Le Collège organise les différentes activités scolaires (calendrier, horaires…) de façon à favoriser l'atteinte par les élèves des objectifs du programme.
10 répondants PNE = **CR 65**
12 répondants-es profs = **CR 31**

La répartition des tâches au sein de mon département s'effectue dans le meilleur intérêt de l'élève.
15 répondants-es profs = **CR –10**

Remarque : il y aurait lieu d'examiner plus à fond les pratiques départementales en ce qui concerne la répartition des tâches afin de s'assurer que les décisions prises favorisent la réussite de l'élève.

Mon horaire me permet d'assurer une disponibilité suffisante auprès de mes élèves.
14 répondants-es profs = **CR 46**

Mon horaire me permet d'encadrer efficacement mes élèves
14 répondants-es profs = **CR 21**

Organisation scolaire : perception des élèves

Je considère que l'aménagement actuel du calendrier scolaire (dates fixées pour les débuts et les fins de session, les semaines de relâche, les congés, etc.) favorise l'atteinte des objectifs de mon programme d'études. **CR 77**

Je considère que l'aménagement de la grille-horaire de mes cours favorise l'atteinte des objectifs de mon programme d'études. **CR 50**

<u>Conclusion relative au thème 2.2</u>

De nombreux éléments importants ont attiré notre attention au cours de l'analyse de la gestion pédagogique. D'abord, la signature de la convention collective a créé, pendant l'année scolaire 2000-2001, un retour marqué aux travaux dits de programmes. Afin

d'assurer une coordination efficiente des travaux, le *Guide d'élaboration des programmes d'études*, communément appelé le RP-24, a été conçu au printemps 2000 et des ajustements y ont été apportés pendant l'année 2001-2002. En ce qui concerne la PIEP, on sait qu'elle a été adoptée en 1996 et que l'évaluation en profondeur du programme de TGÉ en 2001 a été l'occasion d'évaluer cette politique. Le rapport préliminaire de la Commission, relativement à cette évaluation, a souligné son efficacité. De la même façon, la PIEA fut l'objet d'importantes retouches pendant l'année 2001-2002 et elle est en vigueur depuis le début de l'année scolaire 2002-2003. Comme on l'a fait remarquer précédemment, ces deux politiques ont été définies en concertation avec le personnel concerné. Quant à leur application, l'appréciation exprimée par les répondantes et les répondants indique une perception favorable en ce sens qu'elles produisent les résultats qu'on attend d'elles. Un bémol cependant : la perception des répondants et répondantes à l'égard de l'efficacité de la PIEA. L'efficacité et la suffisance des mécanismes veillant à assurer son application étaient plus ou moins bien perçues. La nouvelle PIEA devrait donc faire l'affaire pour quelque temps, et ce, en autant que les mécanismes prévus soient bien appliqués. Dans la même veine, on doit se questionner sur l'appréciation exprimée en ce qui concerne la suffisance des services d'aide et de soutien disponibles aux élèves et aux enseignantes et enseignants. Les répondants et répondantes PNE et personnel enseignant ont-ils voulu signifier, par leurs réponses, le manque de ressources affectées à ces services? Un examen plus approfondi de la situation s'impose.

Enfin, la Direction des études, les répondantes et les répondants (PNE et personnel enseignant) et élèves ont clairement indiqué que l'organisation scolaire (répartition des tâches, calendriers, horaires, attribution des locaux) concourt à favoriser une saine gestion des programmes et l'atteinte, par les élèves, des objectifs de ceux-ci. Seule ombre au tableau, la répartition des tâches au sein des départements (CR= -10) n'est pas perçue comme se pratiquant dans le meilleur intérêt de l'élève, et ce, par les répondantes et les répondants du personnel enseignant eux-mêmes.

Thème 2.3 Efficacité des Services aux étudiants

Questions du devis

Quels sont les principaux services personnels que nous offrons à nos élèves?
Quelles sont nos principales activités parascolaires?
(variété des services, fréquentation et leur utilisation compte tenu des attentes des élèves)

En quoi ces éléments apportent-ils une contribution valable et enrichissante à la formation des élèves et à l'atteinte des objectifs du Collège (complémentarité)? En quoi contribuent-ils à établir une atmosphère conviviale au sein de l'établissement?

Aide pédagogique individuelle

Au pavillon central du cégep de Victoriaville, deux ressources professionnelles sont affectées au Service d'aide pédagogique individuelle (l'une d'elles s'occupe également d'orientation). Se divisant les dossiers entre les secteurs technique et préuniversitaire, ces ressources se spécialisent dans le cheminement de l'élève, l'accompagnant ainsi de l'admission jusqu'à la diplômation. En outre, ce personnel professionnel agit dans le dossier de la réussite par l'encadrement particulier des élèves ayant connu des échecs répétés (anciennement article 33). Enfin, à l'ÉQMBO et au centre de Montréal, les tâches d'aide pédagogique individuelle font partie de la réalité quotidienne des conseillers pédagogiques.

Aide pédagogique individuelle : perception des élèves

Des 396 répondants, 50 % affirment connaître l'existence du Service d'aide pédagogique individuelle. Aussi, 70 % affirment n'avoir jamais profité de ce service. Par contre, les utilisateurs et utilisatrices apprécient ce service : « *Ce service à répondu à mes attentes.***» *CR 41***

Service d'orientation

Le Service d'orientation est assuré par deux ressources professionnelles, totalisant à peu près 3 1/2 jours complets par semaine. Les élèves sont invités à prendre un rendez-vous avec ces personnes pour y vivre une démarche complète d'orientation ou s'informer sur les plans scolaire et professionnel. D'ailleurs, le Centre d'information scolaire et professionnelle, situé en face de la bibliothèque et opéré par un membre du personnel de soutien, relève des conseillère et des conseillers d'orientation. Enfin, il faut souligner que ces derniers sont tenus de se rendre au Centre de Montréal lorsqu'un élève de ce centre ressent le besoin de vivre une démarche d'orientation.

Service d'orientation : la perception des élèves

Des 372 répondants/répondantes, près de 82 % ont affirmé connaître l'existence du Service d'orientation. Par contre, 64 % affirment n'avoir jamais profité du service. Enfin, on obtient une cote plus mitigée en ce qui concerne l'appréciation du service (*ce service a répondu à mes attentes* ***CR 27***).

Service de documentation en information scolaire : la perception des élèves

Parmi les 368 répondants/répondantes, 196 affirment connaître le Centre de documentation en information scolaire et professionnelle. Encore une fois, force est de constater que ce service est méconnu, car plus de 74 % affirment n'en avoir jamais profité. Par contre, les utilisateurs et utilisatrices semblent relativement satisfaits : « *Ce service a répondu à mes attentes.* » ***CR 36***

Fait à noter, les principaux services personnels offerts aux élèves (API, orientation, centre de documentation en information scolaire) sont peu utilisés par ceux-ci. Qui plus est, le croisement des données en fonction des pavillons révèle que plus l'élève est loin du pavillon central, plus le taux de satisfaction est bas. Autrement dit, l'élève au pavillon central exprime une certaine satisfaction à l'égard des services offerts tandis que celui du Centre de Montréal exprime le contraire. La période au cours de laquelle le questionnaire a été distribué, l'accessibilité et le peu de diffusion d'information quant à l'existence et aux avantages de ces services apparaissent comme les facteurs responsables de cette méconnaissance de la part des élèves. Par exemple, peut-on attribuer la faible cote (CR 27) d'appréciation du Service d'orientation au moment de l'année où le questionnaire a été administré? En effet, si ce questionnaire avait été distribué pendant la période des admissions à l'université, il y a fort à parier que l'appréciation aurait été nettement plus élevée. Mais là encore, il faudrait s'en assurer. Aussi, il était un peu prévisible que la clientèle du centre de Montréal et celle de l'EQMBO se sente peu concernée par le service d'orientation puisque cette dernière se dirige sur le marché de travail après les études. Ces élèves ne se questionnent donc pas sur leur avenir universitaire.

Service de santé mentale et de référence psychologique

Depuis 1996, le cégep de Victoriaville a expérimenté différentes avenues pour répondre aux besoins d'aide psychologique des élèves. En 1998, le Collège a adhéré à un programme régional en partenariat avec plusieurs organismes de la région (Concertation jeunesse MRC d'Arthabaska). Ce programme consiste à offrir un service de guichet unique en services psychologiques et il est financé par les partenaires du milieu[45] afin d'assurer au jeune adulte l'accessibilité à des services d'un psychologue à faible coût. En consacrant annuellement 4000 $ à ce fonds, le Collège permet ainsi à certains de ses élèves de se prévaloir de ce service à raison de 10 $ / heure plutôt que 60 $ / heure.

Par ailleurs, le Collège en est venu à une entente avec les ressources disponibles dans la région pour mettre sur pied un programme de prévention suicide et de santé mentale. Profitant de la collaboration des départements de philosophie et d'éducation physique, des personnes-ressources ont rencontré tous les élèves qui ont fréquenté le Collège entre 1998 et 2001 afin de les sensibiliser et de les former sur le thème de prévention suicide. Ce programme était supporté par une personne-ressource, et cette dernière agissait aussi à titre de coordonnatrice du Club des St-Bernard, un club d'entraide composé d'élèves.

[45] Annexe 2.16 : Ressource de services psychologiques pour les jeunes adultes du territoire de la MRC d'Arthabaska, Septembre 98.

Perception des élèves

À la question « *Connais-tu le programme de prévention suicide et de promotion de la santé mentale? »,*
54,50 % (200 sur 367 élèves) des répondants/répondantes affirment connaître le programme en question. Lorsqu'il leur a été demandé « As-tu déjà profité d'au moins un des services offerts dans le cadre de ce programme (consultation, intervention, activités du Club d'entraide les St-Bernard, sensibilisation dans les classes)? », 88 % ont répondu que non. Par contre, ce programme est favorablement perçu : *« Je considère que ce programme répond aux besoins des élèves du Cégep. »* ***CR 53***

Depuis l'automne 2001, la tâche de référence psychologique et de consultation d'urgence pour les élèves et le personnel en difficulté a été intégrée aux tâches d'une conseillère pédagogique, membre de l'Ordre des psychologues du Québec. Enfin, il convient de mentionner que le Collège a embauché, au mois de février 2002, une technicienne en travail social dont les fonctions s'apparentent à celles d'une travailleuse de rue. Cette dernière agit auprès des jeunes du Cégep et travaille en concertation avec la psychologue. Le service actuel est en continuité avec le dossier Prévention suicide (répondante locale), mais offre une gamme plus large de services. Considérant la variété de problématiques vécues par les élèves, les membres de la Direction du Service des études ont jugé, lors de leur autoévaluation, que cette façon de faire répondait plus adéquatement aux multiples besoins des élèves que de compter sur les services d'un psychologue à temps plein.

Service des sports

Incontestablement, le Service des sports constitue un fleuron du cégep de Victoriaville. Ce service offre une grande variété d'activités intra murales et intercollégiales aux élèves. Fait à noter, sans l'existence de ces équipes, plusieurs élèves ne seraient pas ici. En impliquant les élèves sportifs dans les activités d'autofinancement (ces activités représentent autour de 60 % du budget total des sports), le Collège a trouvé, par ce moyen, une façon de développer leur sentiment d'appartenance.

Perception des élèves

Depuis ton arrivée au cégep, as-tu participé aux activités offertes par le Service des sports (sports intercollégiaux, activités intra murales, activités sportives ou de plein air, conditionnement physique)?

Choix de réponse	Nombre de répondants	%
A :régulièrement	104	28,03
B : à l'occasion	85	22,91
C : rarement	49	13,21
D : jamais	133	35,85
Total	373	100

***« Ce service a répondu adéquatement à mes besoins d'activités physiques.* » CR 77**

« Je suis membre du pavillon d'activités physiques (PAP). »

Choix de réponse	Nombre de répondants	%
A : oui	163	45,03
B : non	199	54,92
Total	362	100

« Ce service (PAP) a répondu adéquatement à mes besoins d'activités physiques. » **CR 73**

Remarque - Un seul constat s'impose : ce service est connu, populaire et apprécié par les élèves.

La vie culturelle et communautaire au cégep de Victoriaville[46]

Les services et les activités liés au socioculturel et à l'ensemble du parascolaire sont nombreux et très diversifiés. Ils sont regroupés sous quatre grands thèmes.

1- Participation à des ateliers offerts par le socioculturel : photographie, sculpture, musique
2- Participation active à des activités parascolaires : Cégeps en spectacle, Expo meuble, pièce de théâtre, etc.
3- Assistance à une activité : Cégeps en spectacle, Expo meuble, pièce de théâtre, Midi-concerts, conférence.
4- Participation à un groupe ou à une activité du club Nord-Sud, du journal étudiant, de la radio étudiante, du café étudiant, etc.

Perception des élèves

Des 365 répondants/répondantes, 53 % (193) affirment avoir participé ou assisté à au moins une des activités offertes par le socioculturel. Voici les résultats en ce qui concerne la popularité des activités offertes.

Noircis le cercle correspondant au thème décrivant l'activité à laquelle tu as participé le plus souvent.

Choix de réponse	Nombre de répondants	%
A : thème 1	21	9,91
B : thème 2	29	13,68
C : thème 3	130	61,32
D : thème 4	32	15,09
Total	212	100

La vie culturelle au cégep de Victoriaville répond à mes attentes. **CR 44**

[46] Note. Cette présentation du service, reflétant celle du questionnaire administré aux élèves, est imprécise et erronée. En effet, on a constaté trop tard que les activités du journal étudiant, de la radio étudiante et du café étudiant relèvent davantage de l'Association étudiante que du Service socioculturel. Plus encore, on a oublié de présenter le comité d'écologie sociale, un groupe pourtant fort actif au Cégep depuis les trois dernières années. Le Collège s'excuse auprès des personnes concernées.

Remarque – Les activités sportives offertes au cégep de Victoriaville incitent plus d'élèves à le fréquenter que ne le fait le socioculturel. Cependant, ce dernier rejoint autant de monde que le sport. La différence s'explique par le fait que le sport implique l'élève de façon active (pratiquer un sport), tandis que le socioculturel rejoint moins de participantes et de participants mais au moins autant sinon plus de spectateurs et spectatrices (assister aux spectacles Midis-concerts par exemple). On peut «profiter» des activités culturelles sans en être un acteur ou une actrice.

Autres activités

La liste des événements présentée ci-après montre la vitalité et la force du Cégep dans le domaine du socioculturel. La popularité de ces activités illustre parfaitement l'efficacité et le dynamisme des gens impliqués directement ou non dans les Services aux étudiants. Qui plus est, plusieurs dizaines de bénévoles, membres du personnel ou élèves, s'impliquent, année après année, dans l'organisation de chacune des activités suivantes :

Expo meuble : 5000 visiteurs et visiteuses
Expo SAT : 4000 visiteurs et visiteuses
Soirée des bourses à l'ÉQMBO : 250 participants/participantes
Gala Méritas : 500 participants/participantes
Remise des diplômes : 450 participants/participantes
Cégeps en spectacle : 450 participants/participantes

Par ailleurs, le Service des études organise, au début de chaque année scolaire, des activités d'accueil visant à favoriser l'intégration harmonieuse des nouveaux et nouvelles dans leur programme d'études. Sollicitant de bénévoles chez le personnel, le «Midi-minuit » semble satisfaire les élèves.

APPRÉCIATION DES ÉLÈVES

« J'ai participé à au moins une des activités (initiation, après-midi sportif, soirée musicale, etc.) organisées à l'occasion de la rentrée. »

Choix de réponse	Nombre de répondants	**%**
A : oui	315	79,95
B : non	79	20,05
Total	394	100

« Ma participation à ces activités a favorisé mon intégration à mon programme d'études. » **CR 52**

Perception des PNE

- **Le choix des services offerts aux élèves est fait en fonction de leur contribution à l'atteinte des objectifs institutionnels. CR 25**
- **De façon générale, les services aux étudiants sont efficaces. CR 71**

CONTRIBUTION

L'implication de l'élève dans ces activités favorise le développement de son autonomie, de sa créativité, de sa conscience sociale, du dépassement personnel du sentiment d'appartenance, et de l'innovation, toutes des valeurs et des buts présents dans le Projet éducatif institutionnel du Cégep. Il s'agit d'une expérience enrichissante qui se situe en complémentarité avec le cadre scolaire (être avec d'autres élèves que ceux du programme, gestion de son temps, développement d'un réseau d'amis dans le collège). En somme, les activités organisées par le Service aux étudiants contribuent à établir une atmosphère agréable au sein de notre institution.

Conclusion relative au thème 2.3

Il s'avère que les élèves du cégep de Victoriaville apprécient les services qui leur sont offerts. Les taux de satisfaction le démontrent amplement. Cependant, certains services (orientation, API) sont trop peu utilisés ou simplement méconnus par les élèves. En outre, la question du lieu d'étude de l'élève influence l'évaluation qu'il fait de ces services. Ainsi, les élèves du pavillon central apprécient davantage les différents services que leurs homologues du Centre de Montréal. Il y a lieu, on peut le croire, d'apporter les correctifs.

Thème 2.4 L'efficacité de la gestion des ressources humaines

Questions du devis

Comment nos politiques d'embauche nous permettent-elles de recruter efficacement des personnels détenant les qualifications appropriées (enseignants, professionnels et autres personnels offrant des services aux élèves)?
Comment le Collège maintient-il leur motivation et développe-t-il leur compétence par le moyen de l'évaluation, du perfectionnement et de la valorisation professionnelle? (qualité des ressources)
La façon du Collège de gérer les relations de travail contribue-t-elle au maintien d'un climat favorisant l'atteinte des objectifs institutionnels?

Le 19 juin 1995, le conseil d'administration adoptait une politique intitulée *Politique de gestion des ressources humaines (PGRH)*. Comme il est indiqué dans le préambule de cette politique, la PGRH se voulait « *un outil de planification, de mobilisation, de concertation et de développement visant à faciliter la réalisation des missions du cégep de Victoriaville par le biais de son Projet éducatif en collaboration avec les syndicats et les associations concernés.»* Voici d'ailleurs les grandes lignes de la PGRH :

But

La présente politique et les programmes qui en découlent énoncent les intentions du Cégep à l'égard de la gestion et de l'organisation du travail, du développement et de la planification des besoins en ressources humaines.

Cette politique entend valoriser la responsabilité, l'autonomie et l'imputabilité du personnel dans l'accomplissement des tâches inhérentes à la réalisation de la mission du Cégep. Elle tente de concilier les intérêts, les aspirations et les besoins de participation des personnes avec les visées du Projet éducatif.

Elle se propose de donner une cohérence d'ensemble aux programmes de gestion des ressources humaines actuels et à venir.

La philosophie de gestion

La philosophie de gestion qui prévalait au moment de l'adoption de la politique allait de pair avec un contexte de relations de travail sans précédent dans l'histoire du Collège. Dans le texte de la PGRH, on définit cette forme de gestion comme étant pro-active, axée sur la participation et décentralisée. La réalisation du Projet éducatif et du plan de développement deviennent les objectifs à réaliser. Les valeurs qui sous-tendent cette philosophie de gestion sont le respect, la responsabilisation, l'équité et la recherche de l'amélioration continue. La PGRH fait mention de dix (10) programmes à mettre en œuvre pour atteindre autant d'objectifs spécifiques. Les voici :

- Pour assurer la planification des besoins en effectifs et se doter de ressources humaines compétentes et motivées, **la PGRH prévoit l'élaboration et la mise en**

œuvre d'un programme de planification des besoins en ressources humaines et de dotation.

? Pour mettre en place les conditions favorables à l'intégration de nos ressources humaines à la vie collégiale et contribuer au développement d'un sentiment d'appartenance, **la PGRH prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme** d'accueil et d'insertion professionnelle qui favorise l'intégration des ressources humaines à la vie du Cégep.

? Pour clarifier le rôle, les tâches et les responsabilités des membres du personnel dans leur secteur d'activités et évaluer la contribution effective de chacune des ressources humaines à la réalisation de la mission du Cégep, **la PGRH prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme** d'évaluation et d'appréciation du rendement.

? Pour promouvoir de façon continue le perfectionnement personnel, professionnel et organisationnel, **la PGRH prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme** de perfectionnement, de formation et de développement de carrière.

? Pour développer des systèmes efficaces de communication entre les ressources humaines et les différentes instances, **la PGRH prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme** d'information et de communication.

? Pour reconnaître les contributions exceptionnelles du personnel, **la PGRH prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme** de reconnaissance envers toutes les catégories de personnel.

? Pour assurer un milieu de vie favorisant la santé, **la PGRH prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme** d'aide au personnel.

? Pour assurer un milieu de travail exempt de toute forme de harcèlement, **la PGRH prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme** pour contrer le harcèlement sexuel.

? Pour assurer un milieu de travail sécuritaire, **la PGRH prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme** de santé et de sécurité au travail et un programme pour la protection des non-fumeurs.

? Pour viser à éliminer toute forme de discrimination systémique, **la PGRH prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme** d'accès à l'égalité.

<u>Programmes prévus par la PGRH : État de la situation</u>

Il n'y a pas eu d'actions précises qui ont été amorcées dans les programmes numérotés 1 (Planification des besoins en RH) et 7 (Aide au personnel). Par ailleurs, en ce qui a trait au ***programme numéro 2*** *(Accueil et insertion professionnelle),* le Service des études remet, en

début d'année, un dossier d'information à tous les membres de son personnel. On y retrouve, en première partie, un programme d'encadrement des enseignantes et enseignants. En deuxième partie, on y présente le Projet éducatif, la structure organisationnelle, un extrait de la PIEA, le *Règlement sur les études collégiales* etc. De plus, la Direction des études rencontre le nouveau personnel enseignant en début de session pour lui faire part de diverses exigences propres au Collège (plan de cours, évaluation des apprentissages, etc.) et pour lui expliquer les divers services qui lui sont offerts, à savoir les moyens d'enseignement, PERFORMA, etc. En outre, le conseiller pédagogique responsable de l'encadrement des nouveaux enseignants et des nouvelles enseignants les rencontre pendant leur première session, et ce, dans le but de faciliter leur l'insertion professionnelle. [47]

En ce qui a trait au ***programme numéro 3*** *(Évaluation et appréciation du rendement*), il n'y a présentement que le personnel cadre qui fait l'objet d'une évaluation formelle et répétée. Chez le personnel professionnel et de soutien, une évaluation informelle est parfois pratiquée pour les nouveaux et nouvelles avant l'obtention d'une permanence, et cela, dans le respect des conventions collectives. Cependant, ces pratiques ne sont pas formelles. Ci-après, on retrouvera le point de vue de vue des membres du personnel de soutien, professionnel (PNE) et enseignant:

Sur les 15 répondants-es PNE, six (6) affirment avoir déjà fait l'objet d'une évaluation de leur travail. Ils considèrent majoritairement (CR 33) qu'une évaluation formelle de leur travail ferait accroître leur motivation et contribuerait au développement de leurs compétences (CR 57). Chez le personnel de soutien, le point de vue exprimé est moins univoque. En effet, la cote relative 11 (CR 11) nous indique plutôt que les répondants-es n'envisagent pas nécessairement l'évaluation formelle de leur travail comme étant un outil pouvant accroître leur motivation. En outre, ils et elles ne partagent pas l'avis (CR 24) à savoir que l'évaluation formelle de leur travail pourrait contribuer au développement de leurs compétences. En ce qui concerne le personnel enseignant, les 15 répondantes et répondants considèrent (CR 60) que « *l'évaluation des enseignements peut accroître la motivation du personnel enseignant ».* Aussi, ces derniers répondent positivement (CR 70) à l'énoncé voulant que *« l'évaluation contribue au développement de la compétence du personnel enseignant »*. Enfin, à l'énoncé « *Il serait pertinent que le Collège élabore et adopte un programme d'évaluation de mon corps d'emploi en concertation avec des représentants de mon syndicat* », les répondants-es du personnel de soutien expriment un froid certain (CR 2) pendant que les PNE (CR 70) et le personnel enseignant (CR 77) envisagent très positivement cette idée.

On tente également de ressusciter le programme d'évaluation du rendement du personnel enseignant qui devait être implanté en 1997 et qui avait même fait l'objet d'une recommandation de leur assemblée générale. Il faut souligner que ce programme, prévoyant l'évaluation par les pairs et les élèves avait été élaboré par un comité sur lequel siégeaient quatre représentants et représentantes du personnel enseignant et un cadre.[48] À défaut d'utiliser cet outil, on sait que plusieurs enseignants et enseignantes font évaluer

[47] Voir annexe 2.11

[48] Annexe 2.17 Programme d'évaluation du personnel enseignant du cégep de Victoriaville.

régulièrement leur enseignement par leurs élèves selon deux approches. La première consiste à impliquer le conseiller pédagogique responsable de ce dossier. Ce dernier prépare un questionnaire à partir de la *banque Dufresne de l'Université Laval* selon les besoins exprimés par l'enseignante ou l'enseignant, analyse les réponses des élèves et rencontre la personne concernée. La deuxième approche, la plus fréquemment utilisée par l'enseignante ou l'enseignant désireux d'évaluer son enseignement, consiste à présenter aux élèves un questionnaire-maison et à en interpréter personnellement les résultats. Relativement à cette question, voici les résultats obtenus auprès des élèves.

À la demande des enseignantes et des enseignants, j'ai participé à l'évaluation des cours et des enseignements.

Choix de réponse	Nombre de répondants	%
A : je n'en ai pas encore eu l'occasion	155	40,15
B : à une ou deux occasions	173	44,82
C : entre trois et cinq occasions	45	11,66
D : à plus de cinq occasions	13	3,37
Total	386	100

La façon dont s'est fait l'évaluation m'a permis d'exprimer adéquatement mon opinion sur le cours et sur l'enseignement. CR 59

Je considère que l'évaluation des enseignements et des cours par les élèves est un outil utile à l'amélioration de la formation donnée au cégep de Victoriaville. CR 70

Le programme numéro 4 *(Perfectionnement)* fait l'objet d'articles dans les conventions collectives. Aux sommes prévues et obéissant à des normes, le Collège a ajouté une somme de 10 000 $ par année pour répondre à un certain nombre de besoins spécifiques de perfectionnement, reliés notamment au développement de l'institution. On doit souligner que les règles relatives aux comités de perfectionnement chez le personnel professionnel et enseignant sont mises à jour régulièrement par les syndicats et la direction du Collège afin de répondre adéquatement aux besoins toujours changeants. À ce sujet, il importe d'ajouter que le Secteur des programmes d'études et du développement pédagogique a traduit, pendant l'année 2001-2002, les besoins précis du personnel enseignant dans un plan institutionnel et départemental de perfectionnement, lequel guidera l'action institutionnelle pour les années à venir. Enfin, le répondant local PERFOMA et responsable du perfectionnement, répond aux besoins en perfectionnement du personnel du Collège en organisant des activités à ces fins.

En ce qui concerne la question du perfectionnement, voici le point de vue du personnel professionnel, de soutien et enseignant.

Enseignant :
Des 15 répondants du personnel enseignant, 11 ont répondu avoir participé à une activité PERFORMA. Ces derniers considèrent (CR 57) que le programme PERFORMA a répondu à leurs attentes.

La nature de mon travail m'oblige à suivre du perfectionnement.

Choix de réponse	Nombre de répondants PNE	Nombre de répondants Soutien
A : non	1	5
B : oui, à l'occasion	10	16
C : oui, constamment	4	6
TOTAL	15	27

Au cours des cinq dernières années, avez-vous participé à une activité de perfectionnement pertinente à vos fonctions (programme Performa ou autre, crédité ou non)?

Choix de réponse	Nombre de répondants PNE	Nombre de répondants Soutien
A : non	6	6
B : oui	9	21
TOTAL	15	27

Ce perfectionnement a répondu à mes attentes.
PNE = CR 94
Personnel de soutien = CR 50

Le Collège répond adéquatement aux besoins de perfectionnement du personnel professionnel : CR 68
Le Collège répond adéquatement aux besoins de perfectionnement du personnel de soutien : CR 2
Le Collège répond adéquatement aux besoins de perfectionnement du personnel enseignant: CR 20

Remarque - Les répondants-es du personnel de soutien et enseignant sont plus ou moins satisfaits du perfectionnement qui leur sont offert.

Le programme numéro 5 *(Information et communication entre les Ressources humaines et les instances)* n'a pas encore fait l'objet d'un positionnement bien défini. On doit quand même rappeler deux éléments importants qui vont dans le même sens : en premier lieu, il y a les rencontres convoquées par le Collège au début des sessions d'automne et d'hiver et auxquelles le personnel est convié; en second lieu, le Service des communications et du développement a été créé et il a pour rôle d'accroître la visibilité du Collège et de permettre l'instauration de véhicules d'information, notamment par une publication mensuelle (Coup d'œil) et, par son volet Internet, (un site Web qui contient une page d'actualités mise à jour quotidiennement) incluant le courriel.

Par ailleurs, il existe aussi une pratique de reconnaissance (programme numéro 6) envers le personnel pour souligner la contribution des personnes qui ont 25 années de service au

Collège et de celles qui sont parties à la retraite. Cette activité de reconnaissance a lieu lors de la soirée récréative qui précède Noël, et elle est organisée par le Club social du Cégep.[49]

En ce qui concerne la question de la valorisation du personnel, les membres de la Direction du Service des études admettent que le Collège a négligé cet aspect. On doit tout de même mentionner qu'à chaque année, le Service des études forme un comité afin d'élire une enseignante ou un enseignant qui sera honoré dans le cadre de l'activité « Mention d'honneur » au colloque de l'AQPC. Finalement, depuis la création du Service des communications et du développement, les réalisations et l'implication des membres du personnel sont systématiquement soulignées.

Selon les membres du Service des ressources humaines, il y aurait lieu de mettre à jour cette politique.

Il n'y a pas comme tel de ***programme ou de politique pour venir en aide au personnel (programme numéro 7).***On a toutefois identifié une personne à qui se référer en cas de besoin. Cette professionnelle (psychologue) intervient également auprès des élèves en difficulté.

Le Collège s'est doté d'un programme ***(Programme numéro 8)*** *pour contrer le harcèlement sexuel*. Un comité multipartite a été créé et le programme existant semble faire l'unanimité.

Le programme numéro 9 *(Santé et sécurité au travail et Protection des non-fumeurs)* a fait l'objet de politiques, au sujet desquelles aucune demande particulière n'a été formulée jusqu'à présent.

Le programme numéro 10 *(Accès à l'égalité)* en est présentement au stade d'une enquête nationale. Comme il s'agit d'une démarche de grande envergure, il faudra vraisemblablement attendre quelque peu avant de voir des orientations se dégager.

Remarque : Il convient donc de conclure que les programmes prévus à la PGRH s'implantent peu à peu, i.e. à un rythme influencé par les initiatives des services et les orientations nationales mais aussi par la dynamique interne.

Le Service des ressources humaines

Le Service des ressources humaines (SRH) estime que son rôle au sein de la gestion des ressources humaines est essentiellement celui d'intervenir au niveau de la planification des ressources, et ce, en répondant aux besoins exprimés par les autres services. Cette approche est d'ailleurs conforme à l'esprit de la *Politique de gestion des ressources*

[49] Le Comité du club social est composé de bénévoles issus de toutes les catégories de personnel du Cégep. Ce comité organise plusieurs activités sociales et sportives dont les plus importantes sont la fête de la rentrée (initiation des nouveaux et des nouvelles), la fête de Noël (hommage aux retraités-es et aux personnes ayant atteint 25 ans de service) et l'activité « Bonjour l'été » qui marque le début des vacances du personnel enseignant. Par ses efforts pour créer des occasions propices à la fraternisation, le Club social vise par le fait même à développer le sentiment d'appartenance, une des finalités du Projet éducatif.

humaines qui appelle à une décentralisation pour trois grands secteurs : dotation, affectation et développement des ressources humaines.

Comme le signale le SRH, il est difficile pour ses membres d'évaluer l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans son ensemble car ils n'en n'ont pas la responsabilité exclusive, se limitant à un rôle de support « *staff* » aux unités administratives.

Dans son auto-évaluation, le SRH affirme qu'il devrait agir comme « *staff* » dans l'identification des besoins, mais comme «*line*» et maître d'oeuvre pour l'ensemble des démarches que sont la recherche, le recrutement, la sélection, l'engagement et l'évaluation du personnel.

Le SRH évalue qu'il a le souci d'engager du personnel avec des qualifications appropriées. Il doit procéder dans le respect des conventions collectives, ce qui signifie que la sélection des candidats et candidates prend des formes diverses : tests, entrevue, etc. Par ailleurs, dans l'embauche des PNE, le SRH doit tenir compte de la convention collective des enseignantes et enseignants qui oblige le Collège à choisir des enseignants ou enseignantes MED qui deviennent PNE chargés(es) de projet en assignation provisoire.

Quand on regarde les résultats de l'enquête qui a été menée dans le cadre de la présente évaluation, on constate que les PNE n'expriment pas une opinion unanime (CR 37) lorsqu'on leur demande de se prononcer sur l'adéquation de la politique d'embauche du personnel professionnel. Même phénomène (CR 39) chez le personnel de soutien.

Le SRH signale finalement que le dossier de l'embauche des enseignantes et enseignants au Service de formation continue (SFC) et au Centre de Montréal mériterait d'être étudié. En effet, il faut se rappeler, notamment, que les ressources qui enseignent au SFC peuvent acquérir une permanence au secteur régulier malgré un processus de sélection très différent de ce qui est vécu au secteur régulier et qui est bien défini dans la convention collective.

Les répondantes et répondants du personnel enseignant considèrent (CR 70) *« qu'il serait pertinent que le collège adopte une politique institutionnelle d'embauche (formation continue et au régulier) en concertation avec le personnel enseignant ».*

Au cégep de Victoriaville, le Service de la paie fait partie de la Direction des ressources humaines et, faut-il le rappeler, il s'agit d'un dossier très important. On reconnaît implicitement que ce dossier est intimement relié aux conventions collectives. Selon les membres du SRH : le Service est facilement accessible, les employées et les employés semblent satisfaits de la manière dont le dossier est géré, et les services qui sont rendus ont le triple mérite d'être personnalisés, adéquats et respectueux des délais prévus aux conventions. Toutefois, comme l'élaboration de la paie se situe à la fin d'une grande chaîne décisionnelle, tout retard qui intervient à une étape antérieure dans le processus a pour effet de raccourcir le temps de réaction du Service de la paie.

Relations de travail

Point de vue des membres du Service des ressources humaines

En ce qui a trait à l'application des conventions collectives (on suggère de parler plutôt de gestion des relations de travail), beaucoup de temps est consacré aux rencontres Collège-Syndicat, aux comités de relation de travail, sans compter le rôle important que joue le SRH dans la gestion des conflits. Pour le SRH, son approche est la suivante : gagnant-gagnant et respect mutuel. Les membres du Service prétendent que le climat s'est amélioré depuis cinq ans et qu'il semble y avoir plus d'ouverture dans le traitement des griefs : la majorité des griefs se règlent d'ailleurs avant de se retrouver devant l'arbitre. On doit toutefois rappeler que les relations de travail ne sont pas l'apanage d'un seul service, ce qui est d'ailleurs conforme à la PGRH.

Point de vue des membres de la Direction du Service des études

Lors de l'autoévaluation du service, les membres de la Direction du Service des études ont noté les éléments qui suivent :

- Un élément révélateur de l'amélioration du climat qui prévaut au Collège : de plus en plus de membres du personnel enseignant offrent leurs services pour piloter des dossiers.

- Au Service des études, il y a harmonie dans le respect de la ligne d'autorité. L'ambiance, le climat et la dynamique qui prévalent au Service des études sont qualifiés d'agréables et motivants.

- En RCS (Rencontre Collège Syndicat), on tente d'inculquer 2 mots-clés : respect et transparence. En trois ans, on est passé d'un climat d'affrontement à un climat basé sur le respect des individus. On tente de changer les mentalités, de se respecter dans les rôles et les responsabilités de chacun, de développer une attitude de donnant-donnant (gagnant-gagnant). Le personnel cadre du Service perçoivent une amélioration sensible des relations et une ambiance moins lourde.

En somme, selon les membres de la Direction du Service des études, le climat de travail est plus agréable qu'auparavant et la tendance observée annonce un respect réel des rôles et des responsabilités de chacun. Autrement dit, les relations professionnelles concourent à favoriser l'atteinte des objectifs institutionnels.

Point de vue de la Direction générale

Selon la Direction générale, le type de gestion présentement en vigueur au Collège permet les discussions et les échanges. Une gestion participative, respectueuse des rôles et responsabilités de chacun, ouverte et à l'écoute des besoins, demeure toujours l'idéal recherché. Avec des relations de travail souvent tendues, il n'est pas facile de maintenir un climat stimulant, valorisant. Malgré le contexte difficile dans lequel nous sommes appelés à évoluer, il est tout de même heureux que l'on puisse en arriver à faire autant de bonnes

choses malgré tout. Les revendications et les négociations font partie de la réalité, et il faut parvenir à mener à bien un projet pédagogique à travers ces soubresauts.

PERCEPTION DU PERSONNEL

Voici la perception des répondants du personnel enseignant, professionnel et de soutien à l'égard de la question des relations de travail :

- Personnellement, je considère que la qualité de mes relations professionnelles avec les membres de la Direction concourt à favoriser l'atteinte de nos objectifs institutionnels (Projet éducatif, réussite...).
PNE CR 39
Personnel de soutien CR 7
Enseignant CR 67

- Selon moi, le CRT (comité des relations de travail) est un comité efficace.
PNE = CR 58
Personnel de soutien = CR 64

Remarque - Cette dernière question révèle que les répondantes et les répondants du personnel de soutien ne sont pas satisfaits de leurs relations de travail avec la Direction. Par contre, les CRT sont considérés comme efficaces, ce qui illustre, peut-on croire, la confiance que portent les répondantes et les répondants PNE et du personnel de soutien envers leurs représentantes et leurs représentants syndicaux pour régler des dossiers avec les directeurs des différents services.

Relativement à la question des rencontres collège syndicat (RCS), 5 des 15 répondantes et répondants du personnel enseignant ont affirmé y avoir assisté ou participé au moins une fois au cours des cinq dernières années. Ils accordent une cote relative de 0 (CR 0) à l'énoncé présentant l'idée que le *« Collège gère les relations de travail de façon à maintenir un climat favorisant l'atteinte des objectifs institutionnels »*. Dans la même veine, 12 répondantes et répondants du personnel enseignant ont eu l'occasion, au cours des cinq dernières années, de participer à une réunion de département ou de comité de programme lors de laquelle au moins un membre de la Direction était présent. À l'énoncé «*cette (ces) rencontre(s) m'a (ont) permis d'observer que la Direction œuvre de façon à atteindre les objectifs institutionnels du projet éducatif »*, ils ont exprimé un degré d'adhésion relativement satisfaisant (CR 21).

Conclusion du thème 2.4

Les programmes prévus à la politique de gestion des ressources humaines s'implantent petit à petit, selon le contexte et les initiatives des différents intervenants et intervenantes. Afin de vivre véritablement l'approche et les valeurs véhiculées dans la politique, il apparaît important que le Collège prévoit, dans son plan d'action, une stratégie formelle et structurée d'implantation et de mise en œuvre des programmes qui y sont présentés.

Les répondantes et les répondants PNE et personnel enseignant considèrent qu'un programme d'évaluation ferait accroître leur motivation et contribuerait au développement de

leurs compétences. Cependant, les répondantes et les répondants du personnel de soutien sont beaucoup plus froids face aux idées de programmes de perfectionnement et d'évaluation de rendement. Enfin, considérant la perception des élèves à l'égard de l'évaluation du personnel enseignant et considérant la reddition de comptes qui incombe à la Direction, l'adoption et la mise en œuvre d'une politique d'évaluation formelle et structurée du personnel enseignant deviennent nécessaires et incontournables.

En somme, le Collège aurait avantage à se doter d'un plan d'action plus précis en matière d'évaluation et de reconnaissance des ressources humaines.

De plus, il est important de souligner l'insatisfaction manifestée par les répondants et répondantes du personnel de soutien à l'égard des relations de travail avec la Direction. Pour contrer cette insatisfaction, des moyens ingénieux permettant de développer la confiance sur une base durable deviennent nécessaires. Encore une fois, l'élaboration d'un plan d'action sera l'occasion d'expliciter ces moyens.

Finalement, les membres du SRH ont souligné que leur rôle en matière de gestion des ressources humaines serait plus efficace si on leur permettait de coordonner le processus, i.e. intervenir à partir de la détermination des besoins en ressources humaines et en passant par l'embauche et l'évaluation, entre autres. Il y a donc lieu de réfléchir sur la répartition des responsabilités en matière de ressources humaines, notamment entre le SRH et le service des études.

Thème 2.5 L'efficience de la gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières.

Questions du devis

Nos ressources sont-elles suffisantes?
Est-ce que nous les utilisons de façon efficiente? (optimiser l'utilisation)
Quelles sont nos pratiques d'acquisition et de renouvellement des équipements? En quoi permettent-elles aux profs et aux élèves d'avoir accès aux ressources documentaires, didactiques, informatiques ou autres, nécessaires à la poursuite des objectifs de formation? (qualité des ressources)
Les locaux sont-ils adéquats aux activités de formation?
Les mécanismes de répartition des allocations budgétaires permettent-ils de tenir compte des besoins des différents programmes, de l'encadrement des élèves, du perfectionnement du personnel, de l'entretien et du renouvellement des équipements ?

Dans son auto-évaluation, la Direction des Services administratifs (DSA) affirme qu'il est difficile (relatif et subjectif) d'évaluer quantitativement ou qualitativement le niveau de ressources requises au fonctionnement adéquat et favorisant l'atteinte des objectifs visés. À cause de ressources financières qui sont limitées, on ne peut satisfaire les besoins de tout le monde, ce qui signifie que le choix des priorités (partage équitable des ressources) est encore plus pertinent que l'adéquation des ressources.

Il convient donc de dire qu'une vigilance et un contrôle constant s'imposent et doivent s'exercer. Même si les modalités d'évaluation systématique en milieu d'éducation n'existent pas encore, la DSA croit que le Collège maintient un niveau d'efficience élevé. Il est illusoire de penser qu'un tel constat pourra cependant faire l'unanimité, considérant la disparité et l'ampleur des besoins. Les résultats du sondage effectué auprès des usagères et usagers et de la clientèle étudiante risquent de mettre en lumière une perception différente mais non moins intéressante.

Les élèves sont très satisfaits de l'environnement physique dans lequel se font les apprentissages. **Voici d'ailleurs les résultats :**

Je considère que les locaux de classe sont adéquats… CR 71
Je considère que les locaux réservés aux travaux pratiques sont adéquats…CR 72
83 % des élèves consultés sont satisfaits ou très satisfaits des outils de recherche, des volumes et des revues présents à la bibliothèque. De la même façon, 84 % sont satisfaits ou très satisfaits des heures d'ouverture de la bibliothèque. Par contre, 63 % des élèves consultés n'ont jamais profité des services de l'audiovidéothèque.

La satisfaction est beaucoup moins évidente chez les membres du personnel qui ont répondu au questionnaire :

Je considère que les locaux de classe sont adéquats aux activités de formation.
Personnel enseignant CR 23

Je considère que les locaux de classe réservés aux travaux pratiques (laboratoires, ateliers…) sont adéquats aux activités de formation.
Personnel enseignant CR 13

Je considère que les ressources matérielles (autre qu'informatiques) mises à ma disposition me permettent de bien faire mon travail…
Personnel professionnel CR 17

Je considère que les ressources informatiques mises à ma disposition sont suffisantes à mes besoins professionnels.
Personnel professionnel CR 63
Personnel enseignant CR 13

Je considère que les ressources mises à ma disposition me permettent de bien faire mon travail.
Personnel de soutien CR 4

Je considère que les ressources financières mises à ma disposition me permettent de concourir de façon acceptable à la mission du Collège.
Personnel professionnel CR 60

Degré de satisfaction concernant les outils de recherche, la collection de volumes et de revues de la bibliothèque
Personnel enseignant CR 3

Degré de satisfaction concernant les heures d'ouverture de la bibliothèque
Personnel enseignant CR 33

Le service de l'audiovidéothèque (Q-83, 84) répond adéquatement à mes besoins professionnels
Personnel enseignant CR 15

Les services d'impression et de photocopie répondent adéquatement à mes besoins professionnels
Personnel enseignant CR 77

Remarque : Les résultats qui précèdent montrent que les élèves sont satisfaits des ressources qui sont mises à leur disposition, soit les locaux de classe et les laboratoires pour les travaux pratiques. À l'opposé, on peut constater que le personnel n'a pas une opinion très favorable sur les ressources qui sont mises à sa disposition, à l'exception des ressources informatiques qui semblent satisfaire le personnel professionnel et les services d'impression et de photocopie qui semblent aussi satisfaire le personnel enseignant[50]

[50] Rappelons que le questionnaire a été administré en octobre 2001. Les résultats ne nous permettent pas d'analyser les modifications apportées au service de photocopie depuis l'automne 2002.

La Direction des services administratifs affirme que l'on doit également évaluer les pratiques d'acquisition et de renouvellement des équipements qui prévalent au Collège par rapport aux services à rendre dans le cadre des objectifs de formation. Le processus d'acquisition et de renouvellement des équipements se veut à la fois souple et encadré. Il fait appel à la responsabilisation et à la compétence du personnel enseignant. Il permet, dans une large mesure, au personnel enseignant et aux élèves d'avoir accès aux ressources nécessaires à la poursuite des objectifs de formation.

Bien qu'il soit difficile d'évaluer avec précision le degré d'atteinte de l'objet poursuivi, les Services administratifs soutiennent que si des lacunes importantes résultaient de ce mode de fonctionnement, les implications et les revendications qui en résulteraient feraient rapidement l'objet d'une demande de correctifs de la part de la Direction du service des études.

Les Services administratifs se demandent également si les mécanismes de répartition des allocations budgétaires permettent de tenir compte des besoins des différents programmes, de l'encadrement des élèves, du perfectionnement du personnel, de l'entretien et du renouvellement des équipements. Au cégep de Victoriaville, les mécanismes de répartition des allocations budgétaires privilégient la décentralisation des responsabilités par grands secteurs d'activités. Ainsi, le Service des études doit s'assurer, dans la mesure du possible et au meilleur de sa connaissance, que les mécanismes de répartition des allocations budgétaires permettent de tenir compte des besoins des différents programmes, de l'encadrement des élèves, du perfectionnement du personnel, de l'entretien et du renouvellement des équipements. Pour leur part, les Services administratifs doivent s'assurer que ces allocations budgétaires permettront à tous les services d'assumer pleinement leurs responsabilités.

Les choix budgétaires globaux qui sont arrêtés en comité de gestion tentent de respecter les principaux besoins de chacun, et ce, dans le cadre des limites financières toujours présentes, mais tout en conservant une place pour l'innovation.

Dans un autre ordre d'idées, les Services administratifs se questionnent également à savoir si les locaux du Collège (de classe et de laboratoire) sont suffisamment accessibles et disponibles. On se rappelle que les élèves ont jugé ces locaux adéquats précédemment. Du point de vue administratif, des efforts constants sont déployés afin de fournir aux différents utilisateurs des locaux qui sont non seulement adéquats mais également accessibles. Les Services administratifs croient que les locaux sont suffisamment accessibles et disponibles. À cet effet, la politique d'accès au Collège a été révisée récemment ainsi que la *Politique de réservation et de location des locaux et des terrains*.

Enfin, la Direction des services administratifs considère que l'efficience de nos pratiques aurait pu être meilleure et plus facile à atteindre si les circonstances et les événements avaient été différents. En dépit de ces difficultés, les résultats obtenus sont tout de même suffisamment positifs pour que la DSA puisse affirmer que la situation a été tolérable grâce à la collaboration de tous les intervenants et intervenantes.

Conclusion au thème 2.5

Dans l'avenir, il conviendra donc de profiter de l'expérience et des efforts de rationalisation vécus pour éviter les erreurs, éliminer les lacunes antérieures et développer un mode de gestion qui soit plus efficace et plus efficient. Le choix des priorités qui devra être fait pour atteindre cet objectif sera déterminant pour le maintien et le développement d'une institution qui appartient à un réseau trop souvent remis en question et constamment mis au défi de faire la démonstration de sa pertinence. Les changements à venir devraient être cruciaux tant sur le plan de la qualité des services à la clientèle que sur le plan administratif.

Par ailleurs, les membres du personnel sont insatisfaits de certaines ressources mises à leur disposition. Une étude plus approfondie des sources d'insatisfaction serait donc souhaitable.

Le critère deux (2) et la Formation continue.

Avant de conclure cette analyse du critère 2, il convient de présenter certaines particularités du Service de la formation continue au Cégep, service trop souvent méconnu des personnes du secteur régulier. Cette brève présentation traitera de l'organisation du Service, de sa gestion pédagogique et des suggestions émises lors de l'autoévaluation du Service par ses membres.

ORGANISATION DE LA FORMATION CONTINUE [51]

Situé à l'École québécoise du meuble et du bois ouvré (ÉQMBO), le Service de formation continue est considéré, selon ses membres, comme un cégep à l'intérieur du Cégep. Relevant de la Direction générale, l'organisation et la gestion du service reposent sur la responsabilité d'une équipe (un directeur, 4 PNE et 6 membres du personnel de soutien) dont l'autonomie et l'esprit d'initiative des membres sont des conditions assurant son succès. Oeuvrant auprès de clientèles très différentes de celles du secteur régulier, le Service de formation continue évolue dans un contexte d'autofinancement. En outre, l'obligation de répondre aux critères des entreprises (formation sur mesure) incite le Service à présenter une approche du type « service à la clientèle ». Ces paramètres sont essentiels à la compréhension de la dynamique particulière du mode de fonctionnement de ce service.

Particularités du Service de la formation continue

Le Service œuvre auprès des clientèles suivantes :

- Des personnes inscrites à temps partiel ou à temps plein, formation créditée (attestation des études collégiales –A.E.C-);

[51] Les différents aspects des services offerts par la Formation continue sont explicités dans le document promotionnel du Service (voir site Internet du cégep, http://www.cgpvicto.qc.ca/)

- Une formation sur mesure aux entreprises (rayonnement provincial) surtout dans le domaine du meuble;
- Des organismes communautaires, de santé et de coopération internationale.

GESTION PÉDAGOGIQUE

En ce qui concerne l'élaboration des programmes de la FC, il convient de mentionner que toutes les AEC sont élaborées en utilisant l'approche par compétence. La révision du guide à l'élaboration des programmes d'études a été l'occasion, à l'hiver 2002, de faire mention de la démarche propre à la Formation continue quant à l'élaboration d'une AEC. Pour ce qui est de l'évaluation des apprentissages, on note que les membres du Service utilisent un outil adapté à leurs moyens et respectant la PIEA du Collège. Par ailleurs il importe de souligner que la nouvelle PIEA tient compte des particularités de la Formation continue.

Les services d'aide et de soutien à l'apprentissage

Les quatre professionnels du Service jouissent d'une grande autonomie dans la réalisation des tâches multiples à accomplir. Du développement d'une formation à la gestion administrative de celle-ci, ils agissent à titre de gestionnaires pédagogiques. En outre, ils doivent faire preuve d'initiative et de débrouillardise en décidant, par exemple, de démarrer un cours lorsqu'il y a 15 inscriptions, et souvent, dans un mince délai de trois jours avant de débuter ledit cours. Plus encore, la nécessité et l'urgence de la situation les incitent à porter assistance auprès des élèves qui vivent des problèmes personnels. Ainsi, ils servent d'API (aide pédagogique individuelle) et de conseiller ou conseillère en orientation auprès des élèves adultes qui ont besoin d'un encadrement particulier. Représentant l'autorité pour les élèves adultes, ces derniers les rencontrent lorsqu'un problème se présente avec une enseignante ou un enseignant. À ce propos, il faut savoir que chaque groupe élit une déléguée ou un délégué de classe. Cette personne contactera le ou la responsable de la formation (PNE) en cas de problème. De plus, une copie du guide (rôle et responsabilités) est remise à chaque délégué-e élu-e par ses pairs.

Les services d'aide et de soutien à l'enseignement :

Examen des plans de cours

Évaluation formelle de l'enseignante ou de l'enseignant par les élèves pour chacun des cours (45h) : Outil d'indice de satisfaction de l'élève.
Évaluation informelle : lorsque la déléguée ou le délégué de classe rencontre le ou la PNE ou lorsqu'une entreprise se plaint de la formation donnée.

DIFFICULTÉS ET SUGGESTIONS

- Environ 75 % des enseignantes ou des enseignants sont du secteur régulier. Cette situation crée un tel roulement dans le corps professoral de la Formation continue qu'il devient difficile de planifier adéquatement les activités prévues. Plus encore, il est pratiquement impossible de fidéliser le personnel enseignant à la formation continue

puisque, pour ceux et celles qui n'y sont pas déjà, on cherche souvent à se dénicher un emploi à temps complet au secteur régulier.

- Il n'y a à peu près pas de perfectionnement pour le personnel enseignant à la formation continue.

- La Formation continue fonctionne 12 mois par année. Il existe donc un besoin de services de soutien pendant les vacances d'été, notamment, quand surviennent des besoins logistiques qui sont habituellement comblés par le Collège (ex. ordinateur brisé pendant l'été). Or, quand les ressources sont absentes, il devient périlleux d'organiser des activités nécessitant des appareils mécaniques ou électroniques.

- La convention collective oblige le SFC à respecter les priorités du personnel enseignant, mais pour les autres besoins exprimés par la clientèle, on doit se référer à une banque d'enseignants et enseignantes, tout en respectant les règles, i.e. les limites en terme de double emploi. Cela n'est pas toujours facile à gérer dans certains domaines hautement spécialisés, et pratiquement impossible dans le domaine du meuble.

Appréciation du critère 2 dans son ensemble

Le critère 2 a été l'occasion de vérifier si le Collège possédait un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission. À cet égard, bon nombre d'éléments ont été analysés en conformité avec les thèmes présentés dans le guide de la Commission et avec le devis local d'évaluation. De cette analyse, on peut retenir l'appréciation globale suivante : le cégep de Victoriaville possède un mode d'organisation et de gestion favorisant généralement l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission. Autrement dit, l'efficacité et l'efficience sont au rendez-vous, mais certains ajustements sont nécessaires. Ces ajustements pourraient résulter du plan d'action, lequel s'inspirera des pistes d'action à envisager, présentées plus bas. Néanmoins, tout indique que les DEC que décerne le Collège aujourd'hui sont meilleurs que ceux d'hier, et ce, parce qu'ils répondent aux besoins d'aujourd'hui et parce qu'ils préparent mieux l'élève à faire face au changement. Il faut en remercier le personnel qui, par son engagement, a mis en place des conditions qui convergent vers les engagements annoncés dans notre Projet éducatif.

Actions à envisager

Conseil d'administration

Clarifier les rôles et responsabilités qui incombent aux administratrices et aux administrateurs. À ce sujet, il serait donc élaborer un guide ou un cahier explicatif à l'intention des membres du CA.
Assurer une formation aux nouveaux membres du CA.
Que les décisions prises au CA puissent se justifier en fonction du Projet éducatif ou du plan de développement.

Commission des études

Prévoir un calendrier des rencontres en début d'année.
Distribuer les documents au moins une semaine avant la tenue de la CE, si possible.

Gestion pédagogique et programmes d'études

- Rediscuter du Projet éducatif et lier nos actions et décisions à ses engagements.

Programmes :
- Mieux préparer le personnel enseignant affecté aux travaux, de même que faire un suivi plus rigoureux de ceux-ci tout en ramenant les exigences à l'essentiel. Des ajustements ont d'ailleurs été effectués au guide d'élaboration locale des programmes d'études à l'hiver 2002 et l'automne 2002 en tenant compte, à la fois de l'expérimentation réalisée, et des observations des divers intervenants impliqués.

PIEA

- La mise en œuvre de l'ESP devra arrimer adéquatement les deux composantes des programmes d'études (formation générale et formation spécifique), tant dans l'élaboration de l'épreuve que dans son encadrement et son évaluation proprement dite. À cette fin, un cadre de référence a été élaboré (2001-2002) en consultation avec les comités de programmes.

- L'efficacité des mécanismes veillant à assurer l'application de la PIEA est questionnée par les répondantes et les répondants du personnel professionnel et enseignant. Avec l'arrivée de la nouvelle PIEA (automne 2002), ce sera alors l'occasion idéale de parfaire ces mécanismes.

Services d'aide et de soutien aux élèves et aux enseignants et enseignantes

- Les répondantes et les répondants du personnel professionnel et enseignant perçoivent une insuffisance de ressources dans les services offerts aux élèves et au personnel enseignant. Afin de s'assurer de prendre une décision éclairée sur les actions à entreprendre, il est nécessaire d'étudier plus à fond cet aspect, en consultant les gens concernés, i.e. les élèves et le personnel enseignant.

Services aux étudiants

L'analyse de résultats présentés précédemment montre que les nombreux services aux étudiants sont forts appréciés par les élèves, dans la mesure où ceux-ci les connaissent. En particulier, le Service d'orientation et le Centre de documentation en information scolaire et professionnelle apparaissent moins bien connus des élèves. Bien que la date à laquelle le questionnaire a été administré explique en partie ce constat, on peut affirmer qu'il serait important que le Collège diffuse davantage l'existence de ces services et les rende, par la même occasion, plus accessibles, d'autant plus que le croisement des données a montré que plus les élèves sont éloignés du pavillon central et plus le taux de satisfaction à l'égard des

services diminue. Ce qui était prévisible, compte tenu que ces clientèles (élèves du programme de meuble) se dirigent directement sur le marché du travail après leurs études.

Gestion des ressources humaines

Le Collège doit assurer une meilleure cohésion entre les différentes unités administratives en matière de gestion des ressources humaines. Il suffit de confronter les autoévaluations du Service des ressources humaines avec celle du Service des études pour s'en convaincre. En effet, le premier aspire à jouer un rôle plus important dans le dossier de l'embauche du personnel enseignant tandis que le deuxième, le Service des études, affirme boucler le dossier de l'embauche du personnel enseignant jusqu'à la signature du contrat. Une plus grande cohésion suppose donc une approche intégrée des unités impliquées dans la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, bien que des actions soient entreprises avec le personnel enseignant (programme d'encadrement et d'insertion des nouveaux et des nouvelles, nouveau programme MIPEC, plan de perfectionnement institutionnel et départemental), le Collège aurait tout intérêt à se doter d'un plan général de développement des ressources humaines qui tienne compte des réalités vécues chez le personnel de soutien, professionnel et cadre. En effet, plusieurs membres du personnel actuel, incluant des membres de la Direction, sont à moins de trois ans de la retraite. Qui plus est, il faudrait embaucher une relève dont les connaissances sont à jour et qui présente une feuille de route susceptible d'aider l'institution dans la mise en œuvre de son Projet éducatif.

Chez le personnel de soutien, l'insatisfaction exprimée relate un manque de confiance à l'égard des membres de la Direction. Plusieurs gestes, par exemple souligner davantage la contribution du personnel de soutien aux réalisations du Collège, pourraient aider à bâtir cette confiance nécessaire à l'atteinte des finalités du Projet éducatif. Enfin, ces pistes de solutions devraient venir des groupes concernés lors de l'élaboration du plan d'action.

Gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Même si une baisse de la clientèle est à prévoir, il est heureux que le Collège dispose encore de surplus accumulés. Toutefois, le personnel semble éprouver d'importants besoins en ressources matérielles autres qu'informatiques. Il apparaît donc important d'investiguer plus à fond la nature de ces besoins.

Critère 3 Le Collège atteint ses objectifs

« …Le collège apprécie les résultats de son action quant au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel. Il évalue aussi l'atteinte de ses principaux objectifs de nature éducative. Le collège examine enfin les résultats atteints dans les volets complémentaires de sa mission, résultats dont il vérifie les retombées sur ses activités de formation… » P. 12 du guide de la CEEC.

Thème 3.1 L'atteinte des objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel

Avant l'année 2000, le cégep de Victoriaville ne possédait pas de plan formel de réussite, ni même d'objectifs précis et catégorisés, liés au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel. Néanmoins, de nombreuses actions et mesures réalisées depuis 1995 témoignent de la préoccupation incessante du cégep à l'égard de la réussite et de la diplômation de ses élèves[52]. Notons les plus marquantes

- Avril 1996 : Rapport du comité de travail de la C.E. suggérant des pistes de solution pour augmenter le taux de diplomation dans les secteurs techniques.
- Mai 1998 : Publication du rapport local de recherche sur la réussite
- 1999 -2000 : Journée pédagogique (Ensemble du personnel) : travaux pour développer une stratégie commune sur la réussite.
- Le MEQ a accepté le plan d'aide à la réussite et à la diplomation du cégep en 2001
- Le Cégep y a ajouté un addenda en juin 2001
- Le Cégep a acheminé à la CEEC un rapport de suivi en novembre 2001
- Rapport d'évaluation de la CEEC : janvier 2002 et complété en avril 2002 : Le plan d'aide à la réussite est jugé conforme par la Commission : le cégep est invité à prioriser les mesures annoncées dans son plan afin d'en assurer un suivi efficace.
- Hiver et automne 2002 : Élaboration d'outils informatiques permettant de suivre plus efficacement les cohortes.

Depuis longtemps déjà, la session d'accueil et intégration et le centre d'aide en français existent. Aussi, la plupart des programmes et des départements réalisent depuis 1998 des actions précises afin de favoriser la réussite des élèves. Ainsi, on retrouve des centres d'aide de programme, un suivi plus serré des élèves en difficulté, du tutorat etc.

En marge de ces actions et mesures directes à la réussite, le cégep s'est impliqué dès le début de la réforme au collégial, et cela, souvent à titre de premier dans le réseau pour mettre en œuvre des opérations visant la réussite des élèves.

---

[52] Afin d'apprécier l'ampleur réelle des travaux réalisés, le lecteur est invité à consulter les priorités annuelles des services, les rapports annuels et les rapports de réalisation entre 1996 et 2001. Ces documents sont annexés au rapport.

- La formation des équipes-programmes;
- L'implantation de l'épreuve synthèse dans les programmes;
- L'élaboration de plans de cours selon l'approche par compétence;
- L'élaboration de documents permettant la formation du personnel enseignant sur l'approche par compétence;
- L'élaboration d'une politique institutionnelle des apprentissages (PIEA) et d'évaluation des programmes d'études (PIEP) ainsi que l'évaluation de ces dernières.
- Évaluation des programmes et de la formation générale

Comme le ministre de l'Éducation a décidé de faire de la réussite son cheval de bataille, le cégep de Victoriaville a emboîté le pas et, depuis plus de trois ans déjà, il a dégagé des sommes pour permettre à des chercheurs de mieux en circonscrire la problématique. Nos taux actuels de réussite, autour de 84%, sont près du but fixé (90 %), mais le taux de diplômation (51 %) demeure faible. Le suivi du plan d'aide à la réussite et à la diplomation prévoit des actions ciblées qui auront, croyons-nous, une incidence favorable sur ces taux.

Perception des élèves :

De façon générale, je sens que l'on se soucie de ma réussite au cégep de Victoriaville. CR= 53
Je pense que l'on prend les moyens nécessaires afin d'assurer ma réussite. CR= 57

Thème 3.2 L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

L'analyse du critère un (1), nous a permis d'apprendre que les nombreux et variés objectifs institutionnels du cégep de Victoriaville sont formulés de façon claire, précise et univoque. En outre, nous avons appris que le Projet éducatif, de par sa nature, est formulé en finalités et engagements plutôt que par objectifs stratégiques ou spécifiques. Ainsi, les engagements et les finalités du Projet éducatif sont des idéaux à atteindre, servant de guide à l'action de la communauté. Enfin, l'étude du critère 1 nous a permis de comprendre que les principales politiques institutionnelles (PIEA, PIEP et PGRH) découlent toutes et sont, par le fait même, congruentes au Projet éducatif.

Le thème 3.2 sera l'occasion d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs liés à l'apprentissage et présents dans la PIEA, la PIEP et le plan quinquennal de développement 1995-2000. Pour y arriver, nous examinerons les actions et les mesures relatives aux objectifs visés.

PIEA

La PIEA est formée de cinq grands objectifs visant la comparabilité, la conformité, la qualité, la clarté et la validité des pratiques d'évaluation des apprentissages.

Rappel des objectifs de la PIEA

- Se doter de modes et de mécanismes d'évaluation assurant la conformité de la formation aux objectifs et aux standards ministériels ainsi qu'aux niveaux d'intégration déterminés par le Collège.

- Améliorer progressivement la qualité de la formation en garantissant la comparabilité entre les mêmes cours d'une discipline par une harmonisation des pratiques autour d'objectifs clairement définis.

- Promouvoir la qualité des mécanismes d'évaluation des apprentissages tant au plan formatif que sommatif.

- Évaluer l'apprentissage à partir de critères et de règles de diffusion clairement établis et les rendre publics.
- Promouvoir des pratiques d'évaluation qui favorisent la validité des notes inscrites au bulletin de l'élève en regard d'une maîtrise qualitative des compétences.

Atteinte des objectifs annoncés dans la PIEA

Tout d'abord, il faut souligner que la PIEA reflète les intentions éducatives du Collège et que l'atteinte des objectifs de la politique ne peut se faire autrement que dans sa mise en application. Dans le cadre de l'autoévaluation du Service des études, les responsables ont jugé que la PIEA permet une évaluation fiable de l'intégration des apprentissages et des paramètres inscrits dans les politiques départementales d'évaluation des apprentissages (PDEA). Selon eux, une comparabilité et une équité entre les enseignantes et les enseignants s'avèrent alors possible à la condition que l'on puisse en mesurer les effets. Malheureusement, le boycott de deux ans du personnel enseignant a empêché le Collège d'apprécier à sa juste valeur l'engagement réel des gens concernés par la dite politique. En revanche, plusieurs démarches entreprises depuis l'adoption de la politique en 1996 ont permis d'atteindre partiellement ou complètement ses objectifs. Conséquemment, les élèves bénéficient de plans de cours dont les activités d'évaluation sont accompagnées de critères explicites et clairs et d'épreuves synthèses conformes aux prescriptions de la PIEA. À ce sujet, il est nécessaire de souligner que lors de l'autoévaluation du Service des études, des inégalités dans les différents programmes en ce qui concerne la mise en œuvre de leur épreuve-synthèse respective ont été notées. Afin de contrer ces inégalités, une journée pédagogique a été organisée à cet effet pendant l'année 2000-2001 et depuis, le Service des études élabore un cadre de référence qui permettra une plus grande cohésion dans la mise en œuvre des épreuves-synthèses de programme.

Enfin, la mise à jour de la PIEA[53] s'est effectuée avec le souci d'actualiser les mêmes objectifs de la politique tout en resituant certains éléments dans le présent contexte. En effet, les travaux menés par le Service des études et le Syndicat du personnel enseignant ont permis de préciser les modalités relatives à l'intégration progressive de la compétence visée (par exemple, l'exigence d'une tâche intégratrice finale : minimum de 40 % de la note finale) et de rendre obligatoire l'élaboration et l'adoption d'un plan cadre de cours propre à chacun des cours du programme. De cette façon la PIEA version 2002 favorisera davantage l'atteinte d'un objectif fondamental de la PIEA à savoir l'amélioration progressive de la qualité de la formation en garantissant la comparabilité entre les mêmes cours d'une discipline par une harmonisation des pratiques autour d'objectifs clairement définis.

[53] Annexe 3.1 PIEA version 2002

PIEP

Rappel des objectifs de la PIEP

- Doter la Direction des études et les équipes-programmes d'un outil de développement pédagogique, en recueillant des données pertinentes et en mettant en application les recommandations visant l'amélioration des programmes d'études.

- Doter la Direction des études et les comités de programmes d'un outil de gestion pédagogique en impliquant toutes les intervenantes et tous les intervenants concernés par la mise en œuvre d'un programme d'études, dans la détection et la recherche de solutions aux situations problématiques.

- Doter la DE et les comités de programmes d'une politique dont l'application prévoit les étapes suivantes :

a. Mettre en place un système d'information exhaustif et adéquat sur les programmes d'études, constitué de données qualificatives et quantitatives;
b. Procéder ponctuellement à des ajustements à la mise en œuvre d'un programme d'études ou à son évaluation;
c. Procéder à l'évaluation systématique de tous les programmes d'études.

Les objectifs généraux visés par les évaluations de programmes d'études

- Assurer l'actualisation et la mise à jour des programmes d'études en développant une culture d'autoévaluation en profondeur dans le milieu selon les critères déterminés par la CEEC.
- Améliorer progressivement la qualité et le calibre de la formation dispensée dans les programmes d'études en garantissant la comparabilité institutionnelle par une cueillette de données pertinentes.
- Promouvoir des pratiques d'évaluation garantissant la validité des programmes d'études et permettant éventuellement au Collège de décerner lui-même le diplôme d'études collégiales.
- Responsabiliser les intervenantes et les intervenants à témoigner de la qualité dispensée à l'aide d'un processus d'évaluation dynamique, constructif et formateur.

Atteinte des objectifs

Tel qu'indiqué au critère 1, l'évaluation de la PIEP a été réalisée au cours de l'année 2000-2001 à l'aide du programme de Technologie du génie électrique. À cet effet, la Commission (CEEC) a visité le Collège en octobre 2001 et a publié son rapport d'évaluation en avril 2002. De ce rapport, il ressort deux conclusions pertinentes à la question de l'atteinte des objectifs de la PIEP[54] :

1- «… *la PIEP constitue un outil de travail adéquat pour réaliser ses évaluations de programmes*. »

2- *« En somme, la Commission juge que l'application faite par le cégep de Victoriaville de sa PIEP, lors de l'évaluation de son programme de Technologie de l'électronique industrielle, a été conforme aux dispositions de sa politique. Même si les professeurs ont pu développer l'analyse de quelques dimensions du programme, cette application*

[54] Annexe 3.2 : Évaluation de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études du Cégep de Victoriaville, CEEC, p.9, Avril 2002.

est toutefois peu efficace en raison principalement de lacunes au sujet des analyses et de la disponibilité de données suffisantes. »

Autrement dit, la PIEP est adéquate, son application est conforme aux dispositions prévues mais peu efficace à cause des données insuffisantes et l'utilisation de ces dernières. À la suite de sa validation, la politique a été retouchée, essentiellement pour tenir compte de nouvelles réalités institutionnelles. En outre, il est nécessaire de préciser que le Service des études développe présentement un système qui lui permettrait d'obtenir rapidement des données complètes et précises afin d'assurer un suivi optimal des programmes. En ce sens donc, un conseiller pédagogique est mandaté, pendant la session automne 2002, pour rendre fonctionnelle une banque de données, banque facilement utilisable par tous les membres de l'équipe du Service des études et autres personnes concernées. Puisqu'un suivi plus efficace des programmes d'études découlera de ce projet, la PIEP jouera alors pleinement son rôle et, par le fait même, l'exhaustivité des données disponibles garantira alors l'atteinte complète de tous ses objectifs.

Objectifs de formation prévus dans le plan quinquennal de développement ou autres

Les différents plans institutionnels axés sur des objectifs de formation, outre le plan d'aide à la réussite, se résument au plan d'implantation des mesures du renouveau (1994) et au plan quinquennal de développement (1995). Relativement au thème traité, le lecteur trouvera, en annexe, deux rapports de réalisation. Le premier, appelé « bilan des mesures pédagogiques du renouveau[55]» a été rédigé en 1997 tandis que le deuxième document[56], rédigé en 2001, fait le point sur l'état du développement au Cégep. À la lecture de ces documents, le lecteur sera en mesure d'apprécier l'ampleur et des travaux réalisés au Cégep depuis 1995 ainsi que l'atteinte des objectifs de formation qui y étaient prévus. En effet, ces documents relatent les détails des opérations menées en concertation depuis 1995 ainsi que les résultats de ces actions.

Thème 3.3 Les résultats atteints dans les volets complémentaires de sa mission et leurs retombées sur les activités de formation

ÉQMBO-Entreprises

Corporation autonome et sans but lucratif, ÉQMBO-Entreprises offre des services aux entreprises du bois et de l'ameublement dans les domaines de la formation, de la consultation, de l'aide technique et du transfert technologique. Sa mission : participer au développement des entreprises du secteur meuble et bois ouvré ainsi qu'à l'accroissement de leur compétitivité sur les scènes nationale et internationale.

Plus spécifiquement ÉQMBO-Entreprises offre donc aux entreprises un guichet unique de services dans les champs suivants : développement des ressources humaines, aide

[55] Annexe 3.3 : Bilan des mesures pédagogiques du renouveau, 1997.

[56] Annexe 1.14 : Rapport de réalisation : plan quinquennal de développement et mesures du renouveau, 2001.

technique spécialisée, information technique, transfert technologique, développement informatique et support organisationnel.

ÉQMBO-Entreprises se consacre à travailler en partenariat avec les entreprises dans leurs efforts de gain de productivité et de qualité par des activités de formation, d'assistance technique ou de transfert technologique. Elle se doit de demeurer à la fine pointe des technologies afin de pouvoir supporter l'amélioration des compétences générales ou spécifiques du personnel des entreprises. Par l'expertise dont elle dispose, elle est également appelée à proposer des solutions aux problèmes de fabrication, de production ou de gestion par des interventions d'assistance technique et spécialisée conduisant à des résultats et à des améliorations concrètes pour l'entreprise. Finalement, elle offre aux entreprises des produits qu'elle a développés et elle peut concevoir des systèmes sur commande en partenariat avec une ou plusieurs entreprises commanditaires.

Un autre volet qui n'est pas à négliger est celui de la formation sur mesure. Une équipe de formateurs qualifiés constituée d'enseignants et enseignantes de l'ÉQMBO et du Service de formation continue, offre une formation de qualité, élaborée à partir des besoins spécifiques exprimés.

Et que dire du secteur de l'assistance technique et spécialisée ! Il met à la disposition des entreprises du secteur du meuble et du bois ouvré des services de consultation et d'assistance technique spécialisés et diversifiés. Le succès que connaît cette approche en assistance technique a amené la naissance d'un Service d'information et de veille technologique : recherche de documentation spécialisée, recherche sur le Web, etc.

ÉQMBO-Entreprises est également présent dans quatre autres champs : la recherche appliquée, le support organisationnel, le transfert technologique et la coopération internationale.

L'équipe (elle peut faire appel à des partenaires) peut effectuer des travaux de recherche. Par le passé, ces recherches ont donné naissance à quatre logiciels originaux favorisant, notamment, la gestion des dossiers de production, l'aménagement d'une usine, l'échange de documents informatisés et l'analyse/gestion des coûts de la qualité.

ÉQMBO-Entreprises offre aussi du support en gestion et en génie industriel pour améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises. De son côté, l'équipe technique propose des projets de développement exclusifs apportant des solutions aux problèmes de développement soulevés par les entreprises.

Quand on examine de près le rapport global d'activités pour les secteurs recherche et développement, informatique, transfert technologique, aide technique et formation sur mesure, on constate que les revenus sont passés de 124 879 $ en 1997-98 à 1 024 248 $ en 1999-2000 et 914 349 $ en 2000-01.

Finalement, le volet de la coopération internationale vient compléter le tableau des champs d'activités d'ÉQMBO-Entreprises. Déjà présente en Amérique latine et en Afrique, ÉQMBO-

Entreprises est en mesure de supporter des centres de formation spécialisés à l'étranger. Au cours de la période couverte par la présente évaluation, ÉQMBO-Entreprises (volet international) est intervenue au Brésil, au Costa Rica, au Nicaragua, en Tunisie, au Rwanda et au Gabon. D'autres projets sont à l'étape de la négociation au Mexique et en Colombie.

Il est important de souligner ici que, parmi les personnes-ressources utilisées par ÉQMBO-Entreprises, plusieurs sont des enseignants et enseignantes de l'ÉQMBO ou du Collège en général. Il est extrêmement profitable pour ces intervenants et intervenantes d'être régulièrement en contact avec le vécu des entreprises et avec les nouvelles exigences du marché. Leur enseignement en bénéficie, c'est certain. De plus, l'établissement de contacts au sein des entreprises visitées permet de maintenir de bonnes relations, relations fort utiles quand vient le temps d'envoyer des étudiants et étudiantes en stage ou quand il s'agit de trouver des donateurs pour les différentes bourses qui sont remises aux élèves les plus méritants.

Appréciation du critère 3 dans son ensemble

Le cégep de Victoriaville peut compter sur un plan d'aide à la réussite et à la diplomation, un Projet éducatif, une PIEA, une PIEP et un plan de développement qui ont fait l'objet de vastes consultations et dont les objectifs sont clairs et congruents. Les objectifs fondamentaux visés par ces politiques et documents de nature institutionnelle sont atteints ou en voie de l'être. En outre, le sérieux avec lequel le cégep assure un suivi serré des mesures déclarées dans le plan d'aide à la réussite nous permet d'espérer l'atteinte des objectifs qui y sont annoncés. Enfin, EQMBO-Entreprises et les différents volets de sa mission permet l'atteinte des objectifs liés au transfert de connaissances et de technologies et contribue au développement régional. Telle qu'elle a été réalisée, l'analyse du critère 3 ne nous permet pas d'envisager des actions visant à améliorer la situation, laquelle nous apparaît comme satisfaisante.

Critère 4 Le Collège utilise les moyens appropriés pour assurer son développement dans le respect de sa mission

« Le collège considère son devenir en tant qu'établissement. Il apprécie l'efficacité de ses processus d'évaluation et de planification institutionnelle de même que sa capacité à identifier les besoins nouveaux et à innover. Le collège expose les tendances ou les enjeux anticipés, tant dans son environnement interne, que dans sa relation avec son milieu. Il indique les orientations et les stratégies qu'il privilégie pour son développement aussi bien sur le plan de la pédagogie que de la gestion administrative. » p.20 du guide de la CEEC.

Présentation

En guide de réponse au critère 4, on apprendra que le cégep de Victoriaville présente aujourd'hui un éventail de programmes qui est différent de ce qu'il était il y a une dizaine d'années. Outre les programmes qui ont été renouvelés et définis par compétence, un nouveau programme a vu le jour à l'ÉQMBO (Techniques d'ébénisterie et de menuiserie architecturale) et le Collège a troqué une option (Microordinateurs en TGÉ) pour une autre

(Électronique industrielle) qui est plus près des besoins du milieu. Tant au secteur régulier qu'à la Formation continue, on arguera que le Collège a toujours eu le souci de répondre à la demande de la clientèle.

Sur le plan organisationnel, on apprendra que la structure administrative actuelle tend à favoriser une meilleure cohésion entre les différents services, et ce, au profit d'une offre de services à la clientèle de meilleure qualité, dans les limites des ressources budgétaires disponibles.

Thème 4.1 La détection des besoins nouveaux et l'innovation tant dans la pédagogie que dans la gestion.

Détection de besoins nouveaux et innovation, volet pédagogique

Dans la foulée du renouveau, les collèges ont été conviés à un effort sans précédent au chapitre du développement et de l'implantation de nouveaux programmes. Qui plus est, le personnel rattaché à la pédagogie a dû se familiariser avec une approche et une nomenclature tout à fait nouvelles commandées par le contexte des compétences.

Au cours de la période sur laquelle porte la présente évaluation, le cégep de Victoriaville a mené plusieurs opérations faisant partie du processus de gestion des programmes, soit du développement (D), soit une implantation proprement dite (I), soit une évaluation (É), et ce, dans les programmes Gestion et exploitation d'entreprise agricole-GEEA (D), en Soins infirmiers (D), en Techniques d'ébénisterie et de menuiserie architecturale (D), en Électronique industrielle (É), en Bureautique (D)(I), en Sciences de la nature (D)(I) et en Arts et Lettres (D)(I).

En GEEA, le Collège a précisé ses orientations et sélectionné deux profils très distincts, soit un profil ANIMAL- production laitière avec approche durable, et un profil HORTICOLE-production légumière avec approche biologique. Dans le passé, le Collège avait tenté d'offrir des cours en production bovine, caprine ou laitière biologique au secteur régulier mais sans succès, car le nombre d'élèves était insuffisant. Les nouvelles normes de financement ont amené de nouvelles contraintes et restreint l'offre de cours. Il importe de souligner que le programme en horticulture biologique qui est offert au cégep de Victoriaville est le seul au Québec à avoir reçu mention Certifié Bio.

En Soins infirmiers, le Collège a été très actif au sein d'un comité multipartite dont les travaux ont mené à la création d'un continuum D.E.C.-Bac. avec l'UQTR. Ce nouveau programme s'est mis en branle à la session Automne 2001, et le nombre d'élèves inscrits en première année est fort encourageant. De plus, le Collège s'est engagé dans une expérience de préceptorat avec l'Hôtel-Dieu d'Arthabaska, et ce, dans le but d'intensifier les contacts entre l'élève en apprentissage et le personnel infirmier en place. Dans les deux cas, DEC-Bac et préceptorat, il est cependant trop tôt pour procéder à des évaluations.

En Techniques d'ébénisterie et de menuiserie architecturale, le Collège a profité de l'excellente réputation de l'École québécoise du meuble et du bois ouvré pour offrir des services de formation régulière et continue tant à Victoriaville qu'à Montréal. De plus, le Secteur de la coopération internationale a connu une recrudescence et le Collège a contribué au développement de l'industrie du meuble et à l'implantation d'écoles spécialisées dans le domaine du meuble au Gabon, au Rwanda, en Tunisie, au Mexique, au Costa Rica, etc. en plus d'entretenir des relations de haut niveau avec des centres de formation dans le secteur du meuble qui sont situés en Colombie et au Brésil.[57] L'avènement du programme Techniques d'ébénisterie et de menuiserie architecturale aura eu pour effet de dynamiser ce secteur de formation, ce qui coïncide fort heureusement avec une importante relance de l'industrie de production de meubles au Québec. Par ailleurs, comme il existe présentement une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la production sérielle, le Collège a proposé d'instaurer un tronc commun d'un an pour les programmes collégiaux du secteur meuble. Bénéficiant de plus d'information concernant les deux profils *(Production sérielle, Fabrication sur mesure et menuiserie architecturale*), les intervenants et intervenantes de ce programme font le pari que le nombre d'élèves qui se dirigeront vers le profil *Production sérielle* ira éventuellement en augmentant.

En Technologies du génie électrique, le Collège s'est positionné en choisissant une nouvelle voie de sortie (Électronique industrielle) et en adhérant à la formule d'alternance travail-études. Ces choix se sont avérés fructueux, car non seulement le programme n'a pas été fermé, mais celui-ci répond beaucoup mieux aux besoins de main-d'œuvre de notre région. De plus, à la session Automne 2002, on a accueilli suffisamment d'élèves pour former deux groupes, ce qui ne s'était pas vu depuis nombre d'années dans ce programme. Ces inscriptions prévues annoncent donc un avenir des plus prometteurs pour ce programme.

En Techniques de bureautique, le programme a été aménagé pour que l'élève soit en contact avec la langue anglaise dans un cours à chacune des sessions. Autre innovation fort intéressante, les problèmes qui sont traités dans la plupart des cours de la formation spécifique sont des cas réels provenant des entreprises de la région. On déplore toutefois un nombre insuffisant d'admissions et le programme agonise depuis deux ans. En effet, il n'y a pas eu de nouvelles cohortes en 2001-2002 et 2002-2003.

En Sciences de la nature, l'équipe-programme a fait le choix d'une démarche d'intégration qui s'étale sur les quatre sessions. Il s'agit d'une stratégie pédagogique qui respecte le modèle de l'approche par compétence, mais qui demande des aménagements importants à la matrice des compétences et, de là, à la programmation institutionnelle.

Dans le programme Arts et Lettres, le Collège a été l'instigateur, à l'échelle du réseau collégial, d'une plus grande souplesse dans la définition des différents profils. Ainsi, le tronc commun a-t-il considérablement perdu de l'importance au profit d'un nombre d'heures plus élevé consacrées soit au théâtre et à la littérature française (Théâtre et littérature) ou à l'apprentissage des langues (Langues modernes). Il y a lieu de se réjouir du fait que les deux

[57] Le lecteur est vivement invité à consulter le site Internet http://www.cgpvicto.qc.ca/eqmbo.entreprises/ afin d'apprécier l'ampleur réelle de ce volet important de nos activités.

coordonnateurs de ce programme (deux profils) ont même été appelés à jouer des rôles importants au sein de l'animation provinciale du programme Arts et Lettres.

En Techniques de l'informatique, le choix technologique (mini AS/400) qui a été fait par l'équipe-programme et le Collège fut plutôt audacieux. En effet, il n'y a que très peu de collèges qui dispensent de la formation sur cette plate-forme qui, il faut l'avouer, n'est pas la plus « séduisante » pour les élèves. Il s'agissait d'un choix audacieux mais pertinent, car il répondait et répond toujours aux besoins de notre région et d'un certain nombre d'entreprises situées ailleurs dans la province. Ce programme a également innové en regroupant un certain nombre de cours dont les compétences finales peuvent plus facilement être atteintes lors d'un stage d'une durée de quinze semaines, soit une session complète, la sixième.

Par ailleurs, on se doit de souligner que plusieurs expériences pédagogiques ont été tentées au Collège au cours des dernières années. Il est certain que l'objectif d'augmenter le taux de réussite a été et sera toujours au cœur des préoccupations de ce secteur d'activités. À ce chapitre, on doit citer la création des centres d'aide, l'existence d'une équipe de chercheurs sur le thème de la réussite, l'achat d'ordinateurs portables (Électronique industrielle), et la mise en place d'un service Internet à distance sans frais (lequel a été inauguré en septembre 2001), pour ne citer que quelques exemples.

Au chapitre de la gestion même de la pédagogie et des apprentissages, on retrouve l'approche programme, laquelle devient cette façon d'aménager la formation et qui permet aux activités suivantes d'être convergentes : définition d'un profil d'entrée de l'élève, démarche d'apprentissage et intégration, comités Cégep-entreprises, profil de sortie de la personne diplômée, épreuve synthèse. Des plans-cadres aux plans de cours, le comité de programme (anciennement l'équipe-programme) doit agir de manière vigilante pour s'assurer que l'élève fera bien l'intégration de ses apprentissages (tout en gardant à l'esprit les objectifs du Projet éducatif), intégration que l'on peut mesurer au moment de l'épreuve synthèse.

Du côté du service de la formation continue (SFC), la réponse aux besoins du milieu est une condition *sine qua non* à sa survie. Ainsi, en plus d'intervenir dans le domaine du meuble comme il a été fait mention précédemment, il faut rappeler que ses principaux champs de formation sont l'agriculture, le secteur de la santé et les techniques de l'administration (Techniques administratives, Techniques de bureautique et Techniques de l'informatique). Au SFC, la réponse à des besoins de formation prend souvent la forme d'une nouvelle AEC à élaborer, parfois en un temps record.

Mandats supplémentaires confiés à la Commission des études

Devant les exigences du Ministère, le Collège a fait le choix de confier quelques mandats supplémentaires à la CE, soit, notamment, pour se doter d'un plan institutionnel d'action pour hausser les taux d'accessibilité et de diplômation et pour faire en sorte que le plan de développement de la Direction des études soit au cœur des principales opérations de l'institution. De plus, une plus grande portée dans les mandats de la CE a facilité l'établissement, la mise en œuvre et le développement de programmes d'établissement (AEC) qui soient en lien avec les programmes du secteur régulier et de ses ressources humaines et matérielles.

Détection de besoins nouveaux et innovation, volet gestion

Structure organisationnelle et infrastructure

En 1999, le Collège a réuni, au sein d'une même unité, les services suivants : communications internes et externes, publicité, informatique et téléphonie. Les objectifs visés au départ étaient de faire en sorte que le Collège bénéficie d'une meilleure visibilité et que le toute la communauté collégiale soit à la fois mieux outillée pour accéder au Web et mieux informée des activités qui se déroulent au Collège. En procédant ainsi, le Collège réunissait sous une même bannière quelques importants véhicules de l'information (informatique, Web, téléphonie, courrier, affichage et publicité) et leur contenu. Parmi les réalisations à signaler, on rappelle que le cégep de Victoriaville est devenu le premier dans le réseau collégial à offrir à tous les membres de sa communauté (élèves et personnel) l'accès à Internet à distance sans frais, et ce, en même temps qu'il offrait le service Internet à haute vitesse à la résidence des étudiants et étudiantes.

FORM TEC INC.

On se souvient que le contexte qui prévalait en 1996 en était un de compressions budgétaires, et les autorités du Collège étaient à la recherche de moyens qui permettraient d'assurer des revenus supplémentaires pour minimiser les effets négatifs d'un manque à gagner important. C'est dans cet esprit que FormTec. Inc. est né.

La corporation FormTec Inc. s'était d'abord établie à Longueuil en 1996. Tout en utilisant la technologie Homag, l'objectif premier était de donner de la formation en fabrication de meubles et armoires en panneaux dans un contexte de production sérielle en usine. Suite à un déménagement, c'est en octobre 1998 qu'elle ouvrait ses portes dans le parc industriel de Victoriaville.

Au fil des ans, malgré les efforts soutenus du Collège pour assurer le développement et la viabilité de FormTec Inc., cette corporation n'est jamais parvenue à atteindre les objectifs de rentabilité qui étaient à l'origine de sa création. Il y a quelques mois, une percée du côté du marché américain avait redonné espoir aux administrateurs de la corporation, mais le ralentissement économique aux Etats-Unis et les événements du 11 septembre 2001 ont eu tôt fait d'annihiler toute chance d'atteindre, à brève échéance, le seuil de rentabilité.

FormTec Inc. a donc été dissoute, et les mesures appropriées ont été prises pour disposer des actifs de la corporation.

Thème 4. 2 L'efficacité des processus d'évaluation et de planification et leurs retombées sur la gestion

Efficacité des processus d'évaluation et de planification en place

Au niveau de la gestion, la Direction générale reconnaît que les processus d'évaluation et de planification utilisés jusqu'ici sont plus informels que formels. Il n'en demeure pas moins que lorsque les orientations budgétaires sont présentées au Conseil d'administration (C.A.), la Direction générale les situe dans leur contexte, eu égard au plan de développement et aux projets *ad hoc* qui s'ajoutent en cours de route. En ce qui a trait à l'évaluation, la Direction générale fait rapport au C.A. des dossiers réalisés dans l'année, et ce, sous forme de bilan. Il est à souligner également que les points *Évaluation de programme* et *Évaluation institutionnelle* reviennent à l'ordre du jour de façon statutaire à chacune des réunions du comité de gestion.

Chaque évaluation de programme est suivie d'une batterie d'actions visant à améliorer la qualité des services offerts. Un processus de suivi s'enclenche alors et les différentes instances en sont saisies : Commission des études, Assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs de département et de programme, comités de programme, etc. La plupart des recommandations traitées au C.A. émanent d'ailleurs de ces instances ou de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial elle-même.

Dans le cas de l'évaluation de politiques régissant la vie pédagogique, les mêmes instances sont consultées et mises à contribution. Les pratiques ont d'ailleurs été amendées suite aux évaluations des différents programmes et à l'évaluation de la PIEP. Par la suite, le suivi a été assuré auprès de la CEEC

Retombées de ces processus sur la gestion

Selon la Direction des études, l'évaluation de programmes a engagé la vie pédagogie dans un processus d'évaluation continue. Une culture d'évaluation s'implante donc de plus en plus, et le suivi des cohortes devient de plus en plus systématisé. Les ajustements peuvent maintenant être faits plus rapidement, notamment dans le contexte des plans de réussite. Cela nécessite donc une bonne circulation de l'information concernant les élèves.

La structure du Service des études a été modifiée au cours des dernières années, grâce, notamment, à l'ajout d'un nouvel adjoint aux programmes et au développement pédagogique. Il en résulte de meilleures conditions pour réaliser une planification qui serve les intérêts de la clientèle.

Enfin, le Collège s'est doté d'outils de gestion plus performants en adhérant à la SRIC. Des logiciels plus performants en matière de gestion pédagogique, gestion financière et paie ont permis d'assurer de meilleurs suivis grâce, notamment, à l'existence de banque de données plus performantes.

Appréciation du critère 4 dans son ensemble et actions à envisager

Malgré sa petite taille, le cégep de Victoriaville a fait preuve d'un dynamisme peu commun en ce qui concerne son développement pédagogique et de sa gestion. En effet, le contexte du renouveau collégial l'a poussé à innover, à développer de nouveaux créneaux et à se dépasser dans ses actions courantes. Le programme G.E.E.A et son volet horticole-biologique, celui des Arts et Lettres et pour son incidence dans le réseau, la vitalité du site Internet du cégep, voilà des exemples qui illustrent le dynamisme qui le caractérise.

Par ailleurs, la culture d'évaluation (politiques, programmes), telle qu'instaurée par la CEEC, s'implante dans les mentalités en s'inscrivant de façon permanente dans la planification annuelle des activités et en faisant l'objet de suivi lors de la présentation des bilans (par exemple: rapport annuel) des différents services.

Actions à envisager :

- Après l'adoption du rapport d'évaluation et du plan d'action l'accompagnant, élaborer un nouveau plan quinquennal de développement (2003-2007) et le mettre en œuvre

- Unités administratives : En conformité aux actions présentées dans le critère 1, nous suggérons que les plans de travail et bilans annuels précisent les liens entre les travaux annoncés et le plan de développement ou le Projet éducatif.

- Institutionnaliser et rendre formelle la culture d'évaluation continue (volets gestion et pédagogique) :

  - Évaluation formelle de tout le personnel.

- Tel qu'il est prévu dans la politique-cadre sur l'évaluation institutionnelle, il faudrait répéter l'opération évaluation institutionnelle à tous les cinq ans, en tenant compte du bilan de réalisation du plan de développement.

Critère 5 Le Collège fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication.

« Le collège apprécie ses pratiques de communication internes et externes au regard de l'accès à l'information, de leur transparence, de la fidélité des messages transmis aux différents publics de même que du respect des divers engagements contractés auprès de ses élèves, de ses instances, de ses partenaires, des autres institutions et du public en général. » Guide de la CEEC, p.22

Présentation

Malgré l'existence de moyens de communication de plus en plus sophistiqués, c'est toujours un important défi que celui de bien faire circuler l'information dans une institution où l'on retrouve environ 2000 personnes et de le faire de manière efficace dans le respect des responsabilités de chacun et de chacune. Dans le cadre de l'examen de ce critère, il sera question de la création du service de communication et du développement dont les buts étaient mieux organiser l'information, assurer sa diffusion auprès de notre communauté et de faire en sorte que les médias soient informés des réalisations des membres de la communauté collégiale et des activités qui animent le milieu. En outre, on apprendra que les résultats aux questionnaires administrés aux élèves et aux membres du personnel sont révélateurs, au point tel qu'ils ont inspiré l'idée présentée en guise de réponse au critère 5, idée qui se résume à l'énoncé suivant: les pratiques communicationnelles du Collège répondent aux besoins des élèves et des membres du personnel. Plus encore, les usagers en sont généralement satisfaits.

5.1 *Accès à l'information, la fidélité des messages et le respect des engagements exprimés*

Diffusion de l'information pour permettre une compréhension des actions et assurer la transparence

Information sur les activités

En ce qui a trait aux pratiques de communication, le Collège a créé, en 1999, un service dont la principale mission est de faire connaître au milieu les activités qui se déroulent chez nous et les réalisations des personnes et groupes qui le composent. Il y a donc un mensuel (Coup d'œil) qui présente les réalisations et les projets. Coup d'œil s'adresse aux élèves et à la

population en général.[58] La plupart des activités s'adressant aux élèves sont également annoncées par intercom. Et finalement, le site Web témoigne également des activités qui ont cours au Collège, en plus d'être une source continuellement mise à jour de renseignements sur les services offerts.

Pour s'assurer d'une visibilité dans les médias, soulignons l'existence d'un nombre impressionnant de conférences de presse, de communiqués et d'entrevues qui accompagnent habituellement la tenue de nos activités majeures.

Information administrative

En ce qui a trait à la circulation de l'information *administrative* à l'intérieur même du Collège, on sait que la *Loi sur les collèges* définit le rôle du conseil d'administration et celui de la commission des études. Outre les comités de relations de travail, on doit rappeler que d'autres comités ont été créés au fil des années pour donner des avis et diffuser de l'information. L'assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs de départements et de programmes (ACD/P) en est un exemple.

Par ailleurs, les conventions collectives sont très explicites quant à l'information d'ordre administratif que le Collège doit donner à son personnel. À titre d'exemple, le Collège doit transmettre au Syndicat des enseignantes et enseignants les éléments suivants : une liste des enseignantes et enseignants, celle du personnel professionnel et une autre du personnel de direction ainsi que celle des membres du conseil d'administration. En fait, non seulement les conventions collectives définissent-elles l'information qui doit être fournie au Syndicat des enseignantes et enseignants, mais elles précisent également dans quel délai le Collège doit le faire. Le Collège doit également faire parvenir au Syndicat un exemplaire de l'horaire de chaque enseignante ou enseignant et deux exemplaires des documents non confidentiels remis aux membres des commissions, conseils et comités ou produits par ces organismes au sein desquels le Syndicat est représenté, etc. Des clauses semblables se retrouvent également dans les conventions collectives du personnel professionnel et du personnel de soutien.

Accès à l'information dans les limites imposées par le cadre légal

Au Collège, le secrétaire général agit comme répondant de la loi 65 et voit à son à application. Du côté du Service des études, on considère que l'arrivée du système Bleu manitou (qui permet à l'élève d'avoir accès à son dossier scolaire par Internet) assure une meilleure confidentialité que lorsque les résultats étaient affichés sur les babillards.

Je considère que le Cégep respecte la confidentialité nécessaire à la protection des renseignements personnels.

Point de vue des élèves : **CR =93**

[58] Il existe aussi un hebdomadaire (Communic-Action) dont la mission est de faire des rappels sur les événements à venir et sur certaines opérations importantes (opération choix de cours, signature des horaires, etc.).

Personnel professionnel : **CR=77**
Personnel de soutien : **CR=52**
Personnel enseignant : **CR = 93**

Évaluation portant sur la qualité d'information diffusée dans les différents médias et sur la quantité

Le Collège publie un prospectus général, un agenda et plusieurs documents complémentaires qui sont utilisés en information scolaire. De plus, le Collège diffuse de l'information sur son site Web. Cette information est mise à jour dès qu'un changement intervient. Le personnel concerné est consulté et sollicité au moment des mises à jour.

Finalement, dans les interventions d'information scolaire, il est fréquent d'utiliser les élèves pour aller présenter ce qui se fait dans nos programmes d'études. Il s'agit de bénévolat.

Il n'y a pas d'indication à l'effet que le Collège projette une image qui ne corresponde à la réalité. Si tel était le cas, les autorités du Collège en seraient rapidement informées.

Je considère que les médias *utilisés par le Collège* nous donnent de l'information exacte.

Point de vue des élèves : **CR = 66**
Personnel professionnel : **CR=97**
Personnel de soutien : **CR=72**
Personnel enseignant : **CR = 93**

Ces médias répondent à mes besoins d'information.

Point de vue des élèves : **CR = 58**
Personnel professionnel : **CR = 87**
Personnel de soutien : **CR=59**
Personnel enseignant : **CR = 90**

L'information mise à ma disposition me permet de comprendre l'action du Collège.

Personnel de soutien : **CR=31**
Personnel professionnel : **CR=64**
Personnel enseignant : **CR=57**

Pour expliquer la différence entre le point de vue du personnel professionnel et celui du personnel de soutien, on peut formuler l'hypothèse suivante :

Le personnel professionnel siège à des comités où circule plus d'information : assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs de département (pour les dossiers les concernant); le comité de régie pédagogique élargi. Conséquemment, le personnel professionnel dispose de plus d'information sur l'action du Collège que le personnel de soutien.

De façon générale, l'image que projette le Collège à l'extérieur (population, médias) correspond à la réalité.

Personnel de soutien : **CR=10**
Personnel professionnel : **CR=37**
Personnel enseignant : **CR = 43**

Après coup, on doit réaliser que la question était ambiguë. En effet, il faut réaliser que l'image projetée à l'extérieur n'est pas que celle qui est diffusée par les documents officiels. À plusieurs reprises au cours des 25 dernières années, la direction du Collège et les syndicats se sont querellés sur la place publique. Pourtant, la qualité de la formation n'a jamais été mise en doute.

On m'informe adéquatement des décisions susceptibles d'avoir des répercussions sur ma vie professionnelle.
Personnel enseignant : **CR = 13**

Je suis informé des décisions susceptibles d'avoir des répercussions sur ma vie professionnelle.
Personnel professionnel : **CR = 27**

Ce dernier élément nous indique que les répondantes et répondants du personnel enseignant et professionnel ne sentent pas impliqués par des décisions qui les interpellent professionnellement. Un examen plus approfondi de cette insatisfaction impliquant cette fois-ci le point de vue du personnel de soutien serait donc souhaitable.

Conclusion au critère 5 et actions à envisager

Somme toute, le Collège diffuse plus d'information que jamais sur ses activités et il occupe une place de plus en plus importante dans les médias. Plus encore, les élèves et le personnel interrogés sont satisfaits de l'information mise à leur disposition et la considèrent suffisante à leurs besoins. Cependant, malgré le fait que l'information diffusée à l'interne soit abondante et exacte selon les personnes interrogées, on doit constater que le personnel ne comprend pas toujours les actions du Collège. De plus, le personnel de soutien considère que l'image qui est véhiculée à l'extérieur n'est pas vraiment fidèle à la réalité.

Par conséquent, il devient important de diffuser à l'échelle du Collège les grandes orientations et projets, que ce soit en émettant régulièrement des communiqués ou en s'adressant au personnel à l'occasion de rencontres formelles en grand groupe. Diffuser davantage les décisions prises et les actions à entreprendre afin de créer une dynamique participative semble donc une avenue à explorer au cours des prochaines années. Par exemple, le plan d'action qui suivra ce rapport devrait être l'occasion d'une appropriation collective, ce qui permettrait une meilleure compréhension et, par le fait même, une plus grande adhésion aux différents dossiers de nature institutionnelle.

Conclusion générale

Un peu plus de deux ans se sont écoulés depuis la mise en marche de l'opération évaluation institutionnelle. Telle que présentée dans la politique cadre, l'approche se voulait transparente, dynamique et participative. Bien que le comité de travail ait souffert de l'absence des représentantes et des représentants du personnel enseignant et de soutien, c'est avec fierté que nous pouvons affirmer aujourd'hui mission accomplie. En effet, les personnes impliquées dans le travail ont eu le souci premier de s'assurer d'une démarche la plus claire et la plus transparente possible en impliquant les groupes et les personnes concernées, en les informant régulièrement de l'état du dossier et en organisant des activités permettant la participation de toutes et de tous. À ce titre, la visite de la commissaire madame Chené au début du processus et la soirée d'audience à la toute fin de l'opération sont deux événements qui illustrent parfaitement une volonté de diffusion, d'appropriation et d'enrichissement.

L'évaluation institutionnelle du cégep de Victoriaville a mis en lumière plusieurs éléments fondamentaux, relativement aux critères présentés par la Commission.

D'abord, on retient que le Collège poursuit des objectifs clairs, congruents avec sa mission et pertinents. Le Projet éducatif a inspiré la rédaction des principales politiques institutionnelles depuis 1995. Le personnel adhère au Projet éducatif, mais perçoit un besoin de le rediscuter eu égard au discours pédagogique.

L'examen du critère deux (2) du rapport a été l'occasion de vérifier si le Collège possédait un mode d'organisation et de gestion favorisant l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission. De cette analyse, on peut retenir que le cégep de Victoriaville possède un mode d'organisation et de gestion favorisant généralement l'atteinte de ses objectifs et la poursuite de sa mission. L'efficacité et l'efficience sont au rendez-vous, mais certains ajustements sont nécessaires. Ces ajustements pourraient résulter du plan d'action, lequel s'inspirera des pistes d'action à envisager, présentées en détail dans le présent rapport.

L'analyse du critère 3 nous a permis d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs institutionnels. On sait que les objectifs liés au rendement des élèves sont intégrés dans le plan d'aide à la réussite et à la diplomation. Aussi, les principaux objectifs institutionnels de nature éducative sont assurés par la mise en œuvre et par l'application de PIEA et de PIEP renouvelées et enfin, que EQMBO-Entreprises assure l'atteinte des objectifs liés au développement régional et au transfert technologique.

Par ailleurs, le cégep de Victoriaville a fait preuve d'un dynamisme peu commun en ce qui concerne son développement pédagogique et sa gestion. En effet, l'analyse du critère quatre (4) a montré que le renouveau collégial a poussé le Collège à innover, à développer de nouveaux créneaux et à se dépasser dans ses actions courantes. En outre, la culture d'évaluation (politiques, programmes), telle qu'instaurée par la CEEC, s'implante dans les mentalités en s'inscrivant de façon permanente dans la planification annuelle des activités et

en faisant l'objet de suivi lors de la présentation des bilans (par exemple: rapport annuel) des différents services.

Enfin, le critère cinq (5) a été l'occasion d'examiner l'accès à l'information, la fidélité des messages et le respect des engagements exprimés. On retient que le Collège diffuse plus d'information que jamais sur ses activités et que la population interrogée est satisfaite de l'information mise à sa disposition. Cependant, on constate que le personnel ne comprend pas toujours les actions du Collège. L'élaboration prochaine d'un plan d'action sera l'occasion de trouver des solutions pour contrer cette perception.

Même si l'état général de la situation est satisfaisant, il y a toujours lieu de l'améliorer. En ce sens, les actions proposées tout au long du rapport guideront le plan d'action ou le plan stratégique, conformément aux exigences ministérielles et à la dynamique locale. Les multiples réalisations n'auraient pas été possibles sans les efforts considérables de toutes et de tous. Nous le savons déjà, le succès de n'importe quelle entreprise repose sur la force de ses membres. Si nous avons réussi à en faire autant pendant les années 90, décennie pourtant marquée par d'énormes compressions budgétaires, nous pouvons d'autant plus envisager l'avenir avec optimisme puisque nous pouvons compter sur la collaboration de personnes disposées à se dépasser pour le développement de notre Collège. Cet effort collectif nous permet d'affirmer avec assurance et fierté que notre Collège est une institution qui ne cesse de s'améliorer.

Liste des annexes

Critère 1

1.1 Mission du cégep de Victoriaville, 1992
1.2 Planification stratégique au cégep de Victoriaville, novembre 1993
1.3 Démarches ayant mené au document de consultation sur le Projet éducatif, mai 1994
1.4 Copie du Projet éducatif institutionnel
1.5 PIEA, version 1995
1.6 Tableau de congruence des objectifs institutionnels à l'égard des engagements du Projet éducatif
1.7 PIEP, version 1996
1.8 Rapport d'évaluation de la PIEP, CEEC, 1996
1.9 PGRH, 1995
1.10 Plan quinquennal de développement 1995-2000
1.11 Entente syndicat du personnel de soutien et Collège, 1997
1.12 Organigrammes du cégep de Victoriaville : 1995-2000
1.13 Priorités du Collège et plans de travail : Directions générales et des études. 1993-2000
1.14 Rapport de réalisation : plan quinquennal de développement et mesures du renouveau

Critère 2

2.1 Organigrammes du cégep de Victoriaville : de 1996 à 2001
2.2 Règlement numéro un (1) sur la régie interne du cégep de Victoriaville
2.3 Procès-verbaux des réunions du CA, Automne 1996 à hiver 2001
2.4 : Regroupement des réponses à la question 15 : questionnaire du CA
2.5 : Regroupement des questions à la question 16 : questionnaire du CA
2.6 : Questionnaires préparés à l'intention du personnel enseignant et aux CD/CDP.
2.7 : Tableau des principales activités des départements et des comités de programme entre 1996 et 2001
2.8: Guide local d'élaboration des programmes d'études (RP-24)
2.9: Rapports annuels de la SAI : 1996 à 2001
2.10: SAI, Appel de candidatures, mai 2002
2.11 : Programme d'encadrement des nouveaux et des nouvelles.
2.12 : Rôle et responsabilités du conseiller pédagogique à l'égard des nouveaux.
2.13 : Entente Cégep de Victoriaville et PERFORMA relativement à l'implantation du MIPEC à compter de l'automne 2002
2.14 : Procédure d'adoption des cours complémentaires.
2.15 : Politiques et procédures lors de la conception du calendrier scolaire
2.16 : Ressource de services psychologiques pour les jeunes adultes du territoire de la MRC d'Arthabaska, Septembre 98.
2.17 Programme d'évaluation du personnel enseignant du cégep de Victoriaville.
2.18: procès-verbaux des CRT (PNE et personnel de soutien) de 1996 à 2001

Critère 3

Annexe 3.1: PIEA version 2002

Autres :

Annexe 1 : Politique-cadre sur l'évaluation institutionnelle (mise à jour en 2001)
Annexe 2 : Extrait du procès-verbal de la réunion du CA du 26 février 2001
Annexe 3 : Procès-verbaux du comité de travail sur l'évaluation institutionnelle
Annexe 4 : Évolution du dossier : correspondances (extraits de procès-verbaux des assemblées générales du SEECV, lettres des bureaux exécutifs, syndicats, responsable du dossier, D.G….)
Annexe 5 : Commentaires exprimés par les répondants à la fin des questionnaires (élèves, personnel de soutien, PNE et personnel enseignant)