

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep Limoilou

Juin 2004

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

L'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement collégial s'inscrit dans une opération menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) auprès de l'ensemble des collèges qui offrent un programme conduisant à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC). La Commission a demandé à tous ces établissements de procéder, au cours des années 2001 et 2002, à leur évaluation institutionnelle.

La Commission a effectué l'évaluation institutionnelle du Cégep Limoilou selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000¹. Chaque collège était invité à examiner sa mission et ses principaux objectifs institutionnels, à poser un regard critique sur son organisation et sa gestion, à mesurer l'atteinte de ses objectifs institutionnels, à apprécier les moyens qu'il s'est donnés pour assurer son développement et pour s'ajuster aux attentes de la société, et, enfin, à porter un jugement sur la qualité de ses pratiques de communication.

Adopté par le conseil d'administration du Cégep, le rapport d'autoévaluation a été transmis à la Commission qui l'a reçu le 29 avril 2003. Un comité, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite au Cégep les 21, 22 et 23 octobre 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration, de la Commission des études et de la Direction des études, l'équipe opérationnelle d'autoévaluation, quelques professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M. Jacques L'Écuyer, commissaire, M. Claude Chayer, ex-directeur général du Collège Lionel-Groulx, M. Pierre Gagnon, coordonnateur à l'évaluation institutionnelle au Cégep de Trois-Rivières, et M. Robert Langlois, agent de recherche au Service des orientations stratégiques au ministère des Transports du Québec. Le comité était assisté de M. Claude Marchand, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire. M. Gilles Levesque, commissaire, et M. Sylvain Parent, agent de recherche de la Commission, y assistaient comme observateurs.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

L'établissement

Situé à Québec, le Cégep Limoilou est l'un des premiers établissements d'enseignement collégial public créés en 1967. Il est issu du regroupement de l'Externat Classique Saint-Jean-Eudes et de l'École de technologie de Québec, auxquels se sont joints l'année suivante l'Institut familial La Ruche et quelques écoles d'infirmières de la région. Le Cégep possède trois sites de formation : le campus de Québec (le plus ancien), celui de Charlesbourg (ouvert en 1991) et le Pavillon des métiers d'art (inauguré en 1994). Des sites spécialisés sont également offerts aux étudiants de certains programmes, dans le cadre d'ententes conclues avec des partenaires comme le Centre intégré en alimentation et en tourisme de la Commission scolaire La Capitale et des écoles-ateliers en métiers d'art. En septembre 2003, le Cégep accueillait, à l'enseignement ordinaire, 5581 étudiants, soit 1887 au secteur préuniversitaire, 3229 au technique et 465 en accueil et intégration; composé en majorité de garçons (56 %), cet effectif se retrouvait surtout en formation technique (57,8 %). L'effectif étudiant est en deçà du devis pédagogique autorisé. Il s'est stabilisé au cours des deux dernières années après avoir connu une diminution de 20,7 % de 1994 à 2000. En 2001-2002, près de 500 étudiants ont fréquenté les programmes de la formation continue conduisant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC).

Le Cégep offre les programmes d'études préuniversitaires et une vingtaine de programmes techniques, notamment dans la famille des technologies physiques, la plus importante, mais aussi dans les techniques biologiques, les techniques de l'administration et les arts appliqués; onze d'entre eux sont dispensés selon la formule « alternance travail-études » (ATE). En formation continue, il offre également une vingtaine de programmes conduisant à l'obtention d'une AEC, notamment dans les secteurs de l'informatique, de l'administration et des technologies de l'information et de la communication. Plusieurs programmes se rapportent aux technologies de pointe.

À l'automne 2003, le Cégep emploie 751 personnes, soit 24 cadres, 43 professionnels, 200 employés de soutien et 484 professeurs. Plusieurs professeurs de la formation ordinaire enseignent également à la formation continue, en particulier des non permanents à temps partiel; ce secteur emploie aussi 70 chargés de cours.

Le Cégep joue un rôle actif dans le développement socio-économique de la région de Québec. Créateur du Centre de formation et de consultation en métiers d'art (CFCMA), il est

parmi les membres fondateurs du Centre de développement de la géomatique (CDG), du Centre de création et de développement d'entreprises (CCEE) et de l'Institut de formation industrielle du Québec (IFIQ). Le Cégep est reconnu pour la formation sur mesure offerte aux entreprises et pour son expertise en enseignement des techniques physiques, notamment dans les technologies de pointe. Il offre plusieurs programmes qui ont une vocation régionale ou suprarégionale.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche d'évaluation fut encadrée par le comité de direction qui réunit tous les directeurs du Cégep. Ce comité a notamment défini le devis général, approuvé les devis thématiques, consulté les divers groupes d'intervenants au cours des travaux et approuvé le rapport. Les travaux d'évaluation furent coordonnés par une cadre assistée d'une équipe opérationnelle (ÉQOP) composée de cinq personnes. Le Collège a opté pour une démarche collégiale et décentralisée, axée sur la contribution des diverses unités administratives à l'autoévaluation de leurs thématiques particulières.

Amorcés en novembre 2001, les travaux se sont terminés en avril 2003. Le plan de travail a été généralement respecté même si l'échéancier prévu a été dépassé de quelques mois en raison d'une conjoncture institutionnelle imprévue marquée par de nombreux changements de titulaires dans les postes de direction. Les critères et objets d'évaluation rejoignent globalement ceux proposés par la Commission. Certains thèmes relatifs à la gestion pédagogique et à la gestion des ressources ont été subdivisés afin de mieux rendre compte de la situation propre au Cégep. L'analyse repose sur trois sources d'information : un corpus documentaire assez volumineux, deux sondages effectués respectivement auprès de toutes les catégories de personnel et auprès de 1054 finissants de l'hiver 2002, et les commentaires recueillis lors des rencontres avec les divers groupes d'employés.

Tous les groupes concernés par l'évaluation, y compris l'exécutif du Syndicat des enseignantes et des enseignants, furent sensibilisés dès le départ et plusieurs d'entre eux furent rencontrés de nouveau lors des étapes suivantes du processus. Les rapports thématiques ont été consolidés dans une version préliminaire qui a été soumise à la consultation de l'ensemble de la communauté institutionnelle. Cette opération a contribué à apporter un regard critique sur les travaux et à bonifier la version finale du rapport. Clair et transparent, ce dernier reflète la réalité institutionnelle du Cégep. La démarche a permis de cerner les principaux problèmes et de dégager des actions mobilisatrices destinées à y

remédier. La Commission souligne la qualité de la démarche institutionnelle et du rapport d'autoévaluation qui en a résulté.

Malgré le boycott syndical, une soixantaine de professeurs (soit 14 % de l'effectif enseignant) ont répondu au sondage d'opinion. Plusieurs ont donné leur avis dans le cadre de groupes de travail et quelques-uns ont participé aux rencontres lors de la visite de la Commission.

La mission

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

L'énoncé de mission du Cégep comporte trois volets : la mission éducative dévolue par la loi, la contribution au développement socio-économique régional et la formation en métiers d'art qui lui a été confiée pour tout l'Est du Québec. Cet énoncé, qui se retrouve dans plusieurs documents, s'incarne en particulier dans le projet éducatif adopté en 1998 et dans les orientations stratégiques 2001-2006 adoptées en 2002.

Intitulé *Le savoir, source de liberté*, le projet éducatif constitue la pierre angulaire de la réalisation de la mission éducative du Cégep. Il comporte quatre axes et treize engagements qui visent à favoriser le développement intégral de la personne. Le document renouvelle des convictions et valeurs qui ont marqué le caractère distinctif du Collège depuis sa création, notamment l'accessibilité, la réussite et une formation dispensée dans un milieu stimulant qui favorise les études et l'implication dans la collectivité. Il intègre d'autres objectifs institutionnels rattachés à sa mission éducative et relatifs par exemple à l'intégration au marché du travail, aux réalisations extrascolaires, à la pratique sportive de haut niveau, à la valorisation de la langue française, à l'ouverture à la diversité ethnique et culturelle.

Plus récent, le document *Prendre notre place*, rassemble des orientations stratégiques et des objectifs touchant en particulier le pouvoir d'attraction du Cégep, la réussite des étudiants, la contribution au développement régional, les ressources financières et la mobilisation du personnel. Ce document a permis de définir des objectifs de gestion et de mettre en œuvre des actions visant à améliorer la situation du Collège, en lien avec la réalisation de sa mission. Il servira de base à l'élaboration du plan stratégique institutionnel de 2004.

Les objectifs institutionnels sont clairs et ils sont étroitement liés aux volets de la mission du Cégep. Ils sont appuyés par des politiques, règlements, plans de développement et activités orientés vers la réalisation de la mission. La Commission souligne la qualité du projet éducatif et son caractère mobilisateur.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Les membres de toutes les composantes de la communauté institutionnelle, de même que les représentants de groupes externes (parents, entreprises, milieux d'éducation, organismes sociocommunautaires, etc.) ont participé étroitement à l'élaboration du projet éducatif. Principal vecteur de la réalisation de la mission et des objectifs institutionnels, il est largement diffusé auprès de tout le personnel. Les étudiants en connaissent certains éléments par leur application dans leurs activités d'apprentissage et la vie étudiante. Ils ne semblent pas toutefois en avoir une connaissance d'ensemble.

La mission et les objectifs institutionnels sont pris en compte dans les documents du Collège, l'organisation pédagogique, le développement des programmes et les activités étudiantes. Les références au projet éducatif se retrouvent dans tous les documents officiels publiés par le Collège, dans les politiques et règlements, dans tous les programmes révisés par compétences depuis 1999 et dans les plans-cadres de cours des nouveaux programmes. Toutes les catégories de personnel interrogées par le Collège ont exprimé une forte adhésion au projet éducatif et aux valeurs qu'il véhicule. Le personnel adhère également aux objectifs liés au développement régional. Certains objectifs liés aux orientations stratégiques récemment adoptées sont moins connus. Par contre, d'autres objectifs suscitent une large adhésion, en particulier ceux relatifs à l'accessibilité et à la réussite des étudiants. La Commission estime que l'adhésion à la mission, au projet éducatif et aux objectifs institutionnels constitue un point fort et qu'elle inspire l'action de tous les intervenants.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

La structure organisationnelle du Cégep comporte des traits qui reflètent sa situation particulière, notamment la direction du Campus de Charlesbourg et le Centre de formation et de consultation en métiers d'art (CFCMA). Plusieurs changements ont été apportés à l'organigramme depuis 1999 afin d'améliorer l'efficacité et d'optimiser l'utilisation des

ressources humaines. Les rôles et responsabilités des différentes instances sont clairement définis et ces dernières les assument adéquatement. Les mécanismes de gestion, notamment la disponibilité d'un *Manuel de gestion* complet, ont permis d'assurer la continuité et l'efficacité malgré les changements de titulaires dans plus de la moitié des postes de direction au cours de la période évaluée.

Le conseil d'administration exerce adéquatement ses responsabilités. En vertu du *Règlement sur la régie interne*, les séances du conseil sont publiques et les membres du conseil de direction peuvent assister aux réunions et intervenir dans les débats. La Commission note que chaque réunion comporte un point d'information sur des activités éducatives réalisées dans les services, programmes et départements.

Pendant la période observée, la Commission des études a tenu une dizaine de réunions par année. Elle a été perturbée par le boycott des enseignants en 1998-1999. Elle a intégré les mandats dévolus à la Commission pédagogique. Les enseignants établissent leur position avant les réunions de la Commission en suivant le plus souvent les lignes syndicales. Les positions déjà arrêtées en groupe empêchent les discussions approfondies. Cette situation est renforcée par le fait que les enseignants y sont majoritaires. La Commission *suggère* au Cégep de prendre les moyens nécessaires pour améliorer le fonctionnement de la Commission des études en permettant la tenue d'échanges approfondis entre tous les membres sur tous les dossiers qui y sont discutés.

La Direction générale, la Direction des études et les comités qui leur sont respectivement rattachés remplissent adéquatement les responsabilités qui leur sont conférées par le *Règlement sur la régie interne*. Dans l'ensemble, les comités de programme et les assemblées départementales jouent adéquatement leur rôle respectif dans la réalisation de l'approche programme, grâce en particulier à l'efficacité des ententes entre le Cégep et le Syndicat des enseignants. Comme le reconnaît le Collège, ces ententes devraient continuer d'évoluer et ainsi permettre d'établir encore plus clairement les responsabilités de chaque instance. Par ailleurs, les comités de programme et les départements remplissent inégalement leur obligation de transmettre à la Direction des études leur plan de travail et leur rapport annuel. La Commission *suggère* au Collège, tel qu'il l'a envisagé, de prendre les dispositions nécessaires pour s'assurer que ces documents soient transmis.

Des outils tels le *Manuel de gestion* ainsi que les comités et les ententes assurent des liens fonctionnels entre les instances. De même, des mécanismes fonctionnels assurent la liaison entre le Centre des métiers d'art et la Direction des études. La Commission souligne par ailleurs le leadership de la direction qui a su développer une plus grande concertation.

La gestion pédagogique

Globalement, les mêmes politiques s'appliquent à toutes les catégories d'étudiants. La gestion pédagogique relève toutefois de directions différentes à l'enseignement ordinaire et à la formation continue. Le rapport du Cégep indique le caractère particulier de la gestion au Service de la formation continue.

La gestion pédagogique (formation ordinaire)

Les moyens mis en œuvre par la Direction des études avec les départements et les professeurs assurent une évaluation continue de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA). Cette évaluation a permis d'apporter des ajustements à la politique adoptée en 1996. Une attention particulière est portée à la qualité des plans de cours et à leur conformité avec les dispositions de la politique. L'évaluation continue de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) a permis de constater qu'elle constitue un outil efficace. Il est apparu aussi que des ajustements étaient nécessaires, en particulier pour simplifier le processus d'évaluation. Des modifications en ce sens ont été apportées à l'évaluation des programmes d'AEC et d'autres ajustements seront faits dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique de gestion des programmes d'études à laquelle la PIEP sera intégrée. Le Collège commence l'implantation d'un nouveau système d'information sur le *Suivi des programmes et de la réussite (SPR)* prévu dans son plan d'action. Les lacunes dans le système actuellement utilisé amènent la Commission à *suggérer* au Collège d'accorder la priorité à la mise en œuvre du nouveau système dans les meilleurs délais. Par ailleurs, le Cégep se préoccupe de la valorisation de la langue française; il a une politique du français écrit et parlé et des dispositions à cet effet dans sa PIEA. Il reconnaît qu'il n'obtient pas tous les résultats escomptés dans l'application de ces politiques et il compte y remédier.

Le comité *Cépage* composé de professeurs et de conseillers pédagogiques a produit un cadre de référence pour l'élaboration de la partie locale des programmes d'études. Les documents produits par ce comité ont donné une référence commune à l'élaboration d'une dizaine de programmes au cours de la période évaluée. Ils ont également servi de base à la préparation de la Politique de gestion des programmes d'études actuellement en phase de consultation. La Commission note que des éléments de cette politique, notamment ceux relatifs à l'élaboration et à l'évaluation de programmes sont déjà appliqués et elle encourage le Cégep à l'adopter dans les meilleurs délais.

La coordonnatrice du cheminement scolaire coordonne les nombreuses mesures du plan d'amélioration de la réussite; elle est assistée d'un comité de coordination et d'équipes pluridisciplinaires. Ces dispositions assurent le caractère fonctionnel et intégré des diverses mesures. De même, le Collège a regroupé les divers centres d'aide dans un centre intégré d'aide à l'apprentissage. Le centre d'aide en français n'atteint pas les objectifs souhaités concernant, en particulier, sa fréquentation par les étudiants qui éprouvent des difficultés. La Commission invite le Cégep à mettre en œuvre des mesures plus coercitives destinées aux étudiants plus faibles en français. Elle note par ailleurs les mesures de dépistage et d'aide aux étudiants à risque, la mise en place récente d'un système de « coaching » par les professeurs, et l'attention portée à la réussite des garçons.

Les divers services d'aide à l'enseignement sont assurés principalement par les conseillers pédagogiques. Ils comprennent notamment l'encadrement et l'insertion des nouveaux professeurs, des activités de perfectionnement, la tenue de journées d'études. Les professeurs peuvent compter également sur l'assistance du personnel technique et sur des services tels les centres de microédition, la reprographie et le soutien de la bibliothèque. L'aide apportée par les conseillers pédagogiques est davantage tournée vers l'élaboration d'outils reliés au développement des programmes d'études. Comme le Collège le reconnaît, les professeurs peuvent compter dans une moindre mesure sur le counselling individuel. La Commission invite le Cégep à renforcer le counselling pédagogique offert aux professeurs.

L'organisation scolaire et le cheminement scolaire sont réunis sous une même direction. Le Collège estime que cette structure singulière facilite la coordination des actions orientées vers l'atteinte des objectifs éducatifs. Des orientations, balises ou règles claires encadrent l'élaboration du calendrier scolaire, la répartition des ressources d'enseignement, la répartition des locaux et l'établissement des horaires. La Commission note que les départements et programmes disposent d'une plage horaire de trois heures consécutives par semaine pour la tenue de réunions.

La gestion pédagogique (formation continue)

La gestion des programmes à la formation continue est soumise aux mêmes exigences que celles qui prévalent à l'enseignement ordinaire. Elle est encadrée principalement par les politiques institutionnelles et par un guide propre d'élaboration des programmes. La PIEA et la PIEP comportent des dispositions particulières relatives aux programmes d'AEC. En évaluation des apprentissages, par exemple, l'approbation des plans de cours d'un programme d'AEC est réalisée par un professeur répondant du DEC apparenté et par le

conseiller pédagogique affecté à ce programme d'AEC. L'évaluation de l'application de la PIEA prend en compte également l'évaluation faite par les étudiants à la fin de chaque cours. Par ailleurs, des liens étroits sont établis avec le DEC apparenté lors de l'élaboration des programmes, notamment par la participation du professeur répondant et par la consultation du comité de programme du DEC.

Les conseillers pédagogiques à la formation continue et les professeurs répondants assurent l'encadrement pédagogique. Les professeurs ont accès aux services techniques (reprographie, bibliothèque, audiovisuel, informatique, etc.) et à des activités de perfectionnement. Les étudiants ont accès aux services d'aide et de consultation mis en place pour l'enseignement régulier; ceux qui éprouvent des difficultés peuvent aussi recevoir un suivi personnalisé.

La Commission souligne la qualité de l'encadrement à la formation continue et les liens étroits avec l'enseignement ordinaire. Elle note les travaux en cours pour intégrer le plus possible l'organisation scolaire des deux secteurs.

Les services aux étudiants

Le Cégep offre une grande variété de services d'aide et de consultation. Ces services sont connus, fréquentés et appréciés des étudiants. L'offre de services évolue en fonction des besoins. À l'automne 2001, par exemple, le Collège a ouvert une clinique de santé en collaboration avec le Département de soins infirmiers. Chaque service prend les moyens nécessaires pour connaître les besoins des usagers, le plus souvent à l'aide de questionnaires. Les pratiques sont toutefois variables selon les services. Le Collège reconnaît que des études plus systématiques et intégrées devraient être faites, notamment pour mieux répondre aux besoins dans les services de consultation. La Commission l'encourage à réaliser l'action qu'il a envisagée à cet effet.

Les aides pédagogiques individuels (API) interviennent dans le cheminement scolaire de chaque étudiant, de son admission jusqu'à sa diplomation. Ils sont membres des comités de programme et ils participent à la réalisation de mesures des programmes et départements destinées à favoriser la réussite. La Commission souligne la participation étroite des services de consultation à la mise en œuvre du plan de réussite.

Le Cégep accorde une grande importance à l'offre d'activités sportives, culturelles et communautaires qui contribuent à la réalisation de son projet éducatif centré sur le développement intégral de la personne. La Commission note les bons résultats du

programme *Sport-études*, l'importance des équipes intercollégiales et la tenue du gala annuel du *mérite sportif*. Les activités socioculturelles sont également nombreuses et variées : ateliers, troupes, clubs, conférences, expositions, semaines thématiques, concours, etc. La Commission relève les performances des troupes d'excellence en danse et en théâtre et la tenue d'événements comme *La journée internationale de la musique*, *les Journées de la culture*, *les Grandes rencontres*, *la Semaine interculturelle*. L'association étudiante est dynamique. Le Cégep encourage l'engagement des étudiants dans la réalisation des activités internes et dans les causes sociales et humanitaires. La Commission souligne l'intérêt porté à la reconnaissance des réalisations extrascolaires des étudiants, notamment par le programme *Profil Montaigne*.

Les services et activités offerts aux étudiants contribuent à la formation de même qu'à l'existence d'un milieu de vie et d'études stimulant et très apprécié des étudiants. Les activités contribuent également à développer un sentiment d'appartenance chez les étudiants. La Commission estime que ces services et activités constituent un point fort qui favorise l'atteinte des objectifs institutionnels.

La gestion des ressources humaines

Le Cégep n'a pas encore intégré dans une politique de gestion des ressources humaines ses divers programmes et pratiques relatifs à la gestion des ressources humaines. Il a toutefois élaboré un projet de politique cadre qui est actuellement en phase de consultation. Les programmes de recrutement, sélection et embauche comportent des outils adéquats. Quatre programmes encadrent les activités de perfectionnement des diverses catégories de personnel. Le Cégep a aussi un programme d'aide aux employés qui est, dans l'ensemble, apprécié.

Les pratiques d'accueil et d'intégration relèvent des divers services; un programme touchant toutes les catégories de personnel est en préparation. Le personnel enseignant bénéficie du programme d'insertion professionnelle des nouveaux professeurs (MIPEC). Outre l'évaluation des cadres et des hors-cadres, quelques pratiques d'évaluation, souvent facultatives et partielles sont appliquées aux autres catégories d'employés. Ces pratiques, variables selon les directions et services sont insatisfaisantes. Le Cégep reconnaît la nécessité de se doter, de façon prioritaire, d'un programme formel d'évaluation du rendement du personnel. Constatant que des éléments de la gestion des ressources humaines sont actuellement inachevés,

la Commission recommande au Cégep de se doter d'une politique de gestion des ressources humaines qui intègre les différents programmes existants, en cours d'élaboration ou envisagés, et qui comporte en particulier un programme d'évaluation du rendement de toutes les catégories de personnel.

Les comités de relations de travail prévus aux conventions collectives exercent adéquatement leur mandat. Des rencontres moins formelles entre la direction et les instances syndicales permettent des discussions sur des dossiers et favorisent des échanges mutuels d'information. Au cours des dernières années, les efforts de la direction ont permis d'établir un climat de travail convivial, grâce en particulier à la mise en place d'une philosophie de gestion basée sur la participation, la concertation et la transparence.

Les activités de perfectionnement offertes à toutes les catégories de personnel sont dans l'ensemble très appréciées; cette appréciation est toutefois plus mitigée chez les techniciens/appariteurs et les employés de bureau. Les activités visant la reconnaissance et la valorisation du personnel ne semblent pas donner les résultats escomptés. Le Collège entend revoir cet aspect dans le cadre de l'élaboration de futurs programmes d'évaluation du rendement et d'un programme de reconnaissance et de valorisation du personnel. La Commission estime que la valorisation ne devrait pas être reliée uniquement à l'évaluation et elle invite le Cégep à l'aborder dans une perspective plus large.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Pendant la période évaluée, le Cégep a connu des difficultés budgétaires qui l'ont amené à procéder à une réorganisation du travail et à des ajustements dans ses processus de gestion. Les politiques et procédures du Service de l'approvisionnement ont notamment été modifiées par l'instauration d'un guichet unique donnant accès à différents services. Il a également effectué des aménagements physiques (cafétéria, laboratoires, ajouts de classes, etc.) et procédé à des investissements dans les équipements. Ces changements se sont effectués en concertation étroite avec les différents services et ils ont privilégié la satisfaction des besoins de formation reliés à l'évolution des programmes d'études. Réalisée dans un contexte de réduction budgétaire, cette réorganisation a tout de même permis de maintenir, voire d'améliorer les services aux usagers. Elle n'est pas terminée. Des actions sont prévues notamment pour la réorganisation des services de l'imprimerie.

La disponibilité, la qualité et l'entretien des locaux sont généralement adéquats. Les étudiants estiment que les lieux physiques sont propices aux études et à la vie étudiante. Les ressources documentaires et l'accès aux nouvelles technologies répondent aux

exigences de l'enseignement. Le parc informatique est considérable. Malgré les investissements importants effectués, la satisfaction des usagers est variable selon les programmes. Les principaux problèmes touchent la vétusté de certains appareils, le manque d'imprimantes, l'accès aux équipements et surtout le manque de techniciens. Le Collège est conscient de ces problèmes et il a déjà entrepris la réorganisation du Service informatique et l'élaboration d'un plan triennal de développement touchant les équipements et les ressources du Service.

Au début de la période d'évaluation, le Cégep affichait un déficit budgétaire important. Il a mis en œuvre un plan de résorption échelonné sur quelques années. L'augmentation des revenus (autofinancement de services, services et biens offerts, etc.), la création d'une fondation et surtout les efforts de rationalisation et de réduction des dépenses ont permis de réduire sensiblement le déficit. La Commission estime que la poursuite de l'application de ce plan devrait ramener l'équilibre financier. Elle souligne les efforts déployés qui ont permis, dans un contexte difficile, de maintenir la qualité de la formation et d'assurer ainsi l'atteinte des objectifs institutionnels.

L'atteinte des objectifs

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

L'effectif étudiant du Cégep présente des caractéristiques particulières par rapport à celles de l'ensemble des établissements publics du réseau collégial, notamment une moyenne au secondaire plus faible chez les élèves provenant du secondaire (en général, 2 % inférieure à celle du réseau) et une proportion plus grande de garçons (56 %), de nouveaux inscrits d'autres provenances que le secondaire (plus de la moitié de l'effectif) et d'étudiants dans le programme *Accueil et intégration* (en 2001, 17,6 % de l'effectif contre 9,8 % dans le réseau). La Commission estime que ces caractéristiques devraient amener le Collège à faire preuve d'une plus grande flexibilité dans les modalités relatives au cheminement scolaire, par exemple les examens de reprise, les conditions d'admission à un cours, les préalables.

Ces caractéristiques ont des incidences sur les statistiques illustrant les résultats du cheminement scolaire des étudiants, de sorte qu'en général les indicateurs de réussite et de diplomation sont légèrement inférieurs à ceux de l'ensemble des établissements du réseau. Quelques améliorations sont observées dans les taux de diplomation en temps prévu de l'ensemble du secteur technique et du programme de *Sciences humaines*, et dans les taux

de réinscription en 3^e session des étudiants du programme *Accueil et intégration* et du programme de *Techniques de l'informatique*. Le pourcentage d'étudiants qui ont réussi tous leurs cours de la première session a augmenté et il dépasse légèrement la cible fixée pour la cohorte 2001; par contre, le taux global de réussite des cours de cette première session est inférieur à celui de la cohorte de 1998 et il est resté stable depuis ce temps. Les résultats ne témoignent pas de la qualité des nombreuses mesures du plan de réussite.

Le bilan du plan de réussite (2000-2003) montre que le Cégep a connu un retard dans la mise en œuvre de son plan. Il a tout de même réussi à réaliser la majorité de ses mesures. Le Cégep juge particulièrement efficaces les mesures relatives à la pédagogie de la première session, les actions du centre d'aide, le tutorat par les pairs et les activités d'encadrement dans des programmes et cours ciblés. La Commission note les résultats de la recherche-action sur la réussite des garçons dans les programmes expérimentés. Elle encourage le Collège à inscrire dans son prochain plan les mesures envisagées, en particulier l'intégration des programmes et cours non ciblés et le développement d'outils d'évaluation des mesures.

Malgré des performances supérieures dans certains programmes, par exemple en Sciences humaines, les résultats à l'épreuve uniforme de français sont inférieurs à ceux du réseau. Outre les propos déjà formulés concernant l'application de la politique du français et la fréquentation du centre d'aide en français, la Commission estime qu'un engagement renouvelé des professeurs de français et la collaboration des professeurs des autres disciplines seraient nécessaires pour améliorer la situation. Elle *suggère* au Cégep de revoir l'ensemble de la problématique concernant le français et de prendre des mesures intégrées pour améliorer les compétences linguistiques des étudiants et leur réussite à l'épreuve uniforme. Ajoutées à celles qui sont déjà en place, ces mesures devraient favoriser l'amélioration des résultats à cet examen.

Dans l'ensemble, les taux de réussite des cours dans les programmes d'AEC sont adéquats. Pour les groupes qui ont terminé, par exemple, entre juillet 2000 et décembre 2001, 82 % des 1276 étudiants qui ont persévéré ont obtenu leur diplôme.

Le développement de la formule ATE et la présence de stages dans tous les programmes de la formation continue favorisent l'intégration au marché du travail. La Commission souligne les efforts déployés pour développer la formule ATE qui favorise l'obtention de taux élevés de placement en emplois reliés. Par ailleurs, les finissants du Cégep reçoivent généralement une réponse favorable à leurs demandes d'admission à l'université. Enfin, la

Commission souligne la satisfaction des étudiants concernant leurs études au Cégep. Elle considère que cette appréciation est un bon indicateur de l'atteinte des objectifs éducatifs.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

L'évaluation continue de la PIEA et les évaluations de programmes réalisées avec la PIEP montrent que le Collège atteint les objectifs de ses politiques institutionnelles. Il atteint les objectifs institutionnels, rattachés à son projet éducatif, qu'il s'est fixés concernant l'encouragement et la reconnaissance des réalisations extrascolaires, la réussite scolaire et la pratique sportive de haut niveau (programme sport-études), l'ouverture à la diversité ethnique et culturelle (politique et activités au Cégep et échanges internationaux).

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le Collège atteint ses objectifs liés à sa contribution au développement régional : détecter et combler les besoins des entreprises et y développer une culture de formation, notamment par le service aux entreprises et l'Institut de formation industrielle du Québec; mettre les ressources au service de groupes et d'organismes régionaux, en particulier par la contribution du personnel et des étudiants à divers organismes, par des projets dans certains programmes (génie mécanique, tourisme et géomatique) et par l'organisation d'événements d'envergure régionale ou nationale. Il participe par ailleurs à une importante recherche-action sur la réussite scolaire des garçons. Les résultats atteints dans ces activités de développement ont des retombées positives, en particulier sur le développement des programmes. La contribution des ressources humaines aux organismes régionaux ajoute une dimension particulière à la réalisation du projet éducatif.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

À l'interne, les nombreux lieux d'échanges facilitent la détection des besoins. Le Cégep favorise le développement de projets pédagogiques, comme la pédagogie du Projet développée par le Département de chimie et l'expérimentation de projets novateurs tel le *Profil Montaigne* sur les réalisations extrascolaires des étudiants. Le Collège a mis en œuvre un plan de redressement pour contrer la baisse de sa clientèle étudiante. De même, il a établi un processus de recrutement, de sélection et d'engagement des professeurs qui

anticipe les départs à la retraite au cours des prochaines années et détermine les compétences recherchées dans le recrutement des nouveaux enseignants.

Les liens nombreux avec les entreprises (organisation de l'ATE, les autres stages, les études de la Direction de la formation continue), l'ouverture aux idées provenant de l'extérieur (l'organisation des *Grandes rencontres* et du *Forum international Science et société 2001*), la conclusion d'alliances stratégiques avec d'autres partenaires (*Le formateur.com* avec neuf autres collèges, le programme bilingue en *Tourisme* avec le Campus St. Lawrence du Collège régional Champlain, l'entente avec la compagnie Cisco dans le domaine de la réseautique), favorisent le développement des programmes.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Cégep dispose de processus d'évaluation efficaces. Les évaluations de programmes comportent des plans d'action pertinents et le Collège assure un suivi étroit de leur application. La Commission souligne le souci d'améliorer les processus d'évaluation et d'assurer des retombées positives pour le développement des programmes évalués. Par ailleurs, le Collège applique un processus d'évaluation annuelle de l'ensemble d'un service ou d'un secteur administratif, avec l'aide d'un consultant externe. Des changements importants ont ainsi été apportés à l'organisation du secteur du cheminement scolaire, des services alimentaires, du service informatique et des services administratifs.

Le Cégep s'est doté, en 2002, d'orientations stratégiques qui serviront de base à l'élaboration de son plan de développement stratégique. Il a amorcé l'élaboration de plans triennaux, notamment pour le développement de l'informatique et pour l'amélioration des bâtiments. Le Collège souhaite également mettre en œuvre des processus de suivi de ses plans de développement, notamment le futur plan stratégique.

Les pratiques de communication

Le Cégep a entrepris l'élaboration d'une politique d'information et de communication qui regroupera en grande partie ses nombreuses pratiques en la matière. Les moyens s'adressant à la population étudiante sont nombreux, variés et appréciés par les usagers : l'hebdomadaire *L'Afficheur*, l'*Agenda*, la brochure *Spécial rentrée*, le site Web, de nombreux dépliants concernant les activités socioculturelles, les sports et les services, etc. Le personnel a également accès à toute l'information nécessaire sur les activités internes, notamment par des communiqués et les procès-verbaux des instances. L'information est

disponible, mais éparpillée et peu utilisée. Le Collège envisage de mettre en place des mécanismes plus efficaces pour améliorer les communications entre la direction et les membres du personnel : bulletin d'information, rencontres périodiques, etc. La Commission constate la transparence affichée par le CA, la CE et les comités de direction rattachés à la DG et à la DE dans la diffusion de leurs travaux et de leurs discussions. Elle estime que ce souci de transparence devrait animer les autres instances, en particulier les comités de programme et les départements.

Le Cégep se préoccupe de la protection des renseignements personnels et du respect des règles d'éthique. La PIEA et la PIEP contiennent des dispositions appropriées. Un *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs* et un *Code d'éthique relatif à l'utilisation de l'inforoute* encadrent les pratiques existantes. Le Collège se préoccupe du respect de ses engagements pris notamment dans ses divers plans d'action. Il accorde une attention particulière aux engagements pris envers ses étudiants dans la réalisation de son projet éducatif et envers ses partenaires externes, en particulier les entreprises qui accueillent ses stagiaires.

Il n'existe pas de procédure pour le traitement d'un litige impliquant un enseignant. Le Cégep a cependant entrepris de se doter d'un mécanisme clair concernant le règlement des litiges. Les discussions sont en cours, mais elles achoppent sur le partage des responsabilités relatives aux décisions impliquant les professeurs.

La Commission recommande au Cégep de se doter incessamment d'une procédure appropriée de règlement des plaintes, de la faire connaître et de veiller à son application.

L'image corporative du Cégep généralement perçue par la population ne correspond pas à la qualité de l'établissement. Afin de combattre les préjugés défavorables, la direction a entrepris de renforcer les actions de communications externes, notamment les activités relatives au recrutement, le développement du site Web et les activités de promotion des réalisations dans les médias. Ces activités ont permis d'améliorer la visibilité de l'établissement, mais les efforts doivent se poursuivre pour changer l'image du Cégep. La Commission constate le fort sentiment d'appartenance du personnel, des étudiants et des diplômés à l'égard de leur Collège. Elle invite l'ensemble des instances, groupes de personnes et membres de la communauté collégiale à contribuer à dégager une image positive du Cégep, notamment en faisant mieux valoir leurs réalisations.

Le suivi de l'évaluation

Le Cégep a produit un plan d'action qui regroupe une vingtaine d'actions réparties en cinq catégories correspondant aux critères d'évaluation. Formulée clairement, chaque action comprend le nom de la personne ou de l'instance responsable ainsi qu'un échéancier. Bien qu'il soit ambitieux, le plan est réaliste et de nature à solutionner les problèmes identifiés. La grande majorité des actions ont été inscrites dans le plan de travail des instances concernées. Plusieurs sont sur le point d'être réalisées. La Commission souligne la qualité de ce plan d'action qui constitue un point fort de la démarche institutionnelle.

Conclusion

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

Les changements effectués au cours des dernières années ont doté le Collège d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission et d'atteindre ses objectifs institutionnels. Il a pris les moyens nécessaires pour redresser sa situation financière, améliorer son image corporative et stabiliser sa clientèle, tout en maintenant un climat de travail convivial. La Commission souligne en particulier la qualité du projet éducatif qui inspire l'ensemble de la communauté dans la réalisation de toutes les activités; la qualité du milieu d'études et de vie qui contribue à développer un fort sentiment d'appartenance; la formule Alternance travail-études qui prépare efficacement les diplômés à intégrer le marché du travail; la qualité de la gestion à la formation ordinaire et à la formation continue et les liens entre les deux secteurs.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, notamment par sa capacité à favoriser les innovations tant dans la pédagogie que dans la gestion, par l'efficacité de ses processus d'évaluation et de leur suivi et par les liens étroits établis avec le milieu socio-économique. La Commission souligne l'efficacité de la démarche d'évaluation institutionnelle et la qualité du plan d'action qui apporte des solutions aux problèmes identifiés.

Le Collège n'a pas de politique de gestion des ressources humaines comprenant notamment un programme d'évaluation du rendement de toutes les catégories de personnel. Il n'a pas de procédure claire de traitement des plaintes. Il s'agit de lacunes qu'il devra combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

Le Cégep accueille favorablement les propos de ce rapport. Il estime que les observations de la Commission contribueront à la qualité de son développement institutionnel. Il a formulé par ailleurs quelques commentaires qui ont été pour la plupart intégrés dans cette version finale du rapport.

Il a adopté une politique de gestion des ressources humaines intégrant les programmes en vigueur et en cours d'élaboration. Il s'est doté également d'une procédure de traitement des plaintes découlant de litiges pédagogiques. Ces actions répondent aux recommandations formulées à ce sujet.

Le Cégep a également réalisé ou entrepris des actions en réponse à des suggestions et commentaires formulés par la Commission. Il a ainsi entrepris de revoir la problématique globale de la langue française notamment pour améliorer la préparation des étudiants à l'épreuve uniforme de français. Il a également pris les dispositions pour rendre fonctionnel, dès la prochaine année scolaire, son système d'information sur le suivi des programmes et de la réussite.

La Commission estime que ces actions contribuent à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de la mission éducative du Cégep Limoilou.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président