

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

de l'Institut de technologie agroalimentaire

- Campus de la Pocatière
- Campus de Saint-Hyacinthe

Avril 2005

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

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

La Commission a effectué l'évaluation institutionnelle de l'Institut de technologie agroalimentaire 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.

Les deux campus de l'Institut de technologie agroalimentaire ont procédé à leur autoévaluation et transmis chacun un rapport à la Commission qui les a reçus à la fin du mois d'octobre 2004. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ces rapports et a effectué une visite dans chacun des deux campus les 22, 23, 24 et 25 novembre 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres des équipes de direction des programmes, les comités d'autoévaluation ainsi que des professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des élèves, des professionnels et des employés de soutien.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M Gilles Levesque, commissaire, M^{me} Nicole Tremblay, ex-conseillère pédagogique au Cégep Limoilou, M. Pierre Cadieux, consultant en formation et M. Jocelyn Vallée, ex-directeur général du Collège de Sherbrooke. Le comité était assisté de M. Bruno Fiset, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire. M^{me} Johanne Cloutier, agente de recherche de la Commission, y assistait comme observatrice.
 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

L'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) est né de l'intégration administrative, en avril 2003, des instituts de technologie agroalimentaire de La Pocatière et de Saint-Hyacinthe, tous deux fondés en 1962. Relevant du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, l'ITA propose sept programmes de formation technique touchant le domaine de l'agroalimentaire et menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC). Quatre de ces programmes sont offerts dans les deux campus : *Gestion et exploitation d'entreprise agricole*, *Technologie des productions animales*, *Technologie de la production horticole et de l'environnement* et *Technologie de la transformation des aliments*. Le campus de Saint-Hyacinthe dispense deux autres programmes : *Technologie des équipements agricoles* qui lui est exclusif et *Paysage et commercialisation en horticulture ornementale*. Le programme de *Techniques équines* est offert exclusivement au campus de La Pocatière. À la formation continue, le campus de Saint-Hyacinthe est le seul à offrir actuellement des programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) soit *Gestion d'un terrain de golf* et *Fabrication des produits laitiers*. Des formations conduisant à l'obtention d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) sont offertes au campus de La Pocatière en collaboration avec la Commission scolaire des Phares notamment dans les domaines de la production laitière, de la production bovine et de la production horticole.

À l'automne 2004, l'ITA reçoit, dans ses programmes de la formation ordinaire, 376 étudiants à temps complet à La Pocatière et 612 à Saint-Hyacinthe. Le campus de La Pocatière compte 52 enseignants à temps complet, 44 employés de soutien (technologistes, ouvriers, soutien administratif), 14 professionnels et 3 cadres. Le campus de Saint-Hyacinthe emploie 90 professeurs, 48 employés de soutien, 13 professionnels et 6 cadres. À ces effectifs s'ajoutent le directeur général et le directeur des études, agissant également à titre de directeur général adjoint. Le premier a son bureau principal à La Pocatière et le second à Saint-Hyacinthe. Tous deux effectuent régulièrement la navette entre les deux établissements. Enfin, le directeur du développement de la main-d'œuvre et de l'information œuvre à Québec dans les bureaux du MAPAQ.

L'Institut a développé un important volet de coopération internationale qui l'a amené à participer à plusieurs projets dans plus de 25 pays. Il est aussi très actif dans le domaine de la recherche technologique avec de nombreux partenaires dont le Centre québécois

d'expertise en production porcine, le Centre d'expertise en production ovine, l'Union des producteurs agricoles et le Centre de recherche industrielle du Québec. Il est partenaire du Cégep de Saint-Hyacinthe dans le cadre du centre de transfert technologique Cintech AA. L'Institut contribue également au développement régional notamment en participant activement aux travaux d'organismes de coordination et de développement régionaux ou en mettant à la disposition de la communauté diverses infrastructures telles que le jardin pédagogique Daniel A. Séguin à Saint-Hyacinthe.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Au début de la démarche d'évaluation institutionnelle, les deux campus étaient toujours autonomes. Ainsi, cette évaluation s'est déroulée de façon différente dans chacun d'eux : l'approche méthodologique retenue et la période de référence n'ont pas été les mêmes. L'intégration administrative est survenue avant la fin des deux démarches. L'ITA a choisi alors de mener à terme les opérations en cours et de présenter les deux rapports à la Commission.

Le rapport du campus de La Pocatière porte sur les années 1996 à 2001. La direction du campus a formé deux comités pour réaliser l'autoévaluation. Le comité technique avait notamment le mandat de recueillir et d'analyser l'information, de produire le rapport final et de le soumettre au comité consultatif. Ce dernier, composé de 12 personnes représentant les diverses catégories d'employés de l'Institut, les étudiants, les diplômés ainsi que les partenaires externes et sous la présidence du directeur général, a entre autres analysé et validé les recommandations du comité technique et recommandé le rapport au bureau de direction.

Le traitement des divers critères proposés par la Commission s'est fait à partir d'une cinquantaine d'indicateurs couvrant l'ensemble des activités du campus. C'est à partir de l'étude de ces indicateurs qu'ont été identifiées les problématiques et les actions apparaissant au plan d'action. Les informations ont été recueillies à plusieurs sources. Le comité technique a procédé à l'étude de divers documents officiels (politiques, procès-verbaux, etc.). Il a également procédé à des enquêtes auprès des étudiants, des professeurs, des autres employés. Plus de 200 questionnaires ont été envoyés aux partenaires régionaux et internationaux. Quatre-vingt-cinq d'entre eux ont répondu. La Commission souligne la large consultation menée par le comité technique particulièrement auprès des étudiants et des partenaires qui ont répondu en très grand nombre. Les résultats de cette consultation

sont très présents dans le rapport, mais l'analyse qui en a été faite aurait pu être plus approfondie.

À Saint-Hyacinthe, la démarche s'est échelonnée de septembre 2001 à la session d'automne 2004 et traite des années 1997 à 2002. Elle a été marquée par plusieurs changements de responsables du dossier. Plusieurs difficultés concernant la démarche elle-même et son suivi ont été vécues et amplifiées par l'intégration des deux campus qui a été perçue plus négativement à Saint-Hyacinthe. Une première version du rapport a été rédigée en 2002 par une professionnelle du campus. Toutefois, selon le comité⁴ qui supervisait la démarche, cette version ne reflétait pas clairement la réalité de l'Institut. Les membres de ce comité ont alors décidé de reprendre à leur charge la rédaction du rapport. La version finale a été déposée à l'équipe de direction des programmes (EDP⁵) qui ne l'a toutefois pas adoptée. Les professeurs, tant à l'EDP qu'en équipes programme, n'ont pas voulu commenter le rapport final parce qu'ils estimaient que le délai pour réagir était trop court, le dépôt du rapport coïncidant avec la fin de la session. Cette situation explique en partie le fait que très peu de professeurs connaissaient le contenu du rapport au moment de la visite.

Des consultations ont été menées auprès de l'ensemble du personnel par des questionnaires ou par des rencontres de groupe ou individuelles. L'opinion des étudiants a aussi été recueillie par sondages. Les partenaires externes ont pu émettre leurs commentaires par le biais des comités école-industrie de chaque programme. Les résultats de cette consultation sont toutefois peu visibles dans le rapport final. Par ailleurs, les recommandations ont été ajoutées au rapport une fois sa rédaction terminée et leurs liens avec les constats ne sont pas clairs.

Dans les deux rapports, l'ensemble des éléments retenus par la Commission ont été traités, sauf la gestion pédagogique de la formation continue. L'analyse y est peu développée et les liens entre certaines recommandations et les constats ne sont pas toujours clairs. Par ailleurs, les rapports présentent la réalité de l'ITA d'avant l'intégration administrative. La visite a permis de mieux saisir la réalité de chacun des deux établissements, de préciser et de valider certaines informations présentées dans les rapports et de colliger des données sur la situation dans les deux campus depuis la réorganisation administrative.

4. Ce comité était formé du directeur général, de l'ensemble des directeurs de St-Hyacinthe, de la conseillère pédagogique et de l'adjoint administratif.

5. Cette instance est l'équivalent de la Commission des études des cégeps.

La mission

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

Les rapports d'autoévaluation soumis par chacun des campus analysent la clarté et la précision des énoncés de mission existant avant la réorganisation administrative. Pendant les années couvertes par son autoévaluation, l'Institut de La Pocatière avait essentiellement comme mission de *former des citoyens aptes à contribuer à la croissance du secteur agroalimentaire québécois*. À Saint-Hyacinthe, la mission consistait alors à *s'assurer que le secteur bioalimentaire québécois dispose des ressources humaines compétentes*.

L'ITA a adopté au moment de l'intégration administrative un plan d'affaires pour les années 2003 à 2005 s'inscrivant à l'intérieur du plan stratégique 2000-2005 du MAPAQ. Il présente un énoncé de mission unique pour les deux campus, *Contribuer à former des ressources humaines compétentes et en favoriser la disponibilité pour appuyer le développement des entreprises du secteur bioalimentaire*. L'Institut entend réaliser sa mission par ses activités de formation initiale, de formation continue, de coopération internationale, d'innovation technologique et de veille sectorielle. Ce plan d'affaires et cet énoncé de mission s'inscrivent en continuité avec les énoncés de mission que s'étaient donnés les deux campus.

Trois grandes orientations ont été retenues dans le cadre de ce plan : développer une offre de formation initiale et de formation continue plus diversifiée rejoignant la clientèle au moyen de modèles variés, intégrer la dimension internationale comme stratégie d'apprentissage de l'affirmation du leadership québécois et accroître la disponibilité de l'expertise de l'ITA et ses répercussions dans le milieu. Chacune de ces orientations comprend trois ou quatre objectifs, des actions envisagées pour les atteindre et des indicateurs. Les plans d'action annuels viennent concrétiser les orientations et les objectifs du plan d'affaires. L'ensemble est clair et cohérent.

Chaque campus a son projet éducatif. Le document *Au quotidien, un projet pour demain* véhicule l'énoncé de mission, les valeurs et les perspectives pédagogiques que le campus de Saint-Hyacinthe s'était données avant l'intégration administrative. De la même façon, à La Pocatière, le document *Apprendre pour entreprendre* correspond à l'énoncé de mission du campus d'avant l'intégration administrative et met l'accent sur les valeurs entrepreneuriales.

L'Institut a également adopté une *Déclaration de services aux citoyens* dans laquelle il présente ses objectifs en matière de qualité des services. Cette déclaration répond aux priorités définies par le Ministère : l'accessibilité, la courtoisie, l'empressement, l'équité, la qualité et la gestion des plaintes.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

L'Institut a pris des moyens pour susciter l'adhésion du personnel au plan d'affaires, au nouvel énoncé de mission et à la nouvelle réalité issue de la restructuration administrative. Le plan d'affaires et la nouvelle mission ont été présentés à toute la communauté. Le plan d'action 2004-2005 de la Direction des études s'en inspire. Il intègre les actions des directions de l'enseignement, des services éducatifs et des équipes programme. L'Institut a également mis sur pied un comité d'organisation du travail de façon à trouver des solutions aux difficultés engendrées par la nouvelle structure administrative. Ce comité se réunit régulièrement et favorise le partage d'information et la concertation.

Les projets éducatifs élaborés avant l'intégration administrative sont toujours en vigueur et la visite a permis de constater que les actions de l'ensemble du personnel sont inspirées par les valeurs qui y sont inscrites. Ainsi, à la Pocatière, la valeur entrepreneuriale s'exprime très concrètement dans tous les programmes d'études. À Saint-Hyacinthe, le travail en équipe et en concertation est privilégié tout comme les liens avec les entreprises de la région dans le but de répondre à leurs besoins et d'améliorer la formation. L'ITA envisage de créer un projet éducatif unifié pour les deux campus. La Commission l'encourage à poursuivre les actions contribuant à susciter l'adhésion du personnel à sa mission renouvelée et à réaliser, tel qu'il l'envisage, la mise à jour des projets éducatifs.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

L'ITA relève directement d'un sous-ministre du MAPAQ qui est responsable de l'identification des orientations, de l'allocation des ressources humaines et de l'allocation des budgets. Chaque campus était dirigé par un directeur général. Le nouvel ITA est dirigé par un seul directeur général. La Direction des études est une nouvelle fonction à l'ITA.

Le directeur général relève du sous-ministre et a notamment comme responsabilité de superviser le personnel et de voir au développement, à la planification et à la coordination des activités de façon à atteindre les objectifs du *Plan d'affaires 2003-2005*. Il est aidé

dans ses fonctions par le comité de gestion, composé de l'ensemble des gestionnaires de l'Institut, qui agit à titre de comité consultatif pour le directeur général et aide ce dernier dans sa prise de décision concernant la gestion de l'Institut.

Le rôle de la Direction des études est clairement défini : elle doit assurer le développement, la planification et la coordination de l'ensemble des interventions de l'ITA en matière de formation ordinaire. Les Services éducatifs qui assurent notamment les services d'aide à l'apprentissage et le soutien à l'enseignement sont sous sa responsabilité tout comme les Directions de l'enseignement qui ont le mandat de s'assurer entre autres de la mise en œuvre des programmes dans chacun des campus.

Une équipe de direction des programmes (EDP) est formée dans chaque campus. Cette instance existait bien avant la réorganisation administrative. Elle est le cœur de la vie pédagogique de chacun des campus et est consultée sur les dossiers touchant le développement des programmes d'études, sur l'application du Régime d'études, sur les politiques de nature éducative telles la PIEA et la PIEP, sur les priorités de perfectionnement en lien avec le développement des programmes et sur toute autre question relative à la vie des programmes d'études. Elle est présidée par le directeur des études et se réunit une fois par mois. À Saint-Hyacinthe, elle joue très bien le rôle qui lui est dévolu et ce, de façon proactive. À La Pocatière, les enquêtes menées pour l'autoévaluation indiquent que l'EDP ne jouait pas suffisamment son rôle d'animation pédagogique. La visite a permis de constater que la situation s'est améliorée depuis la rédaction du rapport d'autoévaluation.

Le regroupement des enseignants est basé sur l'appartenance à une équipe-programme. Cette équipe, qui se réunit à toutes les deux semaines, comprend l'ensemble des professeurs des disciplines contribuant à la formation spécifique du programme. Une telle équipe a aussi été formée pour les enseignants de la formation générale. Chacune de ces équipes est coordonnée par un chef qui l'anime dans une perspective d'approche programme, supporte les enseignants dans leur tâche d'enseignement, conseille et aide les étudiants dans leur cheminement dans le programme. Il est également membre de l'équipe de direction des programmes. La Commission tient à souligner la qualité de la mise en œuvre de l'approche programme dans les deux campus. Elle constitue un des points forts de l'ITA.

Les modifications à l'organisation ont entraîné la création d'une Direction des études pour l'ensemble de l'Institut et la redéfinition des mandats et des responsabilités de plusieurs postes ou instances. Certains de ces mandats ou responsabilités ne semblent pas encore bien connus de tous, ce qui entraîne une certaine confusion dans les rôles des différents

intervenants, notamment en ce qui concerne le directeur des études, les directeurs de l'enseignement ou les chefs des Services éducatifs. Cette situation est susceptible de nuire à l'efficacité de la gestion pédagogique, à l'affirmation du leadership pédagogique et à l'efficacité des liens entre les diverses instances. Dans le contexte de la réorganisation et afin d'assurer l'efficacité des instances et des liens fonctionnels entre elles, la Commission **suggère** à l'Institut de clarifier et diffuser l'information concernant les fonctions et les responsabilités des différents intervenants.

La gestion pédagogique

Les politiques pédagogiques mises en œuvre dans chacun des campus s'appliquent tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Les mêmes ressources et les mêmes services sont utilisés par les intervenants des deux types de formation.

Chaque campus possède sa politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA). Dans les deux établissements, le suivi de l'application de la politique n'est pas effectué de façon systématique. Ce sont les chefs d'équipes-programme qui sont chargés d'approuver les plans de cours et de les transmettre à la Direction de l'enseignement qui ne procède pas formellement à une évaluation des plans de cours. Des pratiques intéressantes sont mises en place, mais elles ne sont pas systématisées ni généralisées. Au campus de La Pocatière, par exemple, le conseiller pédagogique analyse un certain nombre de plans de cours à chaque session. Dans tous les programmes, les étudiants sont conviés à participer à un bilan annuel. Ils peuvent alors faire part de leurs commentaires et identifier des lacunes relatives au programme lui-même, aux cours, aux plans de cours et à l'évaluation des apprentissages. Les informations recueillies lors de ces bilans servent à apporter des améliorations notamment en ce qui a trait à l'application de la PIEA. À Saint-Hyacinthe, les pratiques varient d'un programme à l'autre : dans quelques programmes, l'analyse des plans de cours est réalisée par le chef d'équipe au moyen d'une grille alors que dans d'autres programmes, cette analyse est réalisée par l'ensemble des professeurs de l'équipe. D'autres mesures ont été mises sur pied, dans les deux campus, pour faciliter le travail des enseignants dans la rédaction des plans de cours dont l'élaboration de modèle de plan de cours et de plans-cadres dans plusieurs programmes et en formation générale tout comme une formation offerte sur la rédaction de plans de cours.

Chaque établissement a élaboré sa propre politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP). Toutes deux ont sensiblement les mêmes finalités et les mêmes objectifs, notamment assurer la qualité des programmes d'études et rendre opérationnelles les pratiques de leur évaluation. Par contre, ces objectifs ne sont pas atteints. La

Commission avait conclu lors de l'évaluation de l'application de la PIEP à Saint-Hyacinthe que celle-ci avait été conforme mais peu efficace. À La Pocatière, cette application avait été peu conforme et peu efficace. La Commission a formulé alors des recommandations en vue d'améliorer l'efficacité des politiques. Au moment de la visite, le campus de La Pocatière avait mis à jour sa PIEP. La Commission encourage l'ITA à poursuivre les efforts déjà entrepris en vue d'améliorer l'efficacité de ses politiques d'évaluation des apprentissages et de programmes.

Les PIEA des deux campus contiennent des dispositions concernant la qualité de la langue dans les travaux des étudiants. Seul le campus de La Pocatière a adopté une politique de valorisation de la langue française. Elle comprend notamment des mesures d'aide et d'encadrement, dont un cours de mise à niveau ou des démarches individualisées au centre d'aide.

L'ITA ne dispose pas actuellement d'un système d'information fonctionnel sur les programmes. À Saint-Hyacinthe, un tel système avait été élaboré en 1997 et implanté durant l'année scolaire 1998-1999. À cause de sa lourdeur et de la difficulté à le gérer, ce système a été abandonné depuis. Les données sur le cheminement scolaire et sur les programmes, colligées par l'organisation scolaire, sont actuellement analysées par les Directions de l'enseignement et transmises aux équipes-programme. À La Pocatière, les diverses données sont gérées par les Services éducatifs et communiquées aux équipes-programme. Compte tenu de l'importance d'un système fonctionnel pour bien connaître les caractéristiques de sa clientèle, pour bien suivre le cheminement scolaire de ses étudiants et l'évolution de ses programmes, la Commission **suggère** que l'ITA développe un système d'information fonctionnel sur les programmes d'études et qu'il en assure l'efficacité.

Le caractère fonctionnel des pratiques d'élaboration des programmes et de leur mise en œuvre est assuré notamment par les directeurs de l'enseignement assumant la responsabilité des diverses étapes du cycle de gestion des programmes et par la mise en place d'une véritable approche programme. Le fonctionnement en équipe-programme et l'EDP favorisent la concertation entre les professeurs. Les épreuves synthèse de programme (ESP) sont élaborées en équipe-programme. Plusieurs efforts ont été consentis pour intégrer la formation générale au contenu de ces ESP. La Commission tient à souligner la qualité de l'intégration de la formation générale aux épreuves synthèse des programmes offerts au campus de La Pocatière. Par ailleurs, l'ITA a mis sur pied pour chaque programme un comité école-industrie favorisant le maintien de liens étroits avec le milieu. À la suite de l'intégration administrative, un comité école-industrie institutionnel a également été constitué. Ces comités représentent une force de l'ITA.

Les étudiants bénéficient de plusieurs services d'aide à l'apprentissage, dont l'aide pédagogique individuelle, les centres d'aide en français et diverses autres mesures mises en œuvre dans le cadre des plans de réussite de chacun des campus, notamment le tutorat par les pairs, des rencontres régulières avec le chef de l'équipe-programme à Saint-Hyacinthe ou le responsable de l'équipe-session à La Pocatière pour les étudiants éprouvant des difficultés. Ils obtiennent également une aide importante de la part des techniciens, notamment dans la réalisation de travaux pratiques. La Commission tient à souligner l'importante contribution des chefs d'équipe-programme, des responsables d'équipe-session et de l'ensemble des professeurs dans le soutien et l'aide à l'apprentissage.

Les services d'aide à l'enseignement sont assumés en grande partie par les conseillers pédagogiques des deux campus. Leurs fonctions comprennent, entre autres, le soutien au développement pédagogique des enseignants, la contribution au développement des programmes et l'analyse des besoins de perfectionnement. Les enquêtes effectuées pour l'autoévaluation révèlent que ces services sont appréciés et ce, dans les deux campus. Les chefs d'équipe-programme jouent aussi un rôle important en matière de soutien à l'enseignement, notamment auprès des nouveaux enseignants.

L'organisation des activités scolaires est efficace et elle favorise l'atteinte des objectifs de programme par les étudiants.

Les services aux élèves

Des services d'aide financière, d'aide au placement et d'aide au logement sont offerts dans chacun des campus et relèvent des Services des affaires étudiantes. Les services de santé et d'aide psychosociale sont offerts en collaboration avec les CLSC. Les Services des affaires étudiantes contribuent également à l'organisation d'activités parascolaires complémentaires à la formation, notamment la participation à des voyages d'études, des salons, des symposiums, des colloques ou des conférences. Les étudiants ont aussi accès aux services d'orientation des cégeps de Saint-Hyacinthe et de La Pocatière en vertu d'ententes avec ces derniers. L'ITA n'effectue cependant pas de vérification quant à la fréquentation des services d'orientation qui semblent peu utilisés par les étudiants. Le rapport du campus de Saint-Hyacinthe mentionne par ailleurs que des mesures favorisant une orientation scolaire adéquate doivent être implantées.

Les deux associations générales des étudiants sont très actives dans les deux campus et organisent par l'entremise de ses divers comités (comité des sports, comité scocioculturel, comité de la radio étudiante, comité du journal, etc.) la majorité des activités socioculturelles et sportives proposées. De plus, les étudiants ont accès aux installations

sportives des cégeps de Saint-Hyacinthe et de La Pocatière et peuvent même faire partie des équipes sportives intercollégiales de ces collèges.

Tous ces services et activités sont accessibles aux étudiants de la formation ordinaire et à ceux de la formation continue. Les rapports des deux campus indiquent que les étudiants en sont généralement satisfaits. L'identification des caractéristiques des étudiants que chacun des campus reçoit et l'analyse de leurs besoins ne sont toutefois pas effectuées de façon systématique. Certaines actions ont été mises en œuvre dans le but de cerner les besoins des étudiants. Ainsi, une analyse des attentes des étudiants a été effectuée en 2001 au campus de Saint-Hyacinthe. Des rencontres ont lieu régulièrement entre la direction et les représentants des associations étudiantes de chacun des campus et permettent d'identifier certains besoins.

La gestion des ressources humaines

L'ITA relève directement du MAPAQ. Ainsi, certaines fonctions, dont la gestion des ressources humaines, sont centralisées à Québec. Les services administratifs de l'Institut assurent les liens avec la Direction des ressources humaines du MAPAQ. En vertu de la Loi de la fonction publique, l'Institut doit respecter un cadre de gestion des ressources humaines défini par le Conseil du trésor et la Direction des ressources humaines (DRH) du MAPAQ. Plusieurs éléments de gestion des ressources humaines sont effectuées conjointement par l'ITA et la DRH du MAPAQ notamment le recrutement et la sélection des employés, la santé et la sécurité au travail, la rémunération, les avantages sociaux et le programme d'aide aux employés.

Les processus de recrutement et de sélection de la fonction publique sont relativement lourds et ne sont pas toujours compatibles avec les besoins d'une institution d'enseignement collégial. Cette situation engendre des difficultés, notamment en matière d'embauche de professeurs à temps partiel pour répondre à un besoin ponctuel. Il est également plus difficile d'assurer la relève compte tenu du processus de recrutement et de sélection et des règles administratives de la fonction publique concernant l'octroi de la permanence.

L'insertion professionnelle des nouveaux enseignants est assurée par le chef de l'équipe-programme, le conseiller pédagogique ou le directeur de l'enseignement dans les deux campus. Pour les autres catégories d'employés, l'accueil et l'insertion professionnelle sont assumés par le supérieur immédiat. Le MAPAQ dispose aussi de programmes d'accueil des nouveaux employés. Il n'existe pas de programme ou de politique encadrant les pratiques

en matière de perfectionnement. Les activités de perfectionnement sont toutefois nombreuses. Les activités du programme *Performa* occupent une place importante en matière de perfectionnement pédagogique, notamment en ce qui concerne le développement de programmes selon l'approche par compétences. Un comité a été mis sur pied en 2003-2004 au campus de La Pocatière chargé d'évaluer les besoins ponctuels. La Commission invite l'ITA à établir un plan de perfectionnement répondant aux objectifs institutionnels.

Une procédure d'évaluation annuelle du rendement respectant les normes du Conseil du trésor et de la Direction des ressources humaines du MAPAQ est en vigueur pour tout le personnel à l'exception des enseignants. Cette évaluation est réalisée par le supérieur immédiat et est basée sur les attentes et les résultats. La visite a cependant permis de constater que les pratiques d'évaluation varient selon les services et qu'elles ne sont pas toujours réalisées à intervalle régulier. La Commission invite l'Institut à systématiser les pratiques d'évaluation de tous les membres du personnel non enseignant.

En ce qui concerne les enseignants, chaque campus a développé son propre programme d'évaluation en collaboration avec les syndicats des enseignants. Au campus de Saint-Hyacinthe, le programme est en vigueur depuis 1996. L'évaluation est réalisée conjointement par l'enseignant et le directeur de l'enseignement en tenant compte de divers documents tels que le plan de cours et le matériel didactique, d'observations en classe réalisées par le directeur de l'enseignement et de commentaires des pairs, des étudiants et du chef de l'équipe-programme. Le programme précise que la démarche dure un an et qu'elle est répétée à tous les trois ans. Le rapport du campus souligne que le processus est lourd et qu'il implique un investissement important de la part des directeurs de l'enseignement. Une révision de ce programme est envisagée de façon à l'alléger. La visite a permis d'apprendre que l'application du programme est suspendue tant qu'il ne sera pas révisé. À La Pocatière, un programme d'évaluation des enseignants a été adopté au mois de janvier 2003. Au moment de la visite, son implantation n'était pas encore réalisée. La Commission **suggère** à l'ITA de réviser le programme d'évaluation des enseignants du campus de Saint-Hyacinthe et de le mettre en œuvre ainsi que celui adopté au campus de La Pocatière, et ce, dans les meilleurs délais.

Les difficultés vécues dans le cadre de l'intégration administrative mises à part, le climat de travail est bon dans les deux campus. Les divers comités prévus aux conventions collectives, notamment le comité mixte de relations professionnelles, le comité de répartition des tâches et le comité de santé et de sécurité au travail, de toutes les catégories d'employés remplissent adéquatement leurs mandats. Un comité d'organisation du travail a

également été mis sur pied. Il a comme rôle d'étudier les problèmes relatifs à l'organisation du travail et de suggérer des pistes de solution.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Les crédits alloués à l'ITA par le MAPAQ constituent une enveloppe fermée. Celle-ci se subdivise en trois parties : le financement du personnel permanent, celui du personnel occasionnel et les dépenses de fonctionnement. L'Institut devant suivre les politiques, les lois et les règlements du MAPAQ, il n'a pas établi de règles locales de gestion des ressources. Le budget de fonctionnement est redistribué selon les besoins exprimés par les différentes directions. Deux rencontres d'information sont tenues annuellement pour faire part à l'ensemble du personnel de la répartition des ressources budgétaires.

Les ressources matérielles sont suffisantes au regard des programmes et des services notamment en ce qui concerne les locaux, les équipements informatiques et les laboratoires. Les rapports des deux campus soulignent d'ailleurs que les étudiants sont satisfaits des équipements informatiques et des laboratoires mis à leur disposition. Certains travaux d'amélioration et de maintien des équipements ont été entrepris grâce notamment au Plan accéléré des investissements publics (PAIP). L'état des collections des centres de documentation de chacun des campus et l'accès aux nouvelles technologies sont suffisantes. Les étudiants et les enseignants s'en disent satisfaits. Certaines insatisfactions ont toutefois été exprimées par les étudiants quant aux heures d'ouverture du centre de documentation du campus de La Pocatière. Par ailleurs, les étudiants des deux campus ont accès aux bibliothèques des cégeps de Saint-Hyacinthe et de La Pocatière.

L'Institut bénéficie de revenus autonomes non périssables provenant notamment des activités de formation continue ou de coopération internationale. La Commission estime que l'Institut utilise ses ressources matérielles, financières et informationnelles de manière efficiente.

L'atteinte des objectifs

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

Les taux de réussite des cours en première session sont intéressants. En 2002, ce taux est de 86,4 % à La Pocatière et de 89,9 % à Saint-Hyacinthe. Les données présentées dans le rapport du campus de Saint-Hyacinthe indiquent que le taux de réinscription en troisième session a diminué entre l'année 1997 et l'année 2000 passant de 90 % à 80,4 %. Au campus de La Pocatière, ce taux fluctue beaucoup. Par ailleurs, la Commission note un écart important entre les taux de diplomation (2 ans après la durée prévue) des étudiants du campus de La Pocatière et ceux du campus de Saint-Hyacinthe. En 2001-2002, le taux est de 50,3 % au campus de La Pocatière et de 77,4 % à Saint-Hyacinthe. La Commission invite l'ITA à procéder à une analyse des facteurs influençant la diplomation et à identifier des mesures correctives.

Les résultats des étudiants du campus de Saint-Hyacinthe à l'épreuve uniforme de français sont généralement inférieurs à ceux des étudiants de l'ensemble du réseau entre les années 1997 et 2000. Le rapport du campus de Saint-Hyacinthe souligne que diverses mesures, dont la mise sur pied d'un centre d'aide en français, sont susceptibles de favoriser une amélioration des résultats des étudiants à cette épreuve. Les étudiants du campus de La Pocatière présentent un taux de réussite plus souvent similaire ou supérieur à celui de l'ensemble des étudiants du réseau.

Les diplômés sont bien préparés à intégrer le marché du travail. Le taux de placement est très élevé quel que soit le campus et quel que soit le programme d'études. Depuis 1999, ce taux est presque toujours de 100 %. Pour l'ensemble de l'Institut, les épreuves synthèse de programme attestent l'atteinte des objectifs du programme. Les taux de réussite y sont généralement très élevés.

L'ITA n'est pas soumis à l'obligation d'élaborer un plan d'aide à la réussite. Le campus de La Pocatière en a quand même produit un couvrant les années 2001-2006. Il comporte diverses mesures telles que le tutorat réalisé par des professeurs, les activités des centres d'aide, les cours de mise à niveau, l'analyse régulière de la situation d'élèves en difficulté par les équipes-programme et le responsable de l'équipe-session. À Saint-Hyacinthe, la mise en œuvre d'un plan de réussite est envisagée, mais de nombreuses mesures existent déjà. Elles comprennent, entre autres, des actions voulant favoriser la motivation des étudiants dont la remise de bourses, des activités de tutorat pour les étudiants en difficulté,

des rencontres d'étudiants par les chefs d'équipe-programme ou des cours de rattrapage. Dans les deux campus, l'efficacité des mesures est assurée par l'implication des enseignants, plus particulièrement les chefs d'équipe-programme à Saint-Hyacinthe ou les responsables d'équipe-session à La Pocatière, ce qui constitue une des forces de l'ITA.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

L'Institut est engagé activement depuis près de vingt ans dans plusieurs activités et projets internationaux en collaboration avec des agences gouvernementales dont l'ACDI, des organismes non gouvernementaux, des associations publiques et des entreprises du secteur privé. Il est intervenu dans plus de 25 pays en Afrique, en Asie, en Amérique latine et en Europe de l'Est. Ses services touchent notamment la conception de programmes de formation, le développement de matériel pédagogique, la formation des formateurs, l'accueil d'étudiants étrangers. Ces activités permettent à plusieurs de ses étudiants d'effectuer des stages à l'étranger et favorisent l'internationalisation de la formation qui est un des objectifs du plan d'affaires de l'ITA. L'expérience acquise par le personnel régulier des deux campus participant à ces projets est une des retombées intéressantes pour les programmes d'études.

L'ITA a une vocation d'école nationale et participe au développement du secteur agroalimentaire de tout le Québec. Par ailleurs, il souhaite être très actif dans les régions où sont implantés ses deux campus. Pour ce faire, l'ITA a tissé des liens serrés avec de nombreux partenaires dont des regroupements de producteurs agricoles, des entreprises, les commissions scolaires, les cégeps, les organismes de coordination et de développement régionaux tels les Centres locaux de développement (CLD) et les centres locaux d'emploi (CLE). La participation au développement régional s'exprime également par les infrastructures que les deux campus mettent à la disposition de leur région respective, notamment le jardin pédagogique Daniel-A.-Séguin à Saint-Hyacinthe, ou la participation au réaménagement de la montagne du Collège à La Pocatière pour en faire un équipement récréotouristique.

L'ITA est particulièrement actif en matière de recherche et de transfert technologique, ce qui lui permet de contribuer au développement des entreprises bioalimentaires. Les projets de recherche sont financés dans le cadre d'ententes avec les partenaires, notamment certaines coopératives agroalimentaires, des centres d'expertise en production animale, l'Université Laval, etc. Le campus de Saint-Hyacinthe est partenaire avec le Cégep de Saint-Hyacinthe dans le centre de transfert technologique CINTECH AA. Les projets de recherche mis sur pied touchent, entre autres, le développement de logiciels ou d'outils de

régie, la protection de l'environnement, l'automatisation. La participation des professeurs en tant qu'experts à de tels projets est reconnue dans leur tâche de travail. Ces activités génèrent des retombées intéressantes sur la formation grâce au transfert dans l'enseignement des technologies les plus récentes et le maintien et l'amélioration des compétences des enseignants.

La Commission tient à souligner la pertinence des activités de l'ITA dans les différents volets complémentaires à sa mission et leurs retombées positives sur la formation.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

La détection des besoins et des contraintes de son environnement constitue l'une des forces de l'ITA. Les comités école-industrie qu'il a mis sur pied en 1995 ainsi que les représentations externes qu'effectuent les chefs d'équipes-programme lui permettent d'être au fait des tendances du marché de l'emploi et des nouveautés dans le domaine de l'agroalimentaire. La Direction du développement de la main-d'œuvre et de l'information, dont les bureaux sont à Québec, est un autre élément facilitant l'identification des besoins en matière de formation notamment par les études qu'elle réalise sur les problématiques relatives à cette question dans le domaine agroalimentaire. L'Institut est également à l'affût des développements en agroalimentaire grâce à ses liens avec le MAPAQ.

En réponse à ces besoins, l'Institut s'est associé à divers partenaires pour développer de nouveaux programmes ou des projets novateurs, notamment avec les commissions scolaires pour des programmes menant à l'obtention d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) ou un programme DEP-DEC en *Paysage et commercialisation en horticulture ornementale* offert à Saint-Hyacinthe ou avec les universités Laval et McGill pour des passerelles DEC-BAC pour tous ses programmes.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Les pratiques en matière de planification sont nombreuses. Avant la réorganisation administrative, chaque campus avait son plan stratégique et élaborait des plans d'action annuels. Plus récemment, un plan d'affaires pour l'ensemble de l'ITA a été adopté et la Direction des études a aussi élaboré un plan d'action.

Les suivis de la planification qu'effectuaient les deux campus avant l'intégration n'étaient pas formalisés. La réorganisation administrative a amené l'ITA à mettre en œuvre des mécanismes plus formels. Il a notamment constitué un comité de suivi du plan d'affaires et effectue deux fois par année un suivi des plans annuels et en rend public le bilan. Par ailleurs, les deux campus ont assuré le suivi des évaluations réalisées, notamment celles demandées par la Commission. Toutefois, peu d'évaluations de programmes en vertu des PIEP de chacun des campus ont été réalisées. La Commission *suggère* à l'Institut de poursuivre ses efforts pour mettre en place des pratiques efficaces d'évaluation et de suivi, en particulier dans le domaine des programmes d'enseignement.

Les pratiques de communication

Divers outils de communication interne sont utilisés dans les deux établissements pour assurer la diffusion de l'information aux personnes concernées, notamment les journaux internes destinés au personnel, les journaux étudiants, les agendas, le courrier électronique, l'intranet du MAPAQ, les réunions d'information. Le processus de traitement des plaintes des étudiants de chaque établissement est efficace. Les étudiants en sont bien informés et peuvent recourir aux services de l'association générale de leur campus pour les accompagner.

L'Institut s'est doté à l'automne de 2003 d'un plan de communication commun pour les deux campus visant à promouvoir l'ITA, à favoriser l'augmentation du nombre de demandes d'admission et à mobiliser le personnel. Il identifie les divers moyens de communication susceptibles de favoriser l'atteinte des objectifs du plan, notamment les répertoires des programmes, les prospectus, les activités de relations publiques, la participation à des expositions ou des salons et les tournées d'information scolaire. L'information diffusée tant à l'interne qu'à l'externe est exacte.

Le suivi de l'évaluation

Chaque établissement a élaboré un plan d'action qui n'est pas complet en ce sens qu'il ne précise pas le partage des responsabilités. Pour le campus de La Pocatière, 13 actions ont été identifiées à partir des 50 recommandations présentes dans le rapport d'autoévaluation. Pour ce qui est du campus de Saint-Hyacinthe, 28 actions sont retenues et distribuées selon deux niveaux de priorité. Par ailleurs, la Direction des études a repris plusieurs des actions identifiées au terme de l'autoévaluation des deux campus pour élaborer son propre plan d'action pour l'année 2004-2005. L'ITA a l'intention d'élaborer un plan d'action institutionnel à partir de l'an 2005. La Commission l'invite à inclure dans ce plan les moyens de solutionner les problèmes soulevés lors de la présente évaluation institutionnelle.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que l'Institut de technologie agroalimentaire assume bien les responsabilités qui lui sont confiées, en particulier celle d'assurer la qualité de la formation offerte.

L'Institut dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne l'implantation réussie de l'approche programme, le rôle important que jouent les chefs d'équipes-programme et les responsables d'équipes-session dans le soutien et l'aide à l'apprentissage ainsi que la présence des comités école-industrie. Elle tient également à souligner les résultats atteints dans les domaines de la recherche technologique et le développement régional et international.

De plus, l'Institut prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne la pertinence de la formation offerte et le développement de projets novateurs.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, l'Institut souscrit à l'analyse faite par la Commission. Il a apporté des précisions additionnelles et formulé des commentaires qui ont été pour la plupart pris en compte. Le Collège fait aussi état d'actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Pour solutionner quelques-unes des problématiques soulevées par cette évaluation, l'Institut entend :

- Consolider les assises de la Direction des études tout en s'assurant de clarifier et de diffuser l'information concernant les fonctions et les responsabilités des différents intervenants ;
- Effectuer une révision de ses politiques d'évaluation des apprentissages (PIEA) et d'évaluation de programmes (PIEP);
- Développer un système d'information fonctionnel sur les programmes d'études ;
- Accorder une place importante à l'élaboration d'un projet éducatif institutionnel ;
- Réviser les programmes d'évaluation du personnel enseignant et généraliser l'évaluation du personnel des autres corps d'emploi ;
- Poursuivre les travaux en vue d'adopter à l'automne 2005 une politique de valorisation de la langue au campus de Saint-Hyacinthe ;
- Travailler sur un plan de perfectionnement du personnel ;
- Élaborer un plan d'action institutionnel.

La Commission estime que ces mesures sont de nature à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de la mission éducative de l'Institut de technologie agroalimentaire.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président