

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Cégep de Saint-Hyacinthe

Décembre 2003

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 procédé à l'évaluation institutionnelle du Cégep de Saint-Hyacinthe selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle*, publié en juin 2000¹. Chaque collège était invité à procéder à un examen de sa mission et de 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 apprécier la qualité de ses pratiques de communication.

Le Cégep de Saint-Hyacinthe a transmis son rapport dûment adopté par son conseil d'administration, dans les délais prévus, à la Commission qui l'a reçu le 25 juin 2002. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 25, 26 et 27 novembre 2002. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la commission des études, le comité d'autoévaluation, des professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, et de la formation continue, et des élèves. Le Collège avait aussi organisé une rencontre avec un groupe de partenaires provenant des chambres de commerce de la région et des dirigeants des centres spécialisés. Les professeurs ont pris part aux rencontres avec le comité de visite, même s'ils n'ont pas participé de manière officielle aux travaux liés à l'autoévaluation institutionnelle. Le Collège disposait néanmoins des informations nécessaires à l'évaluation institutionnelle.

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^{me} Louise Chené, commissaire, M. Perry Fournier, directeur des études au Cégep de Matane, M. Gilles Lapierre, directeur administratif au Cégep de Saint-Jérôme, M. André Lapré, directeur des études au Collège André-Grasset, M. Donald Proteau, ex-président du conseil d'administration du Cégep de Granby Haute-Yamaska, et M. Jocelyn Vallée, ex-directeur général du Collège de Sherbrooke. Le comité était assisté de M^{me} Dany Rondeau, agente de recherche de la Commission qui agissait comme secrétaire.
 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 dans la région de la Montérégie, le Cégep de Saint-Hyacinthe est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1968. Au 20 septembre 2002, il accueille, à l'enseignement régulier, 1317 élèves au secteur préuniversitaire et 1270 au secteur technique, ainsi que 2284 élèves en formation continue. Le Collège emploie 20 cadres, 23 professionnels (16 réguliers et 7 temporaires), et 104 employés de soutien (77 réguliers et 27 occasionnels ou remplaçants). Le personnel enseignant compte, en formation ordinaire, 195 enseignants à temps complet et 88 à temps partiel. Le secteur de la formation continue emploie 3 enseignants à temps complet et environ 150 chargés de cours et formateurs.

Le Collège offre 3 programmes de DEC préuniversitaires composés de 8 profils d'études, 13 programmes de formation technique dont 4 en alternance travail-études, et 23 programmes d'AEC. Plusieurs volets complémentaires à la mission ont également été développés. Avec le *Centre de technologie textile* et *Cintech agroalimentaire*, le Collège s'est investi dans d'importantes activités de transfert technologique et de recherche appliquée. Il participe au développement de la région par la formation de main-d'œuvre, par son Centre de services conseils aux entreprises *Synor*, et par son programme *Étudiants bien branchés* qui fait la promotion des technologies de l'information et des communications. Le Collège joue également un rôle dans le développement communautaire, en pilotant des projets d'intégration sociale et socioprofessionnelle, des projets d'intégration aux technologies, et des projets visant la clientèle inuit; et s'est engagé activement dans des activités de formation liées au développement international et à la coopération.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche d'autoévaluation institutionnelle a été conduite et encadrée par le directeur général, assisté d'un directeur adjoint à la direction des études. Le Collège a aussi fait appel aux services d'un consultant externe. L'opération a débuté en juin 2000 et s'est terminée en juin 2002. Elle s'est déroulée conformément au devis élaboré par le Collège qui comprenait sept étapes : l'organisation de l'opération, la collecte documentaire, la préparation des devis thématiques, la rédaction et l'analyse des rapports thématiques, la consultation sur le rapport, et l'adoption par le conseil d'administration. Chaque directeur de service a pris en charge la partie du rapport concernant son service. L'autoévaluation s'est appuyée sur l'analyse du matériel existant, notamment de nombreuses données (sondages, relances, enquêtes) sur le fonctionnement des différents services et unités.

Selon le rapport du Collège, toutes les directions et leur personnel ont participé activement à l'analyse et à l'appréciation des thématiques. Le comité de direction a tenu plus d'une dizaine de rencontres sur ce dossier au cours de l'année 2001-2002. La communauté collégiale a été régulièrement informée par le biais du bulletin *Info-Régie*. Tous les intervenants et instances du Collège ont été consultés sur le rapport, après que quatre cents copies en aient été distribuées dans le Collège. On a demandé aux personnes de dire si elles jugeaient l'analyse suffisante et si les propositions d'action leur paraissaient pertinentes. Des consultations ont également été menées auprès d'anciens élèves qui étudiaient au Collège au cours de la période de référence. Malgré son adhésion au boycott national, le syndicat a officiellement mis sur pied un comité de lecture auquel ont pris part quelques professeurs qui ont proposé une vingtaine de modifications dont le Collège a tenu compte.

Le rapport a été adopté à la commission des études lors d'une réunion extraordinaire à laquelle les professeurs n'étaient pas présents. Il a été adopté à l'unanimité par les membres du conseil d'administration, le 19 juin 2002, lors d'une réunion à laquelle les enseignants ont participé.

Le Collège indique qu'une des retombées importantes de l'autoévaluation institutionnelle est de lui avoir permis d'approfondir ses analyses et surtout de le conforter dans la pertinence de ses réalisations ainsi que des orientations et objectifs du nouveau plan stratégique 2001-2005. La Commission considère que le Collège, et plus particulièrement la Direction générale, a assumé adéquatement les responsabilités de l'encadrement de l'évaluation institutionnelle et que des mandats clairs ont été attribués aux divers intervenants.

La mission

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

Le Collège énonce sa mission dans son projet éducatif et dans son plan de développement. Cette mission consiste à « Assurer des programmes d'études et des services de qualité, pertinents et adaptés aux besoins d'une formation visant le développement intégral de la personne et son engagement dans la société »⁴. Le projet éducatif du Collège s'articule autour de cinq buts fondamentaux : développer des attitudes indispensables à l'épanouissement de la personnalité des étudiants; développer des compétences essentielles au marché du travail, aux études universitaires et à la vie en société; offrir des ressources humaines motivées, responsables et compétentes; créer un milieu de vie, d'études et de travail stimulant; être un agent dynamique de développement⁵.

Tel que mentionné dans le rapport du Collège, les objectifs institutionnels énoncés dans le projet éducatif et dans le plan de développement visent la mise en œuvre de programmes d'études de qualité, le soutien à la réussite scolaire des étudiants, la qualité des ressources humaines et la qualité de vie au Collège. Ces objectifs tiennent compte également des volets complémentaires de la mission. En ce sens, ils sont congruents avec les éléments de la mission du Collège.

Pour élaborer son plan de développement, le Collège s'est appuyé sur le bilan qu'il a fait de son plan de développement 1989-1995 ainsi que sur le Plan stratégique de développement de la Montérégie 1993-1998. Il a aussi tenu compte de la mise en œuvre du renouveau de l'enseignement collégial, de la crise des finances publiques, du développement des technologies de l'information et des communications et de phénomènes sociaux majeurs (diversification sociale, géographique, ethnique et culturelle, les sources d'exclusion sociale, le vieillissement de la population, la situation de l'emploi).

La Commission considère que les documents produits et utilisés par le Collège sont bien hiérarchisés et livrent un message univoque. L'énoncé de mission du Collège est clair et précis. Les objectifs institutionnels tiennent compte des besoins des étudiants, de la communauté environnante et de la société. Les suivis réguliers effectués par le Collège – lesquels donnent lieu à des bilans annuels – de même que le projet éducatif constituent des points forts du Collège.

4. *Un plan de développement pour entrer dans le XXI^e siècle 1996-2001*, Cégep de Saint-Hyacinthe, 1996, p. 6.

5. *Notre projet éducatif. Réussir ensemble une formation d'avenir*, Cégep de Saint-Hyacinthe, 1995, p.5.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le Collège a entrepris de larges consultations pour assurer et susciter l'adhésion interne et externe à la mission et aux objectifs institutionnels qu'il s'est donnés. Les professeurs rencontrés lors de la visite ont indiqué que le projet éducatif était invitant, facile à lire et que, selon eux, il reflétait la vision de l'ensemble des intervenants du Collège. En formation continue, dans les volets complémentaires développés par le Collège, pour le projet éducatif de même que pour le plan institutionnel de réussite, l'adhésion apparaît clairement. La Commission a cependant noté que les gens n'adhèrent pas tous à l'ensemble des objectifs institutionnels, que l'adhésion varie selon les groupes et selon les objectifs. Elle considère qu'il reste du travail à faire en ce qui concerne un partage des objectifs institutionnels qui amènerait l'ensemble des personnes à vivre un projet collectif.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le conseil d'administration joue un rôle important dans la définition des orientations du Collège et est en mesure de soutenir le développement de l'institution. Selon le Collège, son efficacité repose principalement sur une information adéquate, une participation assidue et active des membres, des règles et des mécanismes de fonctionnement rigoureux, et l'unanimité des décisions qui garantit l'efficacité de leur application. L'efficacité de la direction générale repose sur des mandats clairs et bien centrés sur la mission éducative du Collège, sur un leadership lui permettant de bien mener des dossiers de développement et de mobiliser l'ensemble des intervenants et sur le fonctionnement efficace du comité de la régie.

La commission des études est composée d'une majorité de professeurs. Son fonctionnement a donc été entravé par un boycott des professeurs de janvier 1999 à novembre 2001. La Commission considère qu'en se retirant de la commission des études, les professeurs appelés à siéger à cette instance ont fait défaut aux responsabilités qu'ils ont accepté d'assumer en vertu des lois et règlements régissant l'enseignement collégial.

La Commission a pu toutefois observer que la commission des études, en raison de changements récents dans son fonctionnement et sa dynamique, manifestait au moment de la visite sa capacité à assumer les responsabilités qui lui sont dévolues par la loi. Le Collège accorde une grande importance, dans le fonctionnement de la commission des études, à la recherche de l'unanimité qui, comme il l'écrit, « garantit une large et forte adhésion aux avis de la Commission et donne ainsi la cohésion et l'engagement nécessaires

à la mise en œuvre effective de ces avis ». Une conséquence moins heureuse, constate la Commission, est d'allonger quelques fois indûment les discussions et de provoquer des délais surprenants dans l'adoption de politiques et de règlements en matière pédagogique. La commission des études forme de nombreux comités de travail qui procèdent à de larges consultations. Le Collège devrait faire en sorte que ces mécanismes fonctionnels s'accompagnent d'échéances pour donner les résultats escomptés dans une période utile. La Commission *suggère* donc au Collège de s'assurer de l'efficacité de la commission des études.

Afin de ne pas répéter ce qui apparaît clairement dans la loi ainsi que dans ses règlements, le Collège, dans son rapport, ne s'est pas attardé à décrire les rôles et responsabilités particulières de la direction des études, des assemblées départementales et des comités de programme, mais plutôt à montrer comment celles-ci sont assumées. La direction des études se donne un plan de travail en lien avec les objectifs stratégiques du Collège et produit annuellement, tout comme les directions adjointes, un rapport annuel de ses activités. Au cours de la période de référence, le comité de gestion pédagogique, de par la nature de ses responsabilités, a assuré la continuité de la gestion pédagogique, alors que trois titulaires se succédaient au poste de directeur des études. La Commission considère néanmoins que ces changements importants, ajoutés à une résistance syndicale des enseignants qui a rendu difficile l'animation pédagogique, ont affaibli le leadership pédagogique dans le Collège. En raison de ce contexte, caractérisé par un manque de concertation sur le plan pédagogique, la tâche du nouveau directeur des études est importante. La visite a permis de constater que la Direction des études procède actuellement à un redressement à partir d'actions concrètes autour d'enjeux précis en lien avec la culture syndicale en présence.

Plusieurs politiques et programmes rappellent les responsabilités des 24 départements du Collège. Les départements produisent des plans de travail annuels et des rapports d'activités. Au moment de la visite, il n'existait pas encore d'assemblée de coordonnateurs de départements. Quant aux comités de programme, sur les activités desquels le rapport est muet, ils n'avaient pas de fonctionnement permanent et relevaient de départements porteurs.

La Commission recommande au Collège de compléter la mise en place des comités de programme et de s'assurer qu'ils soient en mesure d'assumer pleinement et efficacement les responsabilités qui leur sont confiées.

La Commission considère que la prise en charge des responsabilités est en émergence, mais qu'elle se vit encore dans un contexte difficile. Les instances supérieures du Collège sont efficaces quand on regarde l'ensemble du fonctionnement du Collège, mais cette efficacité a besoin d'être étendue aux instances de gestion pédagogique qui doivent être consolidées. La Commission reconnaît la pertinence des actions spécifiques prévues par le Collège dans son plan d'action pour accroître leur efficacité, notamment celle de clarifier les mandats des comités de programme dans une politique de gestion des programmes d'études.

La gestion pédagogique

Le Collège a traité de manière distincte les questions pédagogiques à la formation ordinaire et à la formation continue.

La gestion pédagogique (formation ordinaire)

La démonstration que fait le Collège de l'efficacité de sa gestion pédagogique repose sur la description d'un ensemble d'actions visant à l'améliorer. Certaines de ces actions ont été entreprises au cours de la période de référence, dont la redéfinition des rôles et responsabilités des directeurs adjoints, la mise en place progressive des épreuves synthèses de programmes, l'accessibilité et la fréquentation de services de soutien à l'apprentissage nombreux et variés. D'autres actions ont été initiées plus récemment : la consolidation des politiques et mécanismes de gestion des programmes d'études, l'engagement d'un deuxième conseiller pédagogique, des modifications dans l'organisation scolaire, la création de lieux de concertation pédagogique, l'amélioration des rapports avec le syndicat des enseignants, la rédaction d'un guide pour les coordinations départementales, et la réorganisation de la Direction des études. Dans son rapport, le Collège conclut ainsi à la qualité de ses politiques et mécanismes de gestion pédagogique, mais considère pouvoir les améliorer en renforçant la cohésion, la concertation et le travail d'équipe des divers intervenants.

Pour sa part, tout en reconnaissant l'intérêt et la valeur du travail amorcé, la Commission a noté un important retard dans la mise en œuvre du renouveau dans les programmes d'études en ce qui concerne la mise en place des comités de programme et des responsabilités qui leur reviennent, et le cadre d'application de l'épreuve synthèse de programme, qui demeure provisoire. Les moyens pour s'assurer de la supervision de l'application des politiques institutionnelles ne sont pas convaincants. Par exemple, l'approbation des plans de cours est laissée exclusivement aux départements. La Politique de gestion des programmes d'études, dont certaines sections, il est vrai, sont appliquées

depuis 1999, est toujours en élaboration et fait l'objet de discussions depuis cinq ans. Ce n'est toutefois pas le cas du plan d'aide à la réussite qui a un caractère fonctionnel et intégré.

Les longs délais pour élaborer les politiques, le nombre d'années pendant lesquelles le syndicat a été le seul interlocuteur formel et direct pour la Direction des études, l'absence d'une assemblée de coordonnateurs et de responsables de programmes, le manque de supervision claire des responsabilités pédagogiques, et une délégation trop poussée des responsabilités vers les départements indiquent que certaines des responsabilités dévolues au Collège par loi et règlements ne sont pas encore pleinement assumées. Pour cette raison,

la Commission recommande au Collège de prendre les moyens pour garantir la prise en charge complète des responsabilités pédagogiques qui lui sont confiées et pour corriger dans un délai raisonnable les situations décrites ci-haut.

La Commission estime que toutes les parties concernées devraient concourir à cette prise en charge, et en particulier les enseignants.

La gestion pédagogique (formation continue)

La direction de la formation continue pratique une gestion axée sur le travail d'équipe et le service à la clientèle. Elle est constituée d'une équipe dynamique qui possède une vision commune de sa mission et du partage des rôles. Lors de la visite, la Commission a constaté la grande satisfaction des enseignants et des élèves de ce secteur.

La direction de la formation continue est divisée en deux volets : le volet formation aux individus et le volet organisationnel, SYNOR. La synergie entre ces deux volets permet de maintenir une offre de programmes à temps complet, à temps partiel le soir, des services conseils aux entreprises et de la formation à des clientèles spécifiques (personnes handicapées, CSST, SAAQ, nouveaux arrivants).

Le service de la formation continue applique la PIEA du Collège ainsi que la politique institutionnelle du français. L'élaboration des programmes d'études est étroitement liée aux besoins du milieu et du marché du travail. Plusieurs programmes offerts sont d'abord évalués par Emploi-Québec et le Collège consulte de manière continue les milieux de stage pour s'assurer de la pertinence des contenus de formation. Des conseillers pédagogiques ainsi que trois professeurs à temps complet s'occupent de l'encadrement des formateurs et

des chargés de cours. Plusieurs activités de perfectionnement des formateurs ont lieu chaque année.

Les conseillers pédagogiques et les professeurs assurent également un encadrement rigoureux des élèves tout au long de leur formation de manière à déceler les problèmes. Des cours d'appoint, de mise à niveau et de méthodologie sont offerts aux élèves qui en ont besoin. Certains services de soutien et d'encadrement sont plus difficilement accessibles aux élèves de formation continue, notamment l'accès aux ordinateurs et au centre d'aide en français, mais le Collège est en train de corriger la situation.

La Commission considère que les services offerts à la formation continue constituent un point fort du Collège. La gestion pédagogique y est efficace et l'ensemble des moyens mis en œuvre favorise l'atteinte des objectifs institutionnels.

Les services aux élèves

Le Service à la vie étudiante et communautaire regroupe six services : le Service des sports, le Service socioculturel, le Service des affaires étudiantes, le Service de placement, le Service de consultation psychosociale et le Service de pastorale.

L'efficacité des services aux élèves repose sur leur pertinence, qui elle-même s'appuie sur des enquêtes sur les besoins des élèves. Ces services sont nombreux, variés et fréquentés par les élèves. Leur efficacité est renforcée par le suivi réalisé auprès des élèves dès le quatrième secondaire et jusqu'à sept ans suivant l'obtention de leur diplôme d'études collégiales. « Cette approche de continuité amène le Service à innover en réalisant des programmes d'activités en lien étroit avec les écoles secondaires (et même primaires) et avec des entreprises du milieu »⁶. En formation continue, le Service de placement prend contact avec les élèves dès leur entrée dans le programme et les finissants sont inscrits sur le site web du Collège.

Plusieurs projets à visée communautaire (Projet des Apprentis-sages auprès d'élèves du primaire, Étudiants bien branchés, Cité du XXI^e siècle, Flash sur l'emploi, etc.) ont des retombées enrichissantes sur les activités de formation et favorisent l'atteinte des objectifs que s'est donnés le Collège, notamment l'accessibilité, l'engagement communautaire, la collaboration au développement régional, et le rayonnement du Collège. Dans l'ensemble, la Commission considère que les services et activités aux étudiants offerts par le Collège contribuent à un milieu de vie et d'études stimulant, à créer et à soutenir un sentiment

6. Rapport du Collège, p. 48.

d'appartenance autant chez les élèves que chez les personnes qui prodiguent ces services, et qu'elles constituent aussi un point fort du Collège.

La gestion des ressources humaines

La Politique de gestion des ressources humaines, votée en 1996, comporte les éléments qui permettent d'assurer le recrutement et la sélection de candidats qualifiés, l'insertion professionnelle des candidats retenus, l'évaluation des employés, le perfectionnement du personnel et l'aide et le soutien aux employés en difficulté. Elle comprend également un programme de reconnaissance envers le personnel, un programme contre le harcèlement sexuel, l'existence d'un comité de santé et sécurité au travail, et une procédure de gestion des plaintes des étudiants. Cette politique est généreuse et bien faite.

L'évaluation des enseignants a fait l'objet d'une entente conclue en CRT en 1998. Cependant, celle-ci est demeurée inappliquée en raison du mouvement de boycott national qui a duré de janvier 1999 à novembre 2001. L'entente a été reprise et conclue de nouveau en 2001. Le rapport indique que la direction des études a dès lors entrepris sa mise en œuvre, mais, en ce qui concerne l'évaluation des enseignants à l'enseignement régulier, elle ne semble pas, jusqu'à date, trouver une application réelle. Des délais indus ont empêché l'application des dispositions relatives à l'évaluation des enseignants.

Bien que le Collège n'ait pas de procédure d'évaluation systématique des nouveaux enseignants, il doit prendre les moyens pour s'assurer qu'un candidat répond à ses exigences. De plus, le Collège applique une procédure de traitement des plaintes concernant les enseignants. Dans les cas qui le requièrent, un suivi administratif est donné.

La Commission s'interroge sur l'efficacité de déléguer aux départements la responsabilité exclusive de l'évaluation formative de leurs membres. Elle questionne aussi le fait que l'évaluation des nouveaux enseignants ne soit pas une procédure systématique avant l'octroi de la priorité d'emploi.

Aussi, la Commission recommande au Collège de revoir les dispositions de sa Politique de gestion des ressources humaines qui concernent l'octroi de la priorité d'emploi et de mettre en œuvre les aspects relatifs à l'évaluation des enseignants.

Dans son plan d'action, le Collège prévoit poursuivre les efforts entrepris depuis quelques années pour offrir aux employés un milieu de travail sain et motivant. Il compte appliquer

une politique contre la violence en milieu de travail, un programme d'accès à l'égalité, et insister sur les moyens d'accès à l'information et le programme d'aide aux employés.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Dans son rapport, le Collège démontre qu'il a pris les moyens appropriés pour s'assurer que les ressources matérielles et financières permettent l'atteinte des objectifs des programmes d'études. Il a entrepris des projets majeurs de construction et d'agrandissement, et procédé à l'aménagement des locaux nécessaires aux nouveaux programmes implantés. Il accorde aussi une grande importance à la qualité de l'environnement physique et à la sécurité des personnes et des biens. Des ententes avec des partenaires (Université de Montréal, Cintech, Centre de technologie textile) assurent aux étudiants un accès à des équipements et à des laboratoires à la fine pointe de la technologie. La bibliothèque a été réaménagée et agrandie, et le Collège met à jour ses collections documentaires en fonction des besoins des programmes. Une saine gestion financière est rendue possible par un accroissement important des revenus autofinancés, par les contributions de partenaires externes, ainsi que par celle de la Fondation du Collège. Les rapports annuels indiquent que malgré des compressions budgétaires importantes, le Collège a enregistré un surplus budgétaire au cours des cinq années de référence.

En matière de répartition des budgets, la qualité des services éducatifs et les objectifs institutionnels constituent les priorités du Collège. L'intégration des technologies d'information et de communication n'est pas complétée, mais en bonne voie de l'être. Toutes les classes, tous les laboratoires et la plupart des locaux administratifs sont reliés au réseau informatique; les élèves ont accès à Internet et disposent d'un espace de stockage sur le réseau du Collège; finalement, des services de télétransactions sont offerts aux élèves et aux enseignants depuis l'automne 2001. L'intégration des technologies d'information et de communications sur le plan pédagogique n'est pas très avancée et laissée à l'initiative des départements. Dans l'ensemble, la Commission considère que le Collège gère et utilise de manière efficiente ses ressources matérielles, informationnelles et financières.

L'atteinte des objectifs

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

Dans son rapport, le Collège analyse ses taux de réussite des cours, de persévérance et de diplomation, ainsi que les différences des taux entre programmes et entre disciplines. Il fait

état, également, des taux de réussite à l'épreuve uniforme de français et à l'épreuve synthèse de programme, ainsi que des taux de placement, d'admission et de performance à l'université. Il conclut de ces analyses et du fait que ses résultats se situent au-dessus de la moyenne du réseau qu'il atteint ses objectifs de nature académique.

Le Collège attribue ses succès principalement aux grandes mesures institutionnelles qu'il a prises. De plus, le Collège a mis en place des mesures curatives à l'intention des élèves en situation d'échec et à risques, ainsi qu'un large éventail de mesures préventives qui s'adressent à l'ensemble des élèves. Parmi les premières, notons des projets d'encadrement individualisé, de tutorat par les pairs, de centre d'aide en français, de préparation à l'épreuve de français. Le Collège présente des données qui montrent l'impact positif de ces mesures d'aide sur les taux de réussite des cours. Quant aux secondes – rencontres d'information dans les écoles secondaires, activités d'accueil, cours sur la réussite, ateliers sur la motivation, sur la gestion du temps, sur la prise de notes, et sur la recherche documentaire, parrainage et mentorat, groupes stables – elles ont, selon le Collège, des impacts majeurs, même si les résultats ne sont pas immédiatement observables et mesurables.

L'analyse du bilan de la mise en œuvre du plan de réussite pour l'année 2001-2002 permet de constater que le Collège a mis en œuvre la grande majorité des mesures prévues. Il rend compte également d'une progression significative du taux de réussite des cours en première session : le taux atteint en 2001 (67 % des élèves réussissent 100 % des cours) est celui prévu au Plan de réussite pour le trimestre d'automne 2005. Le taux global de réussite des cours à l'automne 2001 était de 86,2 %. Selon les données du Collège, 95 % des demandes d'admission présentées par les étudiants du Collège reçoivent un accueil favorable. Quant au taux de placement des finissants, il approche 100 % pour l'ensemble des programmes, dont 60 % à 80 % dans des emplois reliés au domaine d'études.

En formation continue, les données du Collège indiquent que les objectifs liés au rendement des étudiants sont atteints avec des taux élevés et témoignent de l'efficacité des mesures d'aide et de soutien.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

L'atteinte des objectifs institutionnels inscrits dans le Projet éducatif et le Plan de développement 1996-2001 ont fait l'objet en 2000 de bilans détaillés et rigoureux. Le bilan du Projet éducatif est le résultat d'une évaluation en profondeur des engagements du Collège, faite par les diverses catégories de personnel, par les étudiants, les diplômés et les employeurs, une évaluation qui a orienté le nouveau projet éducatif. Le bilan quinquennal

du Plan de développement analyse pour sa part l'atteinte de chacun des seize objectifs qu'il s'était fixés. La Commission estime que ces bilans permettent de conclure à l'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative.

Dans son devis, le Collège n'avait pas prévu évaluer l'atteinte des objectifs énoncés dans sa PIEA, puisqu'il considère que les objectifs institutionnels du Collège se trouvent essentiellement dans son projet éducatif et dans son plan stratégique. Cependant, en raison des lacunes à cet égard identifiées dans des évaluations de programmes antérieures, la Commission pense que le Collège aurait eu avantage à le faire.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le Collège démontre l'atteinte de ses résultats dans les volets complémentaires de sa mission relatifs au transfert technologique, au développement régional et communautaire, à la recherche, à la coopération internationale, ainsi que leurs retombées sur les activités de formation. Le développement et la recherche réalisés dans ses deux centres de transfert technologique, dans les domaines du textile et de la diététique, ont d'importantes retombées sur la formation technique, au niveau des connaissances enseignées dans les programmes d'études, au niveau des ressources humaines et de l'accès à des équipements à la fine pointe de la technologie. Les projets de développement régional et communautaire suscitent également l'implication de professeurs et d'élèves dans leur milieu, notamment par le biais de stages, de la formule Alternance travail-études, ainsi que par leur engagement dans divers projets. Sur le plan du développement international et de la coopération, les 32 projets à portée internationale réalisés par le Collège entre 1996 et 2000 vont dans le sens des objectifs énoncés dans la Politique institutionnelle de développement international adoptée par le Collège en 1996. Ces projets ont également permis au Collège d'intégrer des activités à contenu international et interculturel dans les programmes d'études et dans les activités de vie étudiante. La Commission considère que les actions réalisées dans les volets complémentaires de sa mission rendent compte d'un collège très bien déployé.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

L'importance que le Collège accorde à l'adaptation et à l'innovation est illustrée par l'objectif qu'il s'est donné d'instaurer des mécanismes de vigie et d'analyse critique des environnements internes et externes. Pour réaliser cet objectif, le Collège a établi des liens permanents avec ses différents services de même qu'avec le milieu environnant dans le but

de recueillir des informations stratégiques; il a également mis sur pied des mécanismes pour recueillir et analyser les perceptions des étudiants et des usagers des services, procédé à l'analyse des impacts des réformes gouvernementales, et créé un groupe de vigie sur les tendances éducatives, économiques, géopolitiques, sociales, technologiques ou autres, susceptibles de l'affecter dans le futur. Ces stratégies ont sans aucun doute permis au Collège de s'adapter à son environnement et d'être sensible aux besoins nouveaux.

Le Collège innove aussi par le développement et l'implantation de nouveaux programmes d'études. Ainsi, durant la période de référence, le Collège a développé et implanté 19 nouveaux programmes d'AEC à la formation continue et deux nouveaux DEC à l'enseignement régulier. La Commission considère que le Collège utilise les moyens appropriés pour assurer son développement, et ce, dans le respect de sa mission.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

L'analyse que fait le Collège de la démarche d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi de ses deux plans stratégiques opérationnels (1996-2001 et 2001-2005) montre que l'efficacité de ses processus d'évaluation et de planification repose en grande partie sur la participation, l'engagement et l'adhésion qu'ils suscitent et qui favorisent l'atteinte des résultats visés.

Durant la période de référence, le Collège a réalisé quatre évaluations de programmes sous l'égide de la Commission. Celles-ci ont donné lieu à des mesures pour corriger les faiblesses identifiées dans la mise en œuvre de ces programmes. Le Collège indique en outre que la politique de gestion des programmes d'études, sur laquelle il travaille actuellement, couvrira les quatre cycles de gestion d'un programme d'études dont l'évaluation et le suivi.

La Commission estime que les processus de planification et de suivi adoptés par le Collège, notamment le plan de développement 1996-2001, le bilan de ce plan, le plan stratégique 2001-2005, les bilans annuels produits par les unités, etc., sont nombreux et remarquables, surtout dans les secteurs où le développement n'a pas été freiné par des tensions internes.

Les pratiques de communication

Le Collège s'est donné un plan de communication en 1991 qui accorde une grande importance à l'intégrité et à la transparence de l'information. Le rapport fait état des divers moyens de communication dont dispose le Collège pour rejoindre sa clientèle interne et externe : Intranet, site Web, diffusion à l'interne des décisions et de l'information provenant du Comité de régie et du Conseil d'administration, agenda étudiant, affichage, utilisation des médias régionaux, Portes ouvertes, soirées d'information, tournées des écoles secondaires, cahier de finissants à l'intention des employeurs, etc.

La Commission considère que le Collège a recours à plusieurs outils et véhicules bien faits pour diffuser l'information autant à l'externe qu'à l'interne. Comme il l'a fait pour le projet éducatif et pour son plan institutionnel de réussite, le Collège devrait prendre les moyens pour assurer le partage et l'appropriation collective de l'information. Sur ce plan, le Collège se heurte à la profusion de l'information. Par conséquent, il aurait avantage à mieux cibler certaines informations et à développer des pratiques de communication interpersonnelle qui permettent des échanges et des débats entre les services et les personnels, y compris avec des partenaires, sur les enjeux auxquels il sera confronté dans l'avenir. Pour cette raison, et bien que le Collège se préoccupe de l'intégrité et de la transparence de ses communications, il devrait revoir, comme il se propose d'ailleurs de le faire, sa politique de communication.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a produit un plan d'action qui tient compte de l'autoévaluation et qui devrait répondre en partie aux problèmes identifiés par la Commission dans ce rapport. Le plan comprend plusieurs actions qui sont de l'ordre de la consolidation et d'autres qui sont de l'ordre du développement ou de l'amélioration. Il détermine les responsabilités dans la réalisation des actions et établit un échéancier réaliste.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de Saint-Hyacinthe pourrait mieux assumer les responsabilités qui lui sont confiées, en particulier celles reliées à la gestion pédagogique en formation ordinaire.

La Commission souligne par ailleurs la qualité de la gestion pédagogique à la formation continue, l'efficacité des services aux élèves et de la gestion des ressources matérielles et financières, ainsi que la contribution des volets complémentaires que le Collège a choisi de développer à la réalisation de sa mission. Le Collège atteint également ses principaux objectifs de nature éducative, et obtient les résultats escomptés dans son plan institutionnel de réussite.

Le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, pour s'adapter à son environnement et pour détecter les besoins nouveaux, et a mis en place des processus de planification et d'évaluation remarquables et efficaces. La Commission considère de plus que le plan d'action adopté par le Collège contient des éléments susceptibles d'apporter les améliorations souhaitées, mais doit être complété en vue de corriger les aspects qui demandent à l'être.

Enfin, pour mieux s'acquitter de sa mission, le Collège doit compléter la mise en place des comités de programme, prendre les moyens pour garantir la prise en charge complète des responsabilités pédagogiques qui lui sont confiées et mettre en œuvre les dispositions de sa politique de gestion des ressources humaines relatives à l'évaluation des enseignants.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire, le Collège rappelle d'abord l'importance qu'il a accordée par le passé aux recommandations et suggestions de la Commission, et exprime son intention de donner les suites requises au rapport d'évaluation institutionnelle. Il formule des commentaires, apporte des précisions et nuance certains constats pour faire en sorte que le rapport final reflète la réalité du Collège. La Commission a tenu compte de la plupart des remarques du Collège.

Le Collège fait également état des actions qu'il a réalisées ou entreprises depuis le dépôt de son rapport d'autoévaluation :

- Il réunit régulièrement l'ensemble des coordonnateurs de département dans le but de renforcer les communications, la cohésion et la concertation.
- Il a adopté, en juin 2003, sa Politique de gestion des programmes d'études.
- Depuis l'adoption du Plan stratégique en mai 2001, la Direction des études voit à ce que les plans de travail des départements soient arrimés à ce plan.
- Le Collège a ajouté l'évaluation des enseignants aux priorités de son plan d'action.
- Il a offert une session de formation à l'intention des responsables de la coordination départementale au sujet de leurs rôle et responsabilités. Un guide à l'usage des coordonnateurs de département est en élaboration et sera disponible en décembre 2003.

Le Collège indique de plus que 20 des 31 actions de développement prévues au plan d'action ont été réalisées, huit sont en bonne voie de réalisation et les trois dernières devraient l'être selon l'échéancier prévu. Quant aux actions de consolidation, le Collège dit leur apporter toute l'attention nécessaire.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques l'Écuyer, président