

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Cégep de Rivière-du-Loup

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 effectué l'évaluation institutionnelle du Cégep de Rivière-du-Loup 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.

Le Cégep de Rivière-du-Loup a transmis son rapport, dans les délais prévus, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 17 octobre 2002. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 4, 5 et 6 février 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le comité de gestion, des membres du conseil d'administration et de la commission des études ainsi que des professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des élèves, des professionnels et des employés de soutien.

Bien que les enseignants n'aient pas participé de manière officielle à l'évaluation, à l'exception des responsables de la coordination départementale, ils ont pris part à la rencontre avec la Commission lors de la visite.

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. Louis Roy, commissaire, de M. Pierre Cadieux, consultant en formation, de M. Jacques Nepveu, conseiller en gestion et de M. Gervais Michaud, ex-coordonnateur et professeur de philosophie. Le comité était assisté de Chantal Bouchard, 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

Le Cégep de Rivière-du-Loup est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1969. En formation ordinaire, il offre quatre programmes préuniversitaires et dix programmes techniques conduisant au diplôme d'études collégiales⁴; il accueille un peu plus de 1300 élèves dont les deux tiers poursuivent leurs études dans le secteur technique. À la formation continue, le Collège peut offrir trente-cinq programmes menant à une attestation d'études collégiales, dont neuf sont offerts sur une base courante. Ce service accueille près de 130 élèves inscrits à plein temps et un peu plus de 1800 élèves inscrits à temps partiel. La formation est donnée dans les secteurs suivants : *Administration, commerce et informatique, Alimentation et tourisme, Chimie et biologie, Services sociaux, éducatifs et juridiques*. À l'automne 2001, la formation ordinaire comprenait 117 professeurs à plein temps et 38 à temps partiel; la formation continue comptait 68 professeurs. Le Collège compte 12 membres de la direction, 13 professionnels et 70 employés de soutien.

Le Collège propose des services d'accompagnement aux entreprises de la région (formation, consultation, soutien pédagogique, aide technique, séminaire et intervention). Il offre, en partenariat avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le programme *Coopérant volontaire* et des stages pour travailler à l'étranger (Disneyland Paris et Club Med). Il a créé Bioglobe, une entreprise d'entraînement⁵, aujourd'hui constituée en corporation.

4. Les programmes préuniversitaires : Sciences humaines, Sciences de la nature, Arts et lettres, Arts plastiques.

Les programmes techniques : Soins infirmiers, Technologie de l'électronique industrielle, Techniques d'éducation à l'enfance, Techniques d'intervention en loisir, Techniques de comptabilité et de gestion, Techniques de bureautique, Techniques de l'informatique, Design de présentation, Design d'intérieur, Graphisme.

5. Il s'agit d'une entreprise simulée qui reproduit toutes les fonctions administratives et commerciales d'une entreprise réelle, à l'exception de la production.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'évaluation institutionnelle a porté sur les cinq critères prévus au guide d'évaluation de la CEEC. L'échéancier de réalisation a été respecté; le directeur général a réalisé l'autoévaluation qui a débuté en septembre 2001 et s'est terminée en juin 2002. Les résultats d'une consultation générale du Collège qui porte sur la mission ont été utilisés. Le directeur général a consulté les membres du comité de gestion composé des directeurs et d'un adjoint, il a fait appel à une firme externe pour évaluer certains aspects de la gestion et il a utilisé les services d'un consultant externe pour l'évaluation des pratiques de communication. Ces intervenants externes ont rencontré, pour procéder à l'évaluation des critères 2 et 5 dont ils étaient responsables, des membres de l'équipe de direction, des adjoints, des professionnels, des techniciens et des employés de soutien. Les responsables de programme, les coordonnateurs de département, la commission des études et des élèves ont également été rencontrés. En ce qui concerne l'évaluation des pratiques de communication, le consultant a aussi interrogé des partenaires régionaux ainsi que des représentants des médias. Les analyses de la firme externe et du consultant ont été intégrées au projet de rapport élaboré par le directeur général; le comité de gestion s'est réuni pour valider ce projet et élaborer le plan d'action. Le rapport et le plan d'action ont ensuite été adoptés par le conseil d'administration.

Le Collège n'a pas produit un devis d'évaluation qui fasse état de la démarche prévue et des consultations à réaliser pour chaque critère. Il a identifié cependant des enjeux; ces préoccupations portent sur le niveau de la clientèle, le financement, la réussite scolaire, la qualité des employés recrutés et les attentes de la population. L'approche retenue par le Collège a surtout impliqué le comité de gestion qui a effectué les analyses présentées dans le rapport. Celles-ci n'ont pas été discutées ou validées auprès des membres de la communauté collégiale. Les résultats et les commentaires recueillis par les intervenants externes auprès de la communauté collégiale n'ont d'ailleurs pas été présentés dans le rapport.

Bien que les enseignants aient pour leur part boycotté la presque totalité de la démarche d'évaluation institutionnelle, le Collège disposait des informations nécessaires à sa réalisation. La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche d'évaluation a toutefois privé ces derniers d'exprimer leur point de vue, de faire valoir leur contribution et d'influencer le développement de leur Collège. La Commission déplore cette situation, d'autant plus que le refus des enseignants de participer à un travail essentiel pour l'avenir de leur Collège s'est fait dans un contexte où rien ne menaçait leurs conditions de travail. Ils suivaient en cela un mot d'ordre syndical provincial. La

Commission ne peut s'empêcher de remarquer que si la solidarité syndicale est importante, celle à l'égard de leur Collège devrait l'être encore plus.

La mission

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

L'énoncé de mission du Collège comporte quatre volets : promouvoir l'accessibilité aux études collégiales, encourager et soutenir la réussite des élèves, participer au développement régional et placer l'élève au cœur des préoccupations. Un contexte de réalisation est défini pour chaque volet de la mission. Le dernier volet fait appel au développement d'un projet éducatif en vue de cibler les valeurs à associer à l'enseignement et au rôle de l'éducateur. L'élaboration de ce projet éducatif est prévue au plan d'action 2002-2003 du Collège. La Commission constate que la mission du Collège est claire, qu'elle prend en compte les besoins des étudiants, de la communauté et les attentes de la société.

Le Collège s'est doté d'objectifs institutionnels dans le prolongement de sa mission et ils constituent, en quelque sorte, des moyens de réaliser la mission. Dans certains cas, des indicateurs sont associés à ces objectifs; dans d'autres, les objectifs sont d'ordre plus général. Le Collège gagnerait à préciser ses objectifs institutionnels de façon à ce qu'ils constituent des repères pour l'ensemble du Collège.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Au moment de réviser et d'ajuster son énoncé de mission en 1999, le Collège a entrepris une vaste consultation de sa communauté. Son énoncé de mission apparaît dans l'agenda des étudiants et sur son site Internet. Il est aussi placé en évidence à divers endroits stratégiques du Collège. L'énoncé de mission a été de nouveau présenté à tous les employés en 2001. Le personnel et les élèves connaissent donc la mission. La Commission note cependant qu'il est difficile de préciser dans quelle mesure ils s'y réfèrent et à quel degré ils y adhèrent. Le Collège prévoit le développement de moyens pour que les membres de sa communauté s'inspirent davantage de la mission. La Commission l'invite à poursuivre ses efforts pour susciter l'adhésion effective de la communauté collégiale.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le rapport s'appuie sur quatre documents officiels, en plus de l'organigramme, pour apprécier le fonctionnement du conseil d'administration, de la commission des études, de la direction générale ainsi que de la direction des études : le Règlement relatif à la régie interne, le Règlement relatif à la commission des études, le Manuel de gestion interne et la Philosophie de gestion. Le rôle, le mandat et les responsabilités de ces instances y sont clairement définis. Les directions des ressources humaines et de l'informatique, de la formation continue, des affaires étudiantes et des services administratifs relèvent du directeur général qui est aussi responsable du service des communications et des affaires corporatives. La direction des études a la responsabilité du centre des ressources didactiques, du service de développement pédagogique, de la direction du cheminement scolaire et de l'organisation scolaire. Le directeur des ressources humaines gère le volet de l'organisation scolaire qui porte sur la tâche des enseignants; il relève donc de la direction des études pour ce volet. Il n'y a pas de structure propre aux comités de programmes; les liens entre la formation générale et spécifique ne sont pas formalisés.

Au cours des dernières années, de nombreux changements ont été apportés à l'organigramme en fonction de trois facteurs : tenir compte des capacités et intérêts de chacun, s'adapter à la situation engendrée par la réforme de l'enseignement collégial de 1994 et composer avec la rareté des ressources financières. Ces changements ont occasionné des regroupements de services, la création d'ententes particulières entre les directions ainsi que l'augmentation des tâches pour plusieurs personnes.

L'analyse des dossiers, le déploiement des services, la participation assidue des membres aux différents comités démontrent que ces instances respectent le mandat qui leur est confié. Malgré les nombreux ajustements apportés à l'organigramme, les instances connaissent leurs responsabilités et des liens fonctionnels existent entre elles.

La gestion pédagogique

Conformément au choix du Collège, la gestion pédagogique de la formation ordinaire est traitée séparément de celle de la formation continue.

La gestion pédagogique (formation ordinaire)

Le Collège présente, dans son rapport, les principaux outils utilisés pour la réalisation des activités pédagogiques, dont un guide d'élaboration des programmes techniques et un guide d'élaboration de l'épreuve synthèse de programme. Le Collège dispose d'outils bien adaptés de suivi et de mesure des résultats des élèves. Il envisage d'instaurer des tableaux de bord regroupant les données par programme dans le but d'améliorer le traitement des données lors des évaluations de programmes. Les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages et d'évaluation des programmes, la PIEA et la PIEP, ont été jugées adéquates par la Commission d'évaluation. Le Collège envisage l'élaboration de mécanismes de suivi de l'application de la PIEA. En ce qui concerne la politique du français, son application varie d'un département à l'autre et elle ne semble pas bien comprise des élèves. La Commission **suggère** au Collège de mettre à jour sa politique du français, d'en établir les règles précises d'application et d'en informer les élèves.

Les membres de la direction du cheminement scolaire et du service de développement pédagogique s'efforcent d'offrir des services efficaces. Au cours de la visite de la Commission, certains intervenants ont cependant fait état d'un manque de coordination entre les services d'aide et les activités pédagogiques.

L'approche programme a fait l'objet d'une réflexion qui a porté sur les liens entre la formation spécifique et la formation générale, le rôle des responsables de la coordination départementale, la structure départementale et la tâche des enseignants, ainsi que sur la marche à suivre pour en assurer l'implantation. Des expériences ont favorisé la concertation entre les professeurs dans le programme *Arts et lettres*, des projets de co-enseignement ont été entrepris dans le programme *Techniques administratives* et la pédagogie de la première session, élaborée dans le plan de réussite, a contribué au développement de collaborations entre les enseignants.

Cependant, le Collège n'a pas encore adopté de politique précise en ce qui concerne l'approche programme et les structures à mettre en place. Certains départements sont porteurs des programmes, mais la définition de l'approche ne fait pas consensus. Le Collège conclut à la nécessité d'affermir le leadership pédagogique, d'apporter un meilleur soutien aux enseignants et aux professionnels et de valoriser les pratiques innovantes, les initiatives individuelles et collectives et l'expérimentation.

La Commission constate qu'effectivement le leadership pédagogique n'a pas été suffisamment ferme et constant. L'approche programme tarde à être implantée et les services directement liés à la gestion pédagogique fonctionnent sans approche commune au

regard du soutien à l'apprentissage et à l'enseignement, même s'il y a eu quelques initiatives concertées de soutien à l'apprentissage. L'absence d'une structure prête à accueillir l'approche programme affecte les rapports entre les disciplines et le développement de programmes bien intégrés. C'est pourquoi,

la Commission recommande au Collège d'implanter l'approche programme dans tous ses programmes.

La gestion pédagogique (formation continue)

Les activités de la formation continue sont axées sur les besoins des employeurs et de la communauté régionale. Par le biais de son service d'accompagnement des entreprises, la formation continue répond efficacement à ces besoins; elle offre une formation sur mesure adaptée à sa clientèle. Le Service de la formation continue (SFC) favorise aussi la reconnaissance des acquis des élèves qui poursuivent des études menant à une attestation d'études collégiales.

Des liens sont créés avec la formation ordinaire; certains professeurs enseignent à la formation ordinaire et continue, notamment dans les programmes *Techniques de bureautique*, *Techniques d'éducation à l'enfance* et *Techniques de l'informatique*. L'élaboration des programmes est encadrée par un modèle de présentation et un cadre d'élaboration des attestations d'études collégiales (AEC). Le contenu des cours, leur agencement, les méthodes pédagogiques et les problèmes vécus sont discutés entre professeurs. Certains coûts de perfectionnement pour les professeurs qui donnent plusieurs charges de cours sont assumés par le SFC. La Commission constate l'efficacité et le caractère fonctionnel de ces outils et mécanismes de gestion pédagogique.

La formation continue est soumise aux mêmes politiques institutionnelles et a recours aux mêmes services d'aide à l'apprentissage que pour la formation ordinaire. Chaque enseignant de la formation continue reçoit une copie de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) et de la politique du français. L'application de ces politiques n'est cependant pas uniforme. Le Collège entend remédier à cette situation par le développement de mécanismes systématiques de suivi de l'application des politiques.

Les services aux élèves

Les services aux élèves sont sous la responsabilité de la direction des affaires étudiantes. Les objectifs de cette direction portent sur le développement personnel, l'intégration dans la communauté, le soutien à la formation et au travail, et le respect des besoins des élèves.

La direction se préoccupe aussi de diffuser une information adéquate sur les activités organisées au Collège. Les services sont regroupés en cinq secteurs : aide financière, animation socioculturelle et pastorale, animation sportive, intégration des élèves handicapés et animation du conseil des concentrations.

Les services répondent adéquatement aux objectifs poursuivis; ils offrent différentes activités complémentaires à la formation. Par exemple, un conseil des concentrations favorise le développement personnel de l'élève et son intégration dans la communauté. Les élèves choisissent un représentant de leur programme et les élus constituent le conseil des concentrations. Animé par une technicienne en loisirs, ce conseil offre, entre autres, du soutien aux élèves pour la réalisation de différents projets pendant leur cheminement collégial.

Le Collège a mis sur pied un service d'aide à la recherche d'emploi avec lequel les employeurs communiquent directement. Deux programmes offerts en alternance travail-études (ATE) sont rattachés à ce service. Le taux de participation à ce service augmente autant chez les employeurs que chez les élèves. Le Collège constate aussi une hausse de la fréquentation des services de santé. Les élèves ont accès à un médecin consultant. Un protocole d'entente assure une liaison entre le service de santé du Collège et le centre local de santé communautaire (CLSC); ce lien garantit les services d'une infirmière et d'un psychologue.

La Commission note que les activités parascolaires sont complémentaires à la formation. Les objectifs de la direction des affaires étudiantes intègrent bien le volet de la mission qui porte sur la prise en compte des besoins des étudiants. Le rapport indique que les élèves sont satisfaits des services d'aide. Cependant, le dernier sondage sur la satisfaction de ces services date de 1993. Le Collège a l'intention de mesurer à nouveau le taux de satisfaction des élèves par la rencontre de groupes témoins. La Commission l'invite à procéder à cette étude sur la satisfaction des élèves envers les services offerts.

Les ressources humaines

Le Collège se réfère, en matière de gestion des ressources humaines, à différentes politiques qui portent sur les relations de travail, l'embauche, l'évaluation et le perfectionnement. Le rapport mentionne que certaines de ces politiques auraient besoin d'être révisées et actualisées. Il envisage de les regrouper dans une politique élargie de gestion des ressources humaines. L'adoption de cette politique est prévue dans son plan d'action.

En ce qui concerne les relations de travail elles-mêmes, elles sont saines. Les rôles et les responsabilités de chacun sont clairement définis et respectés. Les griefs sont peu nombreux.

Le Collège connaîtra plusieurs départs à la retraite alors que son bassin de recrutement est limité. Un plan de relève est en voie d'implantation et un plan d'accueil est en élaboration. Un module d'insertion professionnelle des enseignants (MIPEC) vient d'être mis en place, mais d'autres mesures devront être trouvées pour faciliter l'entrée en fonction des jeunes enseignants et éviter qu'ils ne soient submergés par une charge de travail anormalement lourde.

Les nouveaux enseignants sont évalués par la direction des études. Le Collège dispose d'une politique d'évaluation qui devrait lui permettre d'évaluer l'ensemble du corps professoral mais il reconnaît qu'elle est difficile d'application à cause des résistances syndicales et d'un manque de ressources. Il n'y a pas de politique d'évaluation pour les autres catégories de personnel, sauf pour les cadres.

Le Collège dispose d'une politique de perfectionnement. Il ajoute qu'un programme de développement des compétences est en voie d'élaboration. Il reconnaît qu'il y aurait lieu de revoir la politique actuelle dans le but de mieux ajuster le perfectionnement aux besoins, de promouvoir la polyvalence et d'assurer l'excellence des ressources. À cette fin, il signale l'intérêt de lier évaluation et perfectionnement.

Compte tenu des constats ci-haut mentionnés,

la Commission recommande au Collège d'élaborer une Politique de gestion des ressources humaines qui réponde efficacement à ses besoins, notamment en ce qui concerne l'intégration, l'évaluation et le perfectionnement de son personnel.

Le rapport d'autoévaluation fait état de certaines problématiques. En accord avec ce que le Collège conclut et dans le but de maintenir un bon climat de travail, la Commission invite le Collège et toutes ses catégories de personnel à porter une attention particulière à certaines questions, dont le rôle et les responsabilités de la coordination départementale et l'intégration des jeunes enseignants.

Les ressources matérielles, informationnelles et financières

L'efficacité de la gestion des ressources matérielles et informationnelles repose sur une répartition des ressources qui favorise l'utilisation optimale des équipements. Les projets prévus pour la première année du plan triennal des immobilisations ont été réalisés. Différents aménagements ont été faits à la bibliothèque, dans le secteur des arts et à la cafétéria. Le Collège a réalisé un rattrapage significatif dans l'entretien de ses installations matérielles; des câbles informatiques sont installés dans 80 % des classes et un plan quinquennal est prévu pour l'entretien mécanique. Il s'est récemment inscrit dans un projet d'autoroute de l'enseignement supérieur qui implique des collèges et des universités.

Le rapport indique que les contrôles financiers et le suivi des allocations budgétaires témoignent d'une saine gestion financière. Le Collège connaît un surplus budgétaire pour l'année 2000-2001. Ce surplus a été investi dans des projets prioritaires; par exemple, le programme d'aide aux employés en bénéficiera. Des sources de financement supplémentaires proviennent d'allocations du gouvernement et de la vente de certains actifs. Le Collège envisage de développer des partenariats avec le secteur privé pour améliorer certains équipements requis en formation technique.

Le rapport ne fait pas état de l'appréciation de la communauté collégiale sur ce critère, mais la Commission a constaté sur place que les élèves se disent satisfaits, pour la majorité, de la qualité des ressources matérielles et informationnelles.

L'atteinte des objectifs

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

Les indicateurs sur la réussite⁶ montrent une hausse du taux global de réussite des cours pour tous les élèves; ce taux a atteint 90,2 % à l'automne 2000. Le taux global de réussite des cours chez les nouveaux inscrits est aussi en progression. Le taux global de réinscription au 3^e trimestre témoigne d'une plus grande persévérance aux études pour l'année 2000. Le Collège souligne la hausse du taux de diplomation depuis 1996 se basant sur les taux obtenus dans la durée prévue des études pour les programmes techniques et préuniversitaires. Le taux de réussite du Collège à l'épreuve uniforme de français (85,1 %) est supérieur à celui de l'ensemble du réseau (83,7 %). Les taux de diplomation compilés

6. Indicateurs sur la réussite, Système CHESCO, Ministère de l'éducation.

par le Collège dans les programmes conduisant à une attestation d'études collégiales sont élevés.

Selon les données du Collège qui portent sur la relance des finissants du secteur technique pour l'année 2000, le taux de placement des élèves varie entre 94 % et 100 % pour huit programmes sur dix. Le taux d'admission des élèves à l'université dans le programme de leur choix est de 96 %; les données de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) confirment ce résultat. Le Collège considère que ces données sont d'excellents indicateurs de la qualité de la formation ainsi que de la réussite des élèves. L'atteinte des objectifs liés au rendement et au cheminement scolaire des élèves est un point fort du Collège.

Le plan institutionnel sur la réussite et la diplomation paraît en bonne voie de réalisation; la plupart des mesures prévues ont effectivement été mises en place. Les données traitées lors des évaluations de programmes permettent au Collège de mesurer le taux de satisfaction des élèves, des enseignants, des employeurs et des diplômés envers la formation; il s'agit, pour le Collège, d'un moyen de vérifier l'atteinte de ses objectifs liés au cheminement scolaire des élèves.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le Collège apprécie, à travers les volets de sa mission, l'atteinte des objectifs de nature éducative. Pour favoriser l'accès aux études collégiales, le Collège s'implique dans des projets liés à l'approche orientante mise de l'avant par les écoles secondaires. Il offre de la formation en région. Il compile des données sur les lieux et les programmes d'inscription que choisissent les élèves du secondaire de sa région.

L'atteinte des objectifs de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) n'a pas été démontrée, mais la Commission constate que les élèves sont globalement satisfaits de la façon dont ils sont évalués dans leurs cours. Le Collège a réalisé huit évaluations de programmes (incluant la composante de formation générale), dont trois l'ont été suivant le processus de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP). Le Collège conclut que ces évaluations ont donné lieu à des plans d'action efficaces. Des améliorations seront cependant apportées au processus d'évaluation des programmes d'études, notamment en ce qui concerne le suivi des plans d'action.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le service de la formation continue participe activement au développement régional et effectue des analyses pour bien connaître son marché. Ces analyses portent sur les besoins d'une centaine d'entreprises et d'organisations de la région; sur les programmes de formation existants; sur les possibilités de développer de nouveaux créneaux; et sur les programmes de subventions afin de dégager les nouvelles tendances. Ce service a élaboré de nouveaux programmes d'attestation d'études collégiales dont *Gérontologie* et *Techniques de gestion des eaux*. Des programmes autofinancés sont offerts, notamment la formation des agents pour les centres locaux de développement (CLD) et le programme *Coopérant volontaire* en partenariat avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Le Collège gère, sous l'autorité du Secrétariat d'État et du Conseil des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC), une école d'immersion en français qui accueille des étudiants provenant d'autres provinces canadiennes.

Le Collège fait état de la nécessité d'être à l'écoute des besoins de la communauté. Les liens entre le Collège et les acteurs régionaux sont nombreux et variés⁷. Le Collège a soutenu des projets d'implantation d'entreprises (Bioglobe – entreprise d'entraînement – hébergement du premier service Internet de Rivière-du-Loup). Un sondage, mené en janvier 2002, montre l'implication bénévole et la participation de certains employés à des activités locales et provinciales. La Commission souligne la grande implication du Collège dans son milieu.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège pratique une veille stratégique par la prise en compte des informations qui proviennent des médias, des regroupements professionnels, des instances gouvernementales, des représentants des élèves, des activités liées au perfectionnement, des fournisseurs et des citoyens. Il ne possède cependant pas de plan stratégique. Les cinq enjeux identifiés par le Collège (niveau de la clientèle, financement, réussite, qualité des employés et attentes de la population) constituent le cadre d'analyse du développement de l'établissement. Le Collège a pris des initiatives intéressantes en ce qui concerne le niveau

7. Le Collège présente la liste des organismes au sein desquels il est représenté (dont la Station scientifique Aster, le Musée du Bas-Saint-Laurent) et des événements qu'il produit ou auxquels il participe (le Cégep est l'hôte d'un concours intercollégial de sculpture sur neige; il a accueilli, entre autres, les Jeux de la Francophonie de 2002 et l'Expo-science panquébécoise de 1989).

de la clientèle. À ce sujet, la Commission tient à souligner les relations que le Collège entretient avec les écoles secondaires. Ces échanges se déroulent sous la forme de bulletin mensuel sur le choix de carrière, d'information sur les services d'aide financière, de service de choix de cours et de rencontres avec les parents. Le Collège a aussi mis sur pied un comité de recrutement. En vue de demeurer proactif quant à la question du financement, le Collège est présent au Regroupement des collèges de petite taille, soit de 2000 élèves ou moins (comité de la Fédération des cégeps) et au Comité mixte des finances (comité conjoint ministère de l'Éducation et Fédération des cégeps). Il a élaboré une stratégie d'adaptation aux technologies de l'information et des communications et a investi, parallèlement à ces développements, dans le perfectionnement de ses employés.

Les processus d'évaluation et de planification

Pour analyser l'efficacité de ses processus d'évaluation et de planification, le Collège se réfère aux plans d'action des rapports d'autoévaluation des programmes et aux documents de planification (rapports annuels et plans de travail). Il a étudié ces documents et il a recueilli les commentaires de la direction des études pour en arriver à la conclusion que ses processus d'évaluation sont efficaces dans la mesure où toutes les recommandations formulées par la CEEC ont été réalisées à l'exception d'une recommandation sur l'implantation de l'approche programme formulée lors de l'évaluation de la composante de formation générale. La PIEP est présentement révisée en vue d'intégrer les améliorations proposées lors des deux dernières évaluations de programmes. Le Collège a revu sa PIEA en septembre 2002; un suivi rigoureux de son application est prévu.

Dans l'ensemble, le Collège dispose de plusieurs outils de gestion pour guider son développement : plans d'action, rapports annuels, bilans. Il démontre, à l'aide de ces outils, comment il a franchi les obstacles rencontrés au cours des dix dernières années. Fort de cette expérience, il a identifié des enjeux qui devraient constituer un point de départ intéressant pour le travail de réflexion et de planification que requerra l'élaboration du plan stratégique qu'il devra déposer en 2004.

Les pratiques de communication

Le rapport indique que le consultant a recueilli les commentaires des employés, des élèves et des représentants de partenaires éducatifs et du milieu socio-économique. Les publications et les documents issus des pratiques de communication ont été examinés. De façon générale, l'information, à l'interne et à l'externe, est accessible. Les pratiques du Collège respectent les principes d'éthique en communication. Le traitement des plaintes

suit une procédure précise qui fait intervenir l'association générale des étudiants. En ce qui concerne la gestion documentaire, pour mieux répondre à la Loi sur l'accès à l'information, le Collège envisage d'améliorer le mode de conservation de ses documents. La Commission note le souci de transparence et d'intégrité du Collège à travers ses pratiques de communication. Elle souligne l'excellente relation qui existe entre les élèves et les professeurs.

Le rapport propose des pistes de réflexion dans le but de rendre plus efficaces les communications et la diffusion de l'information. La Commission souligne l'intérêt de ces pistes de réflexion qui visent notamment la création d'un intranet, d'un babillard électronique et la mise sur pied d'activités sociales pour le personnel.

Le suivi de l'évaluation

Le plan d'action comprend toutes les actions dégagées au terme de l'analyse de chaque critère. Les actions sont présentées par critère dans un tableau. La responsabilité, la faisabilité et le calendrier d'exécution des actions sont précisés. Le Collège a déterminé, pour chaque action, le niveau de priorité. Plusieurs actions sont prévues pour l'année 2002-2003 et quelques-unes pour 2004 et 2005. Une seule action s'échelonne jusqu'en 2007, il s'agit de la poursuite du développement de passerelles entre la formation secondaire et collégiale. La réalisation de certaines actions a débuté en 2002.

Conclusion

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

Le Collège dispose d'un mode d'organisation qui assure le respect des mandats des instances, une saine gestion des ressources financières et, en général, le bon fonctionnement des services. La Commission souligne que le Collège obtient des résultats probants dans l'atteinte de ses principaux objectifs, notamment en ce qui concerne le cheminement scolaire des élèves.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne les liens privilégiés qu'il entretient avec ses partenaires régionaux. La Commission considère que le plan d'action adopté par le Collège contient les éléments susceptibles d'apporter les améliorations souhaitées en vue de corriger les aspects qui demandent à l'être. Elle a par ailleurs noté que les actions déjà posées et celles qui seront bientôt mises en œuvre, sont de nature à contribuer à améliorer la qualité de la formation.

Enfin, pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Collège doit raffermir le leadership pédagogique, et ce, avec le concours de toutes les instances de gestion et de tous les services, pour favoriser le soutien de l'approche programme, et il se doit d'élaborer une politique de gestion des ressources humaines qui réponde efficacement à ses besoins.

Les suites de l'évaluation

Le Cégep de Rivière-du-Loup se dit satisfait, dans l'ensemble, du rapport de la Commission. Il apporte des précisions et propose des améliorations qui complètent les situations décrites dans le rapport.

Le Collège a informé la Commission de la réalisation d'actions qui répondent à la suggestion formulée dans le rapport en ce qui concerne la révision et l'application de la politique de valorisation de la langue française. Ces actions visent principalement la mise à jour de la politique de valorisation de la langue française et le suivi de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages. La Commission constate que ces améliorations contribuent à accroître l'efficacité de la gestion pédagogique. 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