



---

# **Autoévaluation institutionnelle des années 1996 à 2001**

---

Pour construire l'avenir ensemble !

---

Le présent rapport a été adopté le 18 juin 2003  
par la résolution numéro CA/2003-354.04 du Conseil  
d'administration du Collège Shawinigan.

*Un remerciement tout spécial à toutes les personnes qui ont contribué à la production du présent rapport d'autoévaluation institutionnelle du Collège Shawinigan. Votre précieuse et habituelle collaboration fut grandement appréciée.*

# Table des matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>ENJEUX DE L'AUTOÉVALUATION INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>3</b>
<b>DÉMARCHE LOCALE D'AUTOÉVALUATION .....</b>	<b>3</b>
<b>Thème 2.1 Efficacité des instances de gestion .....</b>	<b>3</b>
<b>Thème 2.2 Efficacité de la gestion pédagogique.....</b>	<b>3</b>
<b>Volet 2.2.1 Les politiques de gestion des programmes d'études .....</b>	<b>3</b>
<b>Volet 2.2.2 La P.I.E.A. et la politique de la langue.....</b>	<b>3</b>
<b>Volet 2.2.3. Les services d'aide et de soutien à l'apprentissage et à l'enseignement..</b>	<b>3</b>
<b>Volet 2.2.4. L'organisation des activités scolaires .....</b>	<b>3</b>
<b>Thème 2.3 Efficacité des services aux étudiants .....</b>	<b>3</b>
<b>Thème 2.4 Efficacité de la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>3</b>
<b>Thème 2.5 Efficacité de la gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières.....</b>	<b>3</b>
<b>Thème 3.1 Atteinte des objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaires et professionnels. ....</b>	<b>3</b>
<b>Volet 3.1.1 La réussite, la persévérance, l'atteinte des objectifs et l'obtention du diplôme .....</b>	<b>3</b>
<b>Volet 3.1.2 L'impact des mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage .....</b>	<b>3</b>
<b>Volet 3.1.3 La poursuite des études et l'intégration au monde du travail .....</b>	<b>3</b>
<b>Thème 3.2 Atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative .....</b>	<b>3</b>
<b>Thème 3.3 Résultats atteints dans les volets complémentaires de sa mission et leurs retombées sur les activités de formation .....</b>	<b>3</b>
<b>Volet 3.3.1 Le transfert technologique et développement régional.....</b>	<b>3</b>
<b>Volet 3.3.2 La recherche .....</b>	<b>3</b>
<b>Volet 3.3.3 Les activités internationales .....</b>	<b>3</b>
<b>Volet 3.3.4 Services à la communauté .....</b>	<b>3</b>

<b>Thème 4.1</b>	<b>Détection des besoins nouveaux et l'innovation tant dans la pédagogie que dans la gestion .....</b>	<b>3</b>
<b>Thème 4.2</b>	<b>Efficacité des processus d'évaluation et de planification et leurs retombées sur la gestion .....</b>	<b>3</b>
<b>PLAN D'ACTION</b>	<b>.....</b>	<b>3</b>
<b>ANNEXE A – LISTE DES DOCUMENTS EXIGÉES PAR LA CEEC OU TOUT AUTRE DOCUMENT ESSENTIEL À LA COMPRÉHENSION DU RAPPORT .....</b>		<b>3</b>
<b>ANNEXE B – LISTE DES DOCUMENTS TENUS À LA DISPOSITION DE LA CEEC ...</b>		<b>3</b>

## INTRODUCTION

Le Cégep de Shawinigan, créé le 15 mai 1968, fait partie des 49 institutions collégiales du Québec. Lors de sa création, le Cégep de Shawinigan succédait à l'Institut de Technologie, au Séminaire Sainte-Marie (pour la formation postsecondaire), au Collège universitaire scientifique, à l'École des infirmières de l'Hôpital Sainte-Thérèse et à l'École normale Saint-Pie X.

En 1974, le Cégep regroupe ses locaux et services dans un campus unique, le premier au Québec, à être conçu en fonction des besoins d'un établissement d'enseignement collégial. C'est 20 ans plus tard, en 1994, que le nom « Cégep de Shawinigan » est modifié pour devenir « Collège Shawinigan ».

Aujourd'hui, le Collège Shawinigan demeure le seul établissement d'enseignement supérieur au Centre-de-la-Mauricie et du Haut St-Maurice où il se fait tant de la formation préuniversitaire, technique et continue que de l'internationalisation et de la recherche et développement.

En 1996, le Collège offre 11 programmes d'études techniques :

- Soins infirmiers;
- Techniques administratives, option finance;
- Techniques de bureautique, option micro-édition et hypermédia;
- Techniques de chimie-biologie;
- Techniques de chimie analytique;
- Techniques d'éducation en services de garde;
- Technologie de laboratoire médical;
- Technologie de l'électronique, option en télécommunications;
- Techniques de génie mécanique;
- Techniques de l'informatique;
- Technologie du génie civil.
- Les programmes Technologie de l'électronique, Techniques de génie mécanique et Techniques de l'informatique sont offerts aux étudiants dans la formule d'alternance travail/études (ATÉ).  
Quant au programme de Techniques de l'informatique, un volet international le particularise.

Les programmes de formation préuniversitaire que le Collège dispense sont :

- Sciences de la nature;
- Sciences humaines — profils administration, individu, société et monde international;
- Arts et lettres.

Parallèlement à l'enseignement régulier, le Collège a développé, dès 1968, le secteur de la formation continue offrant notamment des programmes à temps plein, des programmes à temps partiel ainsi que des activités de perfectionnement. Depuis 1989, ce service est présent à La Tuque grâce à la mise sur pied d'un « centre de formation collégiale ».

Le Collège Shawinigan a également implanté plusieurs de ses programmes d'enseignement dans une Perspective Mondiale et Citoyenne (EPMC).

Pour réaliser ses activités, le Collège Shawinigan dispose d'un budget de 15 M \$. L'effectif régulier compte 250 employés parmi lesquels on retrouve près de 150 enseignants.

Bon an, mal an, environ 1 400 étudiants de l'enseignement régulier s'y inscrivent.

Le Collège est connu pour offrir un enseignement et un suivi personnalisés. Institution d'abord et avant tout régionale, son rayonnement n'en demeure pas moins d'envergure.

### **La réussite et l'excellence, deux signes distinctifs**

À cet effet, mentionnons que le Collège met à la disposition de sa clientèle un Centre d'aide en français (CAF) pour les étudiants qui éprouvent des difficultés dans cette discipline. Le Collège a également mis sur pied un Centre d'aide à la réussite (CAR) offrant à ses étudiants les volets suivants : l'aide à l'apprentissage, l'exploration des études collégiales, l'encadrement à la réussite, les cours de relation d'aide en apprentissage ainsi que le programme d'aide à l'étudiant.

### **Synergie interne**

À l'interne, outre les activités et les structures mises en place par le Collège, de nombreuses collaborations contribuent à développer un milieu d'études et de vie stimulant et humain. Voici quelques exemples :

- les syndicats sont ouverts à la réalisation de projets qui améliorent les conditions d'études de la clientèle;
- l'Association générale des étudiantes et des étudiants (AGÉÉCS), bien établie avec un permanent à sa direction ;

Au cours des dernières années, le Collège a mis sur pied des sociétés en vue d'augmenter à la fois sa capacité d'innovation, la diversité de son offre de formation, les marchés potentiels tant régionaux qu'internationaux et les réseaux d'affaires.

Le **Centre national en électrochimie et en technologies environnementales inc.** (CNETE), première société à être créée par le Collège, en 1993, propose une gamme complète de produits et de services aux entreprises et aux municipalités, notamment : aide technique, gestion de projet, recherche appliquée, formation sur mesure, solutions environnementales.

Par ailleurs, en 1997, en association avec l'entreprise privée, naît **Shawinigan International inc.** (SII inc.). La société a pour mission d'identifier, de concevoir et de réaliser des projets de développement en éducation, en génie-conseil et en environnement dans des pays de l'Afrique de l'Ouest, en Amérique latine et dans les Antilles. Pour les dirigeants de cette entreprise, il s'agit d'abord de développer des synergies avec l'étranger, de partager des expertises et d'identifier des lieux de stages pour les étudiants. Shawinigan international inc. offre également à ses partenaires privés et publics de la région des services professionnels en matière de projets de développement internationaux.

En juillet 1999, après 25 ans d'existence comme service du Collège, le **Service d'intervention sur mesure** du Collège devient le SIM inc. grâce à une alliance avec l'entreprise privée. Ses créneaux d'intervention sont, entre autres, en gestion des ressources humaines, en gestion intégrale de la qualité et dans l'implantation des normes ISO en santé et sécurité au travail. Le SIM inc. est un des centres autorisés au Québec de formation sur les automates programmables Siemens.

La Fondation du Collège Shawinigan réalise de nombreux projets en vue de soutenir le Collège dans sa mission de formation et de favoriser le développement et l'avancement de l'éducation et de la culture dans la région des M.R.C. du Centre-de-la-Mauricie, de Mékinac et du Haut Saint-Maurice.

L'ensemble de ces actions, graduellement mises en place, est aujourd'hui conduit en référence au Projet éducatif dont le Collège s'est formellement doté en cours d'année 2002-2003. Jusque-là, elles s'inspiraient de plusieurs orientations précisées dans divers documents produits au Collège et qui sont maintenant intégrées dans ce Projet éducatif.

## **ENJEUX DE L'AUTOÉVALUATION INSTITUTIONNELLE**

En janvier 2002, le Collège Shawinigan a commencé une démarche de description, d'analyse et d'appréciation de la réalisation de sa mission première de formation et des volets complémentaires développés de 1996 à 2001.

Le Collège a considéré cette démarche d'autoévaluation comme une occasion privilégiée d'examiner méthodiquement et avec rigueur l'ensemble des activités que le Collège mène en relation avec sa mission de formation en y intégrant une réflexion sur les objectifs institutionnels, l'efficacité et l'efficience de la gestion, l'atteinte des résultats, les moyens de détection des besoins nouveaux et l'innovation, les processus de planification et d'évaluation et les pratiques d'information et de communication.

L'opération permettra au Collège de mieux s'acquitter de sa mission première de formation en tant qu'institution éducative vouée à l'enseignement et à l'apprentissage en se donnant une vue d'ensemble de son fonctionnement.

La diffusion du rapport favorisera chez les instances ministérielles, les partenaires et la population en général une meilleure connaissance des résultats obtenus et du niveau des efforts consentis par le personnel et les étudiants du Collège pour atteindre leurs objectifs.

La cueillette de données, la description, l'analyse, les consultations élargies et ciblées sur des thèmes et l'adoption du rapport sont autant d'étapes du processus d'autoévaluation qui ont suscité des réactions de fierté dans la communauté collégiale au regard des actions accomplies. Une plus grande diffusion et appropriation du rapport final consolident le sentiment d'appartenance au Collège et motiveront les individus et les groupes à se donner des buts et des objectifs institutionnels en adéquation avec les enjeux et les défis du nouvel environnement économique, social et politique, notamment en Mauricie.

Cette opération d'autoévaluation arrive dans une bonne conjoncture pour le Collège. D'une part, il vient de se produire un changement de titulaire à la direction générale. L'autoévaluation donne ainsi une excellente occasion à l'équipe de régie de prendre conscience ensemble des forces et des besoins du Collège et de partager une même philosophie de gestion. D'autre part, le moment est venu pour le Collège de réviser ses priorités institutionnelles et d'actualiser son plan de



développement stratégique. Le plan d'action qui sera subséquent à l'autoévaluation constituera une des assises du plan. Cette assise sera d'autant plus importante et signifiante qu'elle aura fait l'objet d'un large consensus dans notre milieu et qu'elle aura fait l'objet d'un examen par un organisme externe.

Somme toute, une opération nécessaire et signifiante pour mieux savoir qui nous sommes, ce que nous souhaitons être et quels seront les moyens à prendre pour y parvenir. Une opération que nous poursuivrons par des mises à jour périodiques de nos intentions éducatives et de nos plans d'action.

### **DÉMARCHE LOCALE D'AUTOÉVALUATION**

Comme il y a eu changement à la direction générale du Collège, le processus d'autoévaluation n'a pu être entrepris qu'en janvier 2002.

Pour réaliser son autoévaluation, le Collège a établi un devis général comprenant les étapes suivantes :

La **PREMIÈRE ÉTAPE** a été consacrée à l'appropriation, à l'organisation et à la planification de l'opération d'autoévaluation.

Le Collège s'est approprié le guide de la Commission de l'évaluation, notamment, les éléments suivants : l'importance de se centrer sur la mission du Collège, l'identification des enjeux, la nomenclature des critères et des thèmes et les conditions pour réaliser avec efficacité une telle opération.

La **directrice générale** a été chargée de piloter l'opération. Le comité de régie interne du Collège a agi comme **comité directeur** de l'opération d'autoévaluation : il a vu à ce que chacune des étapes se déroule comme prévue, que les services et les départements soient mis à contribution, que les analyses soient menées avec justesse et rigueur, que les rapports thématiques soient rédigés avec pertinence et cohérence.

Une **équipe opérationnelle** a été formée pour assister la directrice générale et les directeurs dans diverses tâches, telles que la gestion du calendrier des activités, la collecte de données, la

recherche documentaire, l'établissement de consignes pour la rédaction des devis et des rapports thématiques.

Un responsable a été désigné pour chacun des thèmes à analyser, ce responsable étant soit la directrice générale, soit un directeur membre du comité de régie interne. Il a été prévu que la recherche documentaire, l'analyse et la rédaction des rapports thématiques se feraient au sein de chaque direction, favorisant ainsi l'engagement et la contribution du personnel aux activités d'autoévaluation.

La **DEUXIÈME ÉTAPE** a été consacrée à la recherche documentaire et à son analyse. Le Collège a opté pour une utilisation optimale de la documentation existante pour la période d'observation, soit de juillet 1996 à juin 2001. Le Collège dispose d'une documentation abondante, pertinente et bien classée pour l'ensemble des thèmes à traiter.

La **TROISIÈME ÉTAPE** a consisté à préparer un devis particulier pour chacun des thèmes à traiter, en se servant à la fois des indications du Guide de la Commission, de la documentation disponible et des réalités particulières du Collège. Chaque devis précisait, entre autres choses, les éléments à décrire, les questions à analyser, le ou les responsables de la rédaction. L'élaboration de ces devis particuliers nous a permis d'éviter les redites d'un thème à l'autre et surtout de bien camper l'angle sous lequel chaque thème devait être traité à l'intérieur de la nomenclature des critères d'évaluation.

La **QUATRIÈME ÉTAPE** avait pour objet la rédaction des rapports thématiques. Nous avions initialement prévu terminer une première rédaction des rapports pour le 30 juin 2002. Mais le travail s'est avéré plus long et plus complexe que prévu, d'une part, et les ressources courantes n'ont pas eu la disponibilité nécessaire pour réaliser le travail en un court laps de temps, d'autre part. Il a donc fallu retarder l'échéance d'un semestre pour permettre à chaque direction de compléter la rédaction des rapports qui lui étaient confiés. Le Collège a ainsi préféré prendre le temps nécessaire pour mener des analyses adéquates, avec la collaboration du plus grand nombre possible, plutôt que de précipiter et d'escamoter le travail.

La **CINQUIÈME ÉTAPE** a été consacrée à un examen attentif des rapports thématiques par le comité directeur pour en vérifier, entre autres choses, l'exactitude, la pertinence, la clarté et la justesse des conclusions. Le comité directeur a consacré trois séances à ce travail au début du

trimestre d'hiver de 2003, soit le 22 janvier et les 5 et 14 février. À la suite de cet examen, les rapports thématiques ont été révisés et corrigés. Ce travail a été complété le 7 avril 2003.

La **SIXIÈME ÉTAPE** a eu pour objet la démarche de validation auprès du milieu. Même si plusieurs personnes des différents services ont participé à la préparation et à la rédaction des rapports thématiques, le Collège a jugé utile de solliciter l'avis des différents groupes de la communauté collégiale sur l'ensemble du rapport d'autoévaluation. Rappelons-le, la version finale du rapport supportera l'élaboration du plan de développement stratégique du Collège, démarche à laquelle la communauté collégiale sera aussi associée.

Donc, pour ce faire, tout le personnel du collège a été invité à lire tous les rapports thématiques ou ceux qui suscitaient un intérêt particulier pour confirmer la lecture et l'analyse faites des événements et des actions réalisés entre 1996 et 2001 au regard des différents thèmes et critères et du plan d'action élaboré à la suite de l'autoévaluation en question. Ces rapports étaient mis à leur disponibilité sur le site intranet de la Direction des études.

De plus, des rencontres de groupes de validation ont été organisées pour valider, plus précisément certains contenus de rapport :

- Membres de l'exécutif de l'AGÉÉCS Thèmes : 2.2, 2.3 et 5.1
- Membres de la commission des études Thème 2.1
- Responsables de programme Thèmes : 2.2, 2.4, 2.5, 3.1, 3.3.2, 3.3.3 et 5.1

Une fois la période de validation terminée, le comité directeur a pris en compte tous les commentaires recueillis et mis à jour la version préliminaire du rapport final.

## Description

Au cours des années 1996-2001, le Collège a adopté un document qui présente la mission, les responsabilités fondamentales, les engagements et la philosophie de gestion du Collège Shawinigan<sup>1</sup>.

En bref,

- la mission du Collège consiste à instruire, à former et à favoriser le développement des personnes;
- ses responsabilités fondamentales sont : accueillir et faire réussir les personnes;
- faciliter leur accès, leur préparation et leur adaptation aux études universitaires ou au marché du travail, desservir les entreprises et assurer à leur personnel une formation à la mesure des besoins organisationnels;
- ses engagements : assurer une formation, un enseignement et un encadrement rigoureux et de qualité; dispenser des programmes d'études et de formation répondant aux besoins et aux attentes des étudiants, des entreprises et du milieu socio-économique; établir des conditions d'apprentissage, d'enseignement et de vie favorisant la réussite scolaire et le développement de la personne;
- sa philosophie de gestion : assurer la qualité, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la transparence, prôner l'originalité et le dynamisme et agir dans le respect de la personne.

Le Collège s'est donné des priorités institutionnelles pour les années 1994 à 1997<sup>2</sup>. Ces priorités, au nombre de huit, sont les suivantes :

- Revenir à l'essentiel, soit concentrer toutes nos préoccupations et toutes nos ressources sur la formation, l'acte éducatif et les études.
- Élaborer et développer des programmes d'études cohérents et adaptés aux besoins reflétant les croyances, les valeurs et la culture propres au Collège Shawinigan.
- Poursuivre la mise en place d'un modèle de gestion participative.
- Mettre en place et appliquer un processus d'évaluation et d'imputabilité à tous les paliers de l'organisation.
- Conjuguer accessibilité et réussite.
- Créer, renouveler et resserrer des partenariats multiples et diversifiés tant à l'intérieur de notre communauté collégiale qu'avec le milieu socio-économique
- Par la qualité des enseignements, la diversité des programmes et le soutien à la réussite scolaire, augmenter les effectifs étudiants et maintenir le taux de persistance au Collège
- Entreprendre les actions nécessaires en vue d'améliorer le système de gestion documentaire et d'archivage du Collège.

---

1 Document adopté par le Conseil d'administration, le 23 octobre 1996.

2 Adoptées par le Conseil d'administration, le 16 février 1994.

Le Collège s'est donné de nouvelles priorités institutionnelles pour les années 1997-2000<sup>3</sup>. Le Collège a alors retenu quatre priorités institutionnelles :

- Obtenir, générer, développer et gérer les ressources nécessaires à la réalisation de sa mission, de sa responsabilité fondamentale et de ses engagements
- Créer, renouveler, resserrer des partenariats multiples et diversifiés avec le milieu socio-économique
- Associer de plus en plus le personnel et les étudiants au processus de décision
- Poursuivre l'application du processus d'évaluation et d'imputabilité à tous les paliers de l'organisation.

En plus des priorités institutionnelles 1997-2000, le Collège a adopté des orientations stratégiques pour les mêmes années 1997-2000<sup>4</sup>. Les quatre orientations retenues sont :

- Que le Collège soit de plus en plus spécialisé
- Que les programmes soient de plus en plus autogérés
- Que les services soient de plus en plus autofinancés
- Que les partenariats internes et externes soient de plus en plus développés.

Ces documents, tous adoptés par le Conseil d'administration, donnent la mission, les orientations et les objectifs stratégiques du Collège pour les années couvertes par le présent bilan institutionnel. Les règlements, les politiques, les plans de développement sectoriels et les plans de travail annuels contiennent certes des buts et des objectifs spécifiques, mais ceux-ci s'arriment toujours à la mission, aux orientations et aux priorités institutionnelles définies par le Conseil d'administration.

---

<sup>3</sup> Adoptées par le Conseil d'administration, le 23 octobre 1996.

<sup>4</sup> Adoptées par le Conseil d'administration, le 23 octobre 1996.

## Analyse

---

### **La mission et les objectifs institutionnels sont clairs.**

---

Les énoncés qui traduisent la mission, les engagements et les priorités du Collège sont concis et aisément intelligibles. Le Collège emploie un vocabulaire et des concepts couramment utilisés dans le monde de l'éducation, notamment dans les textes sur la formation fondamentale, sur le renouveau de l'enseignement collégial et par les États généraux sur l'éducation.

Afin de faciliter la compréhension de l'énoncé de sa mission et de ses engagements, le Collège a conçu et diffusé une représentation graphique de ses responsabilités et de ses fonctions. En effet, ses responsabilités fondamentales en matière d'accessibilité et de démocratisation de l'enseignement supérieur, de production de résultats éducationnels de grande qualité, d'établissement d'un lien productif entre apprentissage, travail et société et d'adaptation aux besoins changeants des élèves se traduisent adéquatement par un jeu visuel de cercles concentriques qui situent l'étudiant et l'entreprise au coeur des visées du Collège et de ses actions. La présentation dynamique de la finalité du projet est explicite. Plus l'engagement du Collège et de ses répondants se situe au centre du projet, plus l'action sera directement associée à la mission première. De plus, cette illustration fait clairement ressortir la nécessité d'une approche collégiale dans l'exercice des rôles et des responsabilités pour atteindre des résultats éducationnels de grande qualité.

Dans sa mission et ses énoncés d'objectifs, le Collège fait plusieurs références à des valeurs éducatives, telles que : la rigueur, la cohérence, la transparence, la participation, le respect, le dynamisme. Mais ces valeurs, quoique clairement présentes dans les documents du Collège, gagneraient à être davantage affirmées dans un projet éducatif. C'est pourquoi le Collège entend définir son projet éducatif où il prendra en compte les valeurs vécues et souhaitées par les milieux interne et externe.

De plus, les priorités institutionnelles sont certes claires, mais elles gagneraient elles aussi à être davantage explicitées dans un plan de développement stratégique qui serait mobilisateur pour l'ensemble des directions, des services et des départements du Collège et qui inspirerait de manière effective les plans de travail annuels. Le Collège a d'ailleurs entrepris une démarche en ce sens, mais il a jugé pertinent de retarder cette opération pour pouvoir tenir compte des résultats et du plan d'action qui dériveront du présent bilan institutionnel réalisé dans le cadre de l'autoévaluation.

---

### **Les objectifs institutionnels sont cohérents et congruents avec la mission.**

---

Le fait que la mission, les responsabilités et les engagements du Collège soient présentés dans un seul et même document commande en soi un haut niveau de cohérence et de congruence.

La mission qu'a précisée le Collège est en congruence avec la mission que lui a donnée le législateur : assurer un enseignement collégial de qualité en préparant les étudiants à poursuivre des études collégiales ou à entrer sur le marché du travail. Les exigences inhérentes à une telle mission sont prises en compte par le Collège, notamment, l'exigence de dispenser des programmes d'études cohérents et adaptés, l'exigence de conjuguer accessibilité et réussite et l'exigence d'appliquer des processus d'évaluation et d'imputabilité.

Les règlements, les politiques et les plans de travail du Collège se situent en continuité explicite avec la mission et les engagements du Collège. Cela constitue un important indice de congruence, de cohérence,

de pertinence et même d'adhésion. En effet, une lecture des principaux documents institutionnels, notamment, les règlements, les politiques, la charte des droits et des responsabilités des étudiants confirme clairement la prise en compte de l'énoncé de mission et des engagements du Collège Shawinigan dans ses textes officiels.

Le préambule ou encore des articles spécifiques d'un grand nombre de documents élaborés par les différents services ou directions du Collège y font référence.

À titre d'exemples, on peut citer :

- Le préambule de la Charte des droits et des responsabilités des étudiants (annexe A) « *La Charte se loge expressément à l'enseigne de la mission que s'est donnée le Collège, de la responsabilité première et des engagements qui en découlent. La mission du Collège situe l'étudiant au centre des activités qui s'y conduisent.* »
- Le préambule de la Politique institutionnelle de développement et de gestion des ressources humaines « *La présente politique vise à optimiser la réalisation de la mission du Collège qui est d'instruire, de former et de développer les personnes dans un environnement favorisant la croissance personnelle et organisationnelle.* »
- À l'article 1.4 des objectifs inscrits à la Politique des communications (#13) (annexe A) « *Favoriser un climat de confiance et de sécurité lequel incite les intervenants à adhérer et à participer plus activement à la mission de l'institution, et ce, en attestant de l'engagement à recueillir et à transmettre l'information pertinente, claire, juste et continue afin de réduire le doute et la rumeur.* »
- À l'article 1.02 des buts de la Politique sur l'élaboration et l'adoption du calendrier scolaire (annexe A) : « *Assurer les meilleures conditions d'enseignement et d'apprentissage en garantissant le cadre requis pour la prestation des enseignements et la tenue des activités d'évaluation* » et on ajoute à l'article 1.03 « *Assurer les meilleures conditions pour la prestation des services complémentaires à l'enseignement et à l'apprentissage en garantissant un cadre permettant la tenue d'autres activités de formation ou d'encadrement et des activités à caractère socioculturel ou sportif.* »

On retrouve également des éléments explicites de référence à la mission et aux engagements dans la Politique institutionnelle d'évaluation (annexe A), la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (annexe A), la Politique sur la visibilité accordée aux collaborateurs (annexe B), la Politique sur la gestion environnementale (annexe B), la Politique sur l'évaluation du personnel cadre (annexe A), la Politique sur l'évaluation du rendement du Directeur général et du Directeur des études (annexe A), pour n'en nommer que quelques-unes.

Les règlements du Collège nous instruisent également sur la responsabilité fondamentale du Collège. Dans le préambule de son Règlement sur la commission des études (#2) (annexe A), le Collège s'exprime ainsi :

*« Au delà de la dimension plus administrative de la gestion des programmes d'études (...) pour s'acquitter de la fonction et des mandats qui lui sont dévolus, la commission des études – tout comme chacun de ses membres – doit s'intéresser à la dimension plus explicitement pédagogique de cette gestion et pouvoir soumettre au conseil d'administration et à la Direction des études des avis qui transcendent nettement les intérêts disciplinaires ou départementaux, individuels ou corporatistes. En œuvrant en pareil sens, la commission permettra au Collège d'attester, avec toute la crédibilité requise de la qualité de la*

*formation offerte à ses étudiants, elle-même fondée sur la qualité de l'évaluation des apprentissages des étudiants et sur la qualité de ses programmes d'études ».*

---

### **Les objectifs institutionnels sont pertinents.**

---

Dans ses engagements formels, le Collège exprime la volonté de «répondre aux besoins et aux attentes des étudiants, des entreprises et du milieu socioéconomique». Ses énoncés de priorités institutionnelles, qui sont revus méthodiquement tous les trois ans, témoignent de cette volonté de pertinence.

Dans la résolution d'adoption des priorités institutionnelles 1994-1997, il a été expressément pris en compte «du projet gouvernemental de renouveau de l'enseignement collégial et du contexte économique particulier dans lequel évolue le Collège»<sup>5</sup>. Il est important de rappeler que le document adopté par le Conseil d'administration avait fait l'objet d'une session intensive de travail de la part de la régie générale du Collège, tenue quelques années plus tôt<sup>6</sup>.

Les priorités institutionnelles 1997-2000 ont été adoptées dans un contexte particulièrement difficile en raison des compressions budgétaires, qui menaçaient la survie même du Collège. Il fallait donc que le Collège trouve «des solutions en dehors des sentiers battus»<sup>7</sup>. Dans un tel contexte, il était donc pertinent de centrer les priorités institutionnelles sur les ressources, les partenariats et l'engagement collectif du personnel. Il est utile de rappeler que, dans le rapport annuel 1996-1997, la directrice générale<sup>8</sup> du Collège écrit, avec émotion, un vibrant appel à la solidarité pour traverser «la monstrueuse tempête» qui menace alors le Collège. Voici un bref extrait de ce texte :

*«Nous avons qualifié l'année 1996-1997 comme étant l'année zéro. L'année 0, en même temps, sonnait la fin d'un système érigé au début des années soixante et débutait (sic) une nouvelle époque portant les germes d'une profonde transformation sociale. Le passage d'une période à l'autre est difficile. Difficile pour tous. Il demande et commande du courage, de l'ouverture d'esprit, de la tolérance, de l'intelligence, mais surtout, de la solidarité. Pendant que nous vivions le deuil des années fastes et de nos certitudes d'alors (...), nous qui restions à la barre, avions à tenir à flot, malgré une monstrueuse tempête et un tout petit équipage, un navire transportant des milliers de personnes.»<sup>9</sup>*

---

### **Les priorités institutionnelles sont objet d'adhésion**

---

Le Collège a pris divers moyens<sup>10</sup> pour que sa mission, ses engagements, ses orientations et ses priorités institutionnelles fassent consensus tant à l'interne qu'à l'externe du Collège.

Le premier moyen a été de créer un groupe de travail sur l'avenir du Collège (GTAC)<sup>11</sup>. Les procès-verbaux du Conseil d'administration d'octobre 1995 à octobre 1999, de même que les rapports produits

---

5 Résolution 94-274.09 du Conseil d'administration. 16 février 1994.

6 Tenus les 11, 12 et 13 août 1992, au Baluchon.

7 Procès-verbal du Conseil d'administration : no 96-295.08. 23 octobre 1996.

8 Madame Francine Bonicalzi était alors directrice générale du Collège.

9 Rapport annuel 1996-1997 du Collège Shawinigan, page 1.

10 Nous analysons, plus loin, sous le critère 4, les processus de planification et d'évaluation du Collège.

11 Créé par le Conseil d'administration, le 25 octobre 1995. (95-287.05)



par le GTAC montrent que le Groupe de travail a mené des études sur divers aspects de l'organisation et surtout qu'il a organisé de nombreuses rencontres pour écouter et échanger avec les étudiants et les membres du personnel du Collège. Dans le rapport qu'il a produit le 24 janvier 1996 et qu'il a remis au Conseil d'administration, le GTAC, prenant en considération «l'état lamentable des finances publiques du Québec» et les compressions budgétaires sévères que le gouvernement s'apprête à imposer aux collèges, écrit :

*«L'avenir ne sera possible que dans la mesure où une réelle transformation organisationnelle puisse s'opérer. Il s'agit d'une métamorphose qui doit amener le personnel de tous niveaux à s'associer étroitement à cette transformation organisationnelle pour maintenir en vie et développer le Collège, et cela, en s'appuyant sur de nouveaux fondements et sur un réel partenariat interne d'abord, puis externe ensuite».*

Les orientations, fort courageuses et novatrices, proposées par le GTAC, avaient fait l'objet d'un large consensus dans le milieu et furent adoptées intégralement par le Conseil d'administration.

Le Collège a toujours largement diffusé les textes de sa mission et de ses engagements. Dans l'agenda des étudiants, par exemple, on retrouve cette préoccupation de diffusion de l'énoncé de mission au moyen d'extraits des politiques, règlements et Charte des droits et des responsabilités des étudiants qui reprennent les intentions éducatives du Collège.

Au cours de ces années, le Collège a manifesté une volonté de diffuser, dans ses communications verbale ou écrite, ses intentions et ses orientations le plus largement possible dans le but de susciter l'adhésion à sa raison d'être « *Instruire, former et favoriser le développement des personnes* », et pour accroître la responsabilisation des membres de la communauté collégiale.

## **Conclusion**

Le Collège s'est donné une mission et des objectifs institutionnels clairs, cohérents et pertinents. Il a veillé à ce que l'ensemble de la communauté collégiale adhère à ces objectifs et se sente responsable de contribuer à leur atteinte.

### **➤ Au terme de cette analyse, le Collège entend :**

- Définir ses valeurs dans un projet éducatif<sup>12</sup> ;
- Élaborer un plan de développement stratégique pertinent et mobilisateur.

---

12 Une démarche à cet effet a été entreprise au cours de l'année 2001-2002.

## THÈME 2.1 EFFICACITÉ DES INSTANCES DE GESTION

### Description

Dans le présent rapport thématique, nous analysons les diverses modifications apportées à l'organigramme du Collège pour en saisir le sens et la portée et nous analysons le fonctionnement de trois instances : le Conseil d'administration, la Commission des études et la direction générale pour en démontrer l'efficacité.

Les autres instances, telles que les services et les départements, seront analysées dans les autres rapports thématiques du présent critère.

Pour analyser l'efficacité des instances, nous nous référons, notamment à la Loi sur les collèges, aux règlements et aux politiques du Collège et aux procès-verbaux des instances concernées.

Six documents sont particulièrement utiles :

- le règlement # 1 sur la Régie interne du Collège (annexe A), adopté le 23 novembre 1994<sup>13</sup>;
- le Code de déontologie des membres du Conseil d'administration (annexe A), adopté le 26 novembre 1997;
- la Procédure de délibérations du Conseil d'administration, adoptée le 22 janvier 1980 et amendée à diverses reprises; depuis le 24 avril 2002, la procédure a été intégrée au Règlement numéro 1 sur la régie interne;
- le règlement # 2 sur la Commission des études (annexe A), adopté le 22 juin 1994<sup>14</sup>;
- le règlement # 7 sur la nomination et le renouvellement du mandat du directeur général ou du directeur des études (annexe A), adopté le 15 février 1984<sup>15</sup>;
- la politique # 26 relative à l'évaluation du rendement du directeur général et du directeur des études, adoptée le 22 novembre 2000.

### Analyse

#### *Première section*

#### *Les modifications de l'organigramme*

En 1992, le Collège s'est donné un organigramme en fonction de sa vision d'avenir et des ressources disponibles.

Lors d'une réunion spéciale de la Régie générale tenue en août 1992, un projet de modification de la structure organisationnelle est à l'ordre du jour. Le document préparé à ce propos contient : un diagramme du collège relatif à ses engagements, un organigramme de partage des responsabilités et un organigramme de fonctions.

---

13 Règlement amendé en février 1995, en novembre 1997, en juin 1998 et en avril 2002.

14 Règlement amendé le 28 octobre 1998 et le 2 mai 2001.

15 Règlement amendé le 21 juin 1995 et le 24 avril 1996.

Considérant la vision stratégique commune des membres de la Régie au regard de l'avenir du Collège et les ressources disponibles, il est unanimement résolu d'adopter un projet d'organigramme des fonctions assumées par quatre directions sous l'autorité de la direction générale :

- la direction des services pédagogiques;
- la direction des services administratifs;
- la direction des ressources humaines, secrétariat général et service des communications;
- la direction du service des affaires étudiantes et à la collectivité.

Quelques éléments importants sont à souligner quant au sens et à la portée de cet organigramme.

Il est convenu de viser, pour des raisons d'économie, l'harmonisation du Service de l'éducation des adultes avec les services de l'enseignement régulier, mais non pas leur intégration. Le Service de l'éducation des adultes doit privilégier l'approche client et un objectif d'autofinancement.

Les services pédagogiques et les services aux affaires étudiantes sont placés sous deux directions distinctes, mais des liens étroits devront être établis entre ces directions compte tenu de la relation privilégiée et directe de leurs services avec les étudiants inscrits à l'enseignement régulier. Les Services aux étudiants ont d'ailleurs une double responsabilité : offrir un soutien aux étudiants et à l'apprentissage et assurer la prestation de services à la collectivité en privilégiant également l'approche client.

Enfin, le Collège juge important de disposer d'un Service des communications efficace.

En 1995, dans la foulée du renouveau de l'enseignement collégial, le Collège modifie de nouveau son organigramme en créant une direction des études.

En 1995, le Collège ne retient que trois directions sous l'autorité de la direction générale :

- la direction des études;
- la direction des services administratifs;
- la direction du service des ressources humaines et secrétariat général.

Cela donne lieu à une reconfiguration des coordinations de la Direction des études dont l'une arrime ressources didactiques et affaires étudiantes et une autre, formation continue et service d'intervention sur mesure. Cette dernière donne soutien à l'entreprise, à l'enseignant et au formateur ainsi qu'à l'étudiant tout en assurant la fonction d'organisation scolaire et de cheminement scolaire.

Dans les années qui ont suivi, plusieurs modifications ont été apportées pour répondre à des besoins d'efficacité et à des éléments de conjoncture, tout en demeurant centrés sur les priorités institutionnelles

De 1996 à 2001, le Collège a dû procéder à de nombreuses réorganisations administratives sous les effets combinés, notamment, de compressions budgétaires, de départs de cadres et de responsabilités nouvelles à assumer.

Il y eut donc chaque année des réorganisations qui ont donné lieu, entre autres choses, à des transferts de responsabilités d'une direction à l'autre, à des cumuls de fonctions d'encadrement, à des abolitions de postes, à des modifications de statuts et à des affectations provisoires. Sans être exhaustif, il est utile de donner quelques exemples.

En 1996, la direction des services administratifs se voit confier la responsabilité de gérer le Service d'intervention sur mesure qui était jusque là sous la responsabilité de la direction des études. La direction générale s'occupe alors du dossier des communications.

En 1997, le programme de départs à la retraite amène de nouvelles réorganisations. La bibliothèque passe alors sous la responsabilité du directeur des études, tandis que la gestion de l'informatique de gestion est assumée par le directeur des services administratifs.

En 1998, le directeur des services administratifs assume, de façon intérimaire, la direction du centre collégial de transfert technologique et le développement des entreprises auxiliaires et associées du Collège : Shawinigan International et le Service d'intervention sur mesure inc. Il s'avère donc nécessaire de confier une partie de ses tâches à du personnel qui obtient temporairement le nouveau statut de cadre. Trois postes d'encadrement, par intérim, sont ainsi modifiés ou créés : un poste de coordonnateur des ressources financières et des approvisionnements, un poste de coordonnateur des ressources matérielles et un poste d'agente d'administration par intérim. Ces trois cadres seront respectivement sous l'autorité de la direction générale, de la direction du service des ressources humaines et du coordonnateur des ressources financières et des approvisionnements. La fonction de secrétaire général assumée par la direction générale est dorénavant confiée au directeur du service des ressources humaines. Des postes ont été créés par la suite.

En 1999, le Collège crée deux postes d'adjointe administrative à la direction du service des ressources humaines et à la direction générale, ce qui permettait de combler en partie le manque de ressources créé par des abolitions antérieures de postes de cadres.

Le directeur des services aux étudiants, absent depuis quelques années en raison de maladie, n'est pas remplacé. Le directeur des études prend en charge cette unité administrative avec la collaboration de la coordonnatrice à l'organisation scolaire. Il en va de même pour le non-remplacement de la professionnelle à la bibliothèque devenue coordonnatrice à l'organisation scolaire. Le directeur des études prend en charge la bibliothèque.

En 2000, le Collège retient les services d'un coordonnateur afin de prendre en charge les technologies de l'information et le service informatique. Cette unité administrative a d'abord été rattachée à la direction des services administratifs, mais en juillet 2001 elle a été transférée à la direction des études.

Au terme de ces nombreux changements, nous constatons que la déperdition des postes d'encadrement a surtout affecté la direction des études. Cette situation rend maintenant nécessaire une analyse et un rééquilibrage des ressources où la priorité devra être donnée à la mission première du Collège. Ce travail est déjà amorcé depuis juillet 2001.

## *Deuxième section*

## *L'efficacité du Conseil d'administration*

L'analyse de quelques indicateurs suffira à démontrer que le Conseil d'administration est une instance efficace qui assume adéquatement ses responsabilités.

---

### **Les responsabilités du Conseil d'administration sont clairement définies.**

---

Les fonctions et les responsabilités du Conseil sont définies dans la Loi sur les collèges et dans le Règlement de régie interne du Collège.

Les principales fonctions du Conseil sont :

- engager les hors cadres et les cadres du Collège;
- adopter les règlements et les politiques institutionnelles;
- définir les orientations stratégiques;
- planifier l'offre de formation et décider des éléments de mise en œuvre des programmes d'études;
- émettre les attestations d'études collégiales et recommander au ministre de délivrer des diplômes d'études collégiales;
- adopter les budgets et les états financiers et nommer les vérificateurs externes;
- adopter les plans de travail et les rapports annuels d'activités.

---

### **Le Conseil d'administration assume ses responsabilités**

---

Le Conseil a adopté des règlements<sup>16</sup> et des politiques pour encadrer les processus de nomination des hors cadres, d'évaluation et de renouvellement de leur mandat.

Il a adopté les règlements et les politiques exigés par la Loi et par le Règlement sur le régime pédagogique, notamment : le règlement sur les conditions particulières d'admission au Collège, le règlement sur la Commission des études, la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études et la politique de gestion des ressources humaines. Annuellement, le Conseil reçoit une liste des règlements et des politiques que le Collège entend soit amender, soit adopter pour tenir compte des exigences légales et réglementaires ou pour apporter des améliorations à la suite d'évaluations.

Il a adopté de nombreuses résolutions portant sur les programmes d'études : la mise en œuvre des programmes révisés, les rapports d'autoévaluation des programmes d'études et la sanction des études. La direction générale du Collège et la direction des études ont fourni aux membres du Conseil les informations et les mécanismes appropriés pour une prise de décision éclairée sur ces matières souvent complexes et spécialisées.

Chaque année, le Conseil approuve les budgets et les rapports financiers. Les documents requis sont préalablement acheminés aux membres du Conseil. Les responsables des services administratifs et le vérificateur externe (pour les rapports financiers) sont toujours présents à la réunion afin de fournir les renseignements nécessaires à une bonne appropriation en vue de l'adoption. Le rapport financier annuel fait également l'objet d'un examen attentif de la part des membres du Comité exécutif qui achemine une recommandation au Conseil. Les services administratifs du Collège s'assurent de présenter des rapports financiers où les données sont clairement et facilement compréhensibles. En juin 1994, le Collège s'est doté d'une politique qui précise les règles de fonctionnement relatives à l'engagement et au renouvellement du mandat des vérificateurs externes<sup>17</sup>. Ajoutons que le Conseil a adopté le règlement numéro 10 sur la gestion financière du Collège et la politique numéro 1 sur l'acquisition de biens et de services ainsi que sur les travaux de construction.

---

<sup>16</sup> Notamment, les règlements # 1 et # 7.

<sup>17</sup> Politique numéro 19 sur l'engagement et le renouvellement du mandat des vérificateurs externes

---

## Le Conseil a un fonctionnement efficace

---

Le Collège a toujours pu compter sur un Conseil dont la composition est conforme à l'article 8 de la Loi. En octobre 1998, en respect avec la Loi modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (Loi 166), le Conseil adoptait une résolution à l'effet que la composition du Conseil d'administration du Collège Shawinigan soit modifiée pour que soit ajouté un membre représentant la population du Haut-Saint-Maurice<sup>18</sup>. La démarche du Collège faisait suite aux programmes d'attestation d'études collégiales dispensés au Centre de formation collégiale de La Tuque au cours de la décennie précédente et à la volonté du Collège de continuer de desservir le mieux possible la population du Haut-Saint-Maurice. Il s'appuyait également sur l'intérêt manifesté par un certain nombre d'acteurs socio-économiques du Haut-Saint-Maurice quant à la possibilité qu'un siège au Conseil du Collège Shawinigan soit réservé à la représentation de leur territoire.

Par leur assiduité aux réunions et aux autres activités où leur présence est requise (Gala de l'excellence, soirée hommages aux anciens membres, activités sociales avec le personnel, participation à divers comités, etc.), les membres du Conseil démontrent leur intérêt au développement et à la bonne marche du Collège.

De son côté, la direction met à leur disposition divers instruments qui les aident à mieux assumer leur rôle. Ainsi, sur avis de nomination, une rencontre est organisée par le secrétaire général du Collège afin de leur remettre divers documents, dont le code de déontologie, le Règlement numéro 1 sur la régie interne du Collège et la procédure de délibération du Conseil. Jusqu'en 2000, une copie du « guide de gestion » comprenant tous les textes réglementaires régissant le Collège était également remise aux membres du Conseil. Pour faciliter l'accès à ces documents et en simplifier la mise à jour, le Collège a convenu, à l'automne 2000, de rendre ces textes disponibles via son site Internet. Toutefois, une copie peut être fournie à tout membre qui en fait la demande.

Pendant la période évaluée, le Conseil d'administration s'est réuni annuellement au moins sept fois, allant ainsi au-delà de la prescription légale qui impose au moins quatre réunions. À cet effet, en prévision de l'année scolaire débutant au mois d'août suivant, un projet de calendrier des réunions du Conseil d'administration et du Comité exécutif est soumis, pour adoption, à la réunion du mois de juin précédent.

Calendrier	Nombre de réunions prévues	
	Prévues	Tenues
1996-1997 (adopté à la 294e réunion du Conseil)	7	7
1997-1998 (adopté à la 301e réunion du Conseil)	7	7
1998-1999 (adopté à la 308e réunion du Conseil)	7	8
1999-2000 (adopté à la 316e réunion du Conseil)	7	7
2000-2001 (adopté à la 323e réunion du Conseil)	7	9

Chaque réunion régulière du Conseil est précédée d'une réunion du Comité exécutif, ce dernier examinant, outre les points qui le concernent plus spécifiquement, tous les points qui seront soumis à l'attention du Conseil et formulant son avis au besoin. La documentation relative au traitement des points inscrits à l'ordre du jour des réunions est transmise aux membres du Conseil selon des délais prévus.

---

<sup>18</sup> Nommé en vertu du paragraphe a) du premier alinéa de l'article 8 de la Loi. Le Conseil compte donc actuellement vingt membres plutôt que dix-neuf.

La réforme de l'enseignement a eu et a toujours des impacts majeurs sur l'organisation générale des collèges et, de façon particulière, sur les modes d'organisation de la gestion des programmes d'études. Les responsabilités nettement accrues en matière de gestion de programmes ont donné lieu à des réorganisations importantes. À cet égard, le remplacement de l'ancienne «Commission pédagogique» par la «Commission des études» a constitué un changement capital. Les modifications apportées à la Loi à cet égard étaient on ne peut plus explicites. Toutefois, pour ce faire, à l'instar de tous les autres cégeps qui sont parvenus à le faire, nous avons créé la Commission des études alors que la convention collective en vigueur continuait de référer explicitement à la Commission pédagogique tout en étant complètement muette au regard de la nouvelle Commission des études imposée par la Loi. En cette matière, la convention collective établissait des règles précises au regard de la représentation enseignante au sein de la Commission pédagogique et déterminait des objets pour lesquels elle devait être consultée. Dans ce contexte, le Collège a engagé, avec le syndicat des enseignants, une démarche qui s'est conclue par une entente qui a conduit à la création de la Commission des études tout en évitant la coexistence parallèle de l'ancienne Commission pédagogique et de la nouvelle Commission des études.

---

### **Les responsabilités de la Commission sont clairement établies**

---

Le règlement sur la Commission des études précise bien la place et le rôle de cette instance au sein du Collège. Les règles et dispositions qu'il contient permettent une meilleure centration sur la gestion des programmes et sur l'application de l'approche programme et prennent en compte les responsabilités accrues des collèges en matière de gestion de programmes tout en précisant la place et le rôle dévolus à la Commission des études dans le processus de gestion en cause avec, en amont, le comité de la formation générale et les comités de programme qui l'alimentent et, en aval, la Direction des études et le Conseil d'administration qui ont à prendre en compte ses avis et recommandations en cette même matière. Sa composition permet par ailleurs d'y retrouver des membres d'origines diverses qui sont tous, à un titre ou un autre, directement concernés par la gestion des programmes d'études et la qualité de formation qui y est assurée.

En effet, le Règlement sur la Commission des études, en conformité avec les dispositions de la Loi sur les collèges, définit clairement les responsabilités de la Commission. En bref, la Commission a la responsabilité d'aviser le Conseil d'administration sur les questions relatives :

- au plan institutionnel de formation ou de développement des programmes d'études;
- à la création de comités de programme d'études et aux mandats qui doivent leur être confiés;
- à tout programme d'études conduisant à un diplôme (DEC) ou à une attestation d'études collégiales (AEC) offert par le collège ou qu'il compte offrir dans un proche avenir;
- à l'évaluation des apprentissages, qu'il s'agisse d'apprentissages relatifs à des objectifs au regard de compétences particulières ou établies pour l'ensemble d'un programme d'études;
- aux procédures de sanction des études;
- aux règles, procédures et critères régissant l'admission et l'inscription des étudiants.

La Commission est également habilitée à aviser le Conseil d'administration lors de la nomination ou du renouvellement de mandat du directeur général ou du directeur des études.

Ses pouvoirs et ses responsabilités l'amènent à veiller à l'instauration et au développement de l'approche programme. Le pouvoir consultatif qui lui est reconnu l'autorise également à acheminer au Conseil d'administration les recommandations qu'elle juge appropriées sur les objets visés à l'article 17.02 de la Loi sur les collèges, notamment les projets de politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages et de programmes d'études, les projets de programmes d'études, le choix des activités d'apprentissages relevant de la compétence du collège et tout projet de règlement ou de politique.

---

**La Commission des études fait ce qu'elle doit faire : elle joue pleinement son rôle dans les domaines qui relèvent de sa compétence**

---

De 1996 à 2001, les rapports d'activités de la Commission des études font état des plans de travail annuels qui contiennent un nombre important d'objectifs, notamment sur des questions relatives au développement stratégique, à la formation générale, à la mise en œuvre et à la gestion des programmes d'études et à d'autres sujets traités par la Commission au fil des ans. Ses activités sont diversifiées, pertinentes et conformes aux textes réglementaires qui définissent sa juridiction. On peut citer, à titre d'exemples, les objets suivants :

- les rapports d'autoévaluation de programmes d'études et les plans d'action de suivi;
- la place de la formation générale dans les épreuves ou activités synthèse de programme;
- les projets de révision de politiques;
- les projets d'amendements à divers règlements;
- le projet de plan institutionnel de réussite;
- les projets de logigrammes ou de grilles de cours des programmes révisés;
- les activités d'apprentissages élaborées pour assurer le développement des compétences propres à chaque programme.

La Commission a formulé des recommandations quant à la mise en chantier de travaux relatifs à l'implantation de programmes révisés. À cet égard, elle a notamment :

- pris acte de travaux menés par la direction des études et fait des recommandations, au besoin;
- retenu un processus proposé (annexe A);
- revu un document de référence (annexe A);
- observé les impacts de certaines applications;
- examiné les données portées à son attention en matière de cheminement scolaire des étudiants et fait des recommandations, au besoin.

D'autres sujets qui s'inscrivent dans les limites de son action ont retenu l'attention de la Commission, notamment : la fermeture du programme de Technologie du génie civil, les projets de programmes DEC-BACC, le profil PASSEPORT, le renouvellement de mandat et l'embauche de hors-cadres, le règlement #2 sur la Commission des études, le plan triennal de développement de la formation professionnelle et technique en Mauricie et l'incitatif à la réussite.

La Commission réalise les objectifs identifiés dans son plan de travail annuel à moins que des événements imprévus ne perturbent sérieusement le cours de ses travaux. Il est juste de dire que la Commission fait ce qu'elle doit faire : elle joue pleinement son rôle dans les domaines qui relèvent de sa compétence.



---

## **La Commission a, dans l'ensemble, un fonctionnement efficace**

---

La Commission est composée de dix-huit personnes :

- le directeur des études qui en est le président d'office;
- six responsables de programmes, qui peuvent être des enseignants, des cadres ou des professionnels;
- six enseignants des programmes d'études pré-universitaires, techniques et de la formation générale commune;
- deux professionnels dont un est identifié aux programmes d'attestations d'études collégiales;
- un technicien identifié aux programmes d'études techniques;
- et deux étudiants dont un est identifié aux programmes d'attestation d'études collégiales.

Un survol des procès-verbaux de 1996 à 2001 permet de constater, dans l'ensemble, une présence régulière des membres de la Commission aux réunions. Toutefois, un taux d'absentéisme qui se situe habituellement entre 20% et 33% pour un bon nombre de rencontres au cours des cinq dernières années, n'est pas sans soulever, à prime abord, certaines interrogations. Ce constat ressort davantage au cours de 2000-2001.

Or, une analyse plus fine fait voir que si le nombre de membres de la Commission était à quelques reprises de dix-huit tel qu'inscrit au règlement, il y a eu parfois de deux à quatre sièges vacants. L'impact du nombre des absents devient encore plus significatif dans un contexte où la composition de la Commission n'est pas complète. Le phénomène s'explique par autre chose qu'un manque d'intérêt personnel ou encore un désengagement des personnes nommées. Le siège réservé au technicien identifié aux programmes d'études techniques est vacant depuis quelques temps et la représentation étudiante pose également problème. En effet, dans un cas comme dans l'autre, le moment des réunions de la Commission des études inscrit au cadre-horaire ne permet pas la disponibilité des personnes nommées sur une base régulière d'une session à l'autre. Habituellement, il y a flottement au regard des présences des membres pour cause de réélection. Une des actions à privilégier sera assurément de trouver les mécanismes qui favoriseront une participation accrue des étudiants et du personnel technique identifiés aux programmes d'études techniques.

La Commission tient habituellement neuf réunions par année et le quorum est constitué de la moitié des membres élus plus un. Elle respecte intégralement son calendrier de réunions ainsi que l'échéancier de son plan d'action. Toutefois, de janvier 1999 à décembre 1999, dans les faits et le contexte de pression exercée par les enseignants dans le cadre de la négociation de la convention collective, les réunions n'ont pu être tenues faute de quorum et les activités de la Commission ont été boycottées. En pareille circonstance, la Commission a réalisé partiellement son plan d'action pour chacune des années 1998-1999 et 1999-2000. En janvier 2000, quand le boycott a été levé, un plan d'action a été élaboré avec une portée de six mois d'activités qui se sont pleinement réalisées.

En 1996-1997, une grève du zèle des enseignants a également perturbé le cours des travaux de la Commission. Deux réunions prévues à la session d'hiver n'ont pu être tenues faute de quorum. Toutefois, la reprise des activités s'est prolongée au-delà du calendrier de réunion avec l'ajout d'une dernière réunion tenue le 2 juin 1997. Il est clair que le président de la Commission a un net souci de maintenir le calendrier de réunions, sauf si des événements majeurs viennent l'en empêcher.

Les membres de la Commission reçoivent fréquemment des personnes-ressources. Pour un équivalent de quatre ans de réunions, il y eut au moins une vingtaine de réunions où furent invitées des personnes-ressources.

Toute la documentation est envoyée aux membres avec l'avis de convocation. Les échanges sont fructueux, pertinents; les questions adressées sont en accord avec les dossiers traités.

---

**Les procès-verbaux sont clairs et précis quant aux informations à retenir et aux votes exprimés.**

---

Les membres sont attentifs aux travaux des groupes de travail ou des comités et demandent même à ce qu'ils soient entendus avant de prendre une décision s'ils jugent qu'ils n'ont pas toute l'information pour se prononcer.

---

**Les votes sont unanimes dans la très grande majorité des cas.**

---

Il n'y a aucune approche formelle en matière de perfectionnement des membres de la Commission. Les membres peuvent en tout temps intervenir pour exprimer leur insatisfaction, le cas échéant, et suggérer des modifications quant au fonctionnement de la Commission. Cette façon de faire constitue en quelque sorte un mécanisme souple et ouvert d'autoévaluation.

Dans son bilan annuel, le président de la Commission fait état de la qualité des échanges qui marquent la conduite des travaux. Il dit que cela tient à l'intérêt et à l'implication manifestés par les membres. Il souligne la disponibilité des membres de la Commission en raison de l'important temps de réunion consenti devant l'étendue des travaux à réaliser.

***Quatrième section***

***L'efficacité de la direction générale***

---

**Les responsabilités de la direction générale sont claires.**

---

La Loi sur les collèges, à l'article 20, établit que « le directeur général veille à l'exécution des décisions du conseil et du comité exécutif ». Le Collège, dans son Règlement sur la régie interne, précise les diverses responsabilités du directeur général, notamment celles-ci :

- à titre d'officier administratif du Collège, il est responsable de l'application de la Loi et des règlements ministériels ainsi que de l'élaboration et de l'application des politiques et règlements du Collège;
- il prépare les plans de développement du Collège qu'il doit soumettre au Conseil et il voit à leur exécution;
- il assure la gestion des communications institutionnelles;
- il développe et maintient les relations du Collège avec son milieu socio-économique;
- il assure le lien entre le Collège et l'Association générale des étudiantes et étudiants.

---

**La direction générale assume efficacement ses responsabilités**

---

Pendant toute la période à laquelle se réfère la présente évaluation institutionnelle, soit de juin 1996 à juin 2001, la direction générale a été assumée par une seule et même personne : madame Francine Bonicalzi. Entrée en fonction le 20 avril 1992, elle a eu un renouvellement de mandat le 27 novembre 1996 à la suite d'avis favorables du comité d'évaluation et de la Commission des études. Cette stabilité au poste de la direction générale et ce renouvellement de mandat témoignent à la fois de la satisfaction du milieu et de l'efficacité de la direction générale.

Comme cela a été analysé sous le critère 1, le Collège a adopté des priorités institutionnelles et des orientations stratégiques. Annuellement, en se référant à ces priorités institutionnelles, la direction générale et chacune des directions du Collège élaborent un plan d'action où apparaissent des objectifs spécifiques comprenant un état de la question et une formulation d'actions concrètes à réaliser. Les plans d'actions de la direction générale et de la direction des études sont soumis au Conseil d'administration et ont toujours fait l'objet d'une résolution d'adoption unanime. À la fin de chaque année, un bilan du plan d'action est préparé et déposé au Conseil d'administration.

De plus, la direction générale assume sa fonction de planification en établissant annuellement un échéancier institutionnel et un calendrier d'adoption et de révision des politiques et règlements.

La direction générale assure le bon fonctionnement de plusieurs mécanismes de coordination, d'harmonisation, d'animation, de contrôle et d'évaluation de l'ensemble des opérations du Collège

Le comité de régie générale est un comité conseil auprès de la direction générale. C'est un lieu privilégié de planification, de coordination, de concertation, d'évaluation et d'information. Comme on y traite, notamment, de la préparation et du suivi des réunions de Conseil d'administration et du Comité exécutif, la présence du personnel de direction au comité de régie générale permet plus de fluidité au niveau de l'information et une meilleure compréhension des enjeux majeurs qui préoccupent le Collège.

Au cours des cinq années couvertes par le présent rapport d'autoévaluation, le comité de régie générale a connu une évolution qui a eu pour conséquence que, graduellement, l'ensemble du personnel cadre en est devenu membre. Voici comment cette évolution s'est produite et pour quels motifs.

De 1992 à 1996, le comité de régie générale était composé de la directrice générale et des quatre directeurs : des études, des ressources humaines, des services administratifs et des affaires étudiantes.

La renouveau de l'enseignement collégial ayant eu comme conséquence de centrer davantage les travaux du comité de régie générale sur les programmes d'études, c'est en 1996 qu'il est apparu avantageux que ce comité soit élargi afin que s'y joignent les deux adjoints au directeur des études, soit celui à la coordination de la réussite éducative et de l'organisation scolaire et celui à la coordination des programmes et du cheminement scolaire. D'une part, l'information circule ainsi plus facilement et le comité de régie générale peut profiter de l'expertise de ces deux nouvelles ressources. D'autre part, question d'efficience, le directeur des études peut diminuer significativement le nombre de réunions du comité de régie des études et miser davantage sur des rencontres individuelles avec ses adjoints pour le traitement de points spécifiques à chacun de leur secteur.

Par la suite, soit en 1998, compte tenu de mandats particuliers confiés au directeur des services administratifs, le coordonnateur par intérim des ressources financières et de l'approvisionnement de même que le coordonnateur par intérim des ressources matérielles deviennent également membres du comité de régie générale. De plus, puisque l'adjointe au directeur des ressources humaines avait déjà été invitée, en 1997, à participer aux réunions lorsque les sujets l'interpellaient, elle se joint définitivement à l'ensemble du personnel cadre lors des réunions de régie générale.

Un comité de régie générale ainsi composé a indéniablement des avantages. Mais comme les facteurs qui ont amené un tel élargissement de la composition du comité avaient une portée plutôt conjoncturelle et que cela exigeait beaucoup de temps de la part de l'ensemble des cadres, la nouvelle directrice générale, à l'automne 2001, a mis en place un comité de direction formé de la directrice générale et des trois directeurs : des études, du service des ressources humaines et des services administratifs. Le comité de régie générale, qui regroupe l'ensemble des cadres du Collège, continuera de se réunir à l'occasion, mais son rôle et ses fonctions seront revus.

Outre les réunions ordinaires du comité de régie, la direction générale utilise des moyens variés pour lui permettre d'assurer efficacement ses fonctions de gestion. Notons, en particulier, les moyens suivants :

- Le comité de régie générale tient normalement deux réunions spéciales par année. Ces réunions se veulent des moments de réflexion sur des objets plus stratégiques. La réunion spéciale d'automne a lieu au mois de septembre et traite, entre autres choses, des bilans de l'année précédente et des plans d'action de l'année en cours. La réunion spéciale d'hiver se tient à la mi-janvier. Elle traite, entre autres choses, des points suivants : révision et modification de règlements, rapport d'étape des plans d'action, planification budgétaire, priorités institutionnelles. Chacune de ces réunions s'étend habituellement sur deux journées consécutives.
- Des rencontres individuelles, convoquées par la directrice générale environ aux deux semaines, permettent d'entretenir un lien plus étroit avec chacun des directeurs et de s'assurer du suivi des dossiers.
- En 1993, a été instaurée la tradition d'effectuer une tournée des départements. La directrice générale et le directeur des études font ensemble cette tournée. La direction et chaque département ou comité de programme établissent l'ordre des points à aborder lors de ces rencontres. Ces rencontres sont considérées comme fort utiles et sont appréciées. Depuis 2001-2002, la directrice générale rencontre également chacun des services au moins une fois par deux ans, et plus souvent, au besoin.
- La direction invite les exécutifs syndicaux et l'exécutif de l'Association des étudiantes et des étudiants pour les entretenir de divers points dont les bilans d'activités, les plans d'action, le budget, etc.
- La direction planifie et tient chaque année deux rencontres de l'ensemble du personnel. Depuis 2001-2002, la directrice générale tient cinq rencontres. Pour deux de ces rencontres, le personnel est convoqué, tandis que pour les trois autres, le personnel est invité. Ces rencontres constituent des moments forts d'information et d'appropriation de dossiers institutionnels.

## **Conclusion**

Le Collège a su modifier et adapter son organigramme au rythme des besoins et des circonstances.

Nous pouvons aisément conclure que les trois instances supérieures du Collège : le Conseil d'administration, la Commission des études et la direction générale, sont des instances efficaces. Leurs responsabilités respectives sont clairement définies; chacune s'acquitte intégralement de ses responsabilités; elles ont adopté et elles appliquent des mécanismes efficaces de fonctionnement.

### **➤ Au terme de cette analyse, le Collège entend :**

- Analyser et revoir, au besoin, la répartition des ressources humaines consacrées à la gestion.
- Trouver les mécanismes qui favorisent une participation accrue des étudiants et du personnel technique identifié aux programmes d'études techniques.

- Analyser la faisabilité d’offrir des activités de perfectionnement collectif aux membres du Conseil d’administration et à ceux de la Commission des études et donner suite aux recommandations..
- Revoir le rôle, les fonctions et le nom du comité de régie générale.

## **THÈME 2.2 EFFICACITÉ DE LA GESTION PÉDAGOGIQUE**

### **VOLET 2.2.1 LES POLITIQUES DE GESTION DES PROGRAMMES D’ÉTUDES**

#### **Description**

La mise en application des politiques de gestion des programmes d’études (élaboration, mise en œuvre et évaluation) et le caractère fonctionnel des pratiques de gestion qui en découle.

#### **Cadre de référence**

Pour assurer la gestion des programmes d’études et pour apprécier la qualité de cette gestion, le Collège se réfère principalement aux documents suivants :

- politique institutionnelle d’évaluation des programmes d’études (PIEP) (politique numéro 21) et les rapports d’évaluation de la CEEC de cette politique;
- document de référence sur le comité de formation générale, les comités de programme (DEC) et les comités de liaison (annexe A);
- les rapports d’autoévaluation réalisés sous l’égide de la CEEC : Formation générale, Informatique, Sciences humaines, Techniques administratives et Techniques d’éducation en services de garde (AEC);
- le rapport d’autoévaluation du programme de Technologie de l’électronique (243.11), option télécommunication;
- politique sur la formation générale complémentaire (no 10) (annexe A);
- l’implantation des programmes révisés -- les dimensions dont il faut tenir compte
- l’élaboration locale des programmes d’études techniques conduisant au AEC [Éléments d'une éventuelle politique institutionnelle de gestion des programmes].

#### **Analyse**

---

#### **Le Collège a revu sa structure organisationnelle pour l’adapter aux exigences de gestion des programmes d’études**

---

Dans le contexte de la mise en œuvre de la réforme, en vue d'assumer au mieux les responsabilités nouvelles et élargies incombant au Collège en matière de gestion des programmes d'études, nous avons procédé à une réorganisation des instances de coordination de la Direction des études, créant notamment une coordination des programmes et du cheminement scolaire, coordination intégrant le Service de formation continue. Nous avons aussi redéfini la tâche et le rôle des aides pédagogiques individuels (devenus par la suite des conseillers pédagogiques au cheminement scolaire) et adapté celle du conseiller pédagogique aux professeurs.

Au sein de la nouvelle Coordination des programmes et du cheminement scolaire, un nouveau modèle d'intervention des aides pédagogiques individuels (API) a ainsi été mis en place de façon à ce que les interventions de ceux-ci, jusque là plus exclusivement centrées sur les étudiants, soient élargies aux équipes d'enseignants des différents programmes d'études. Appelés à accompagner le comité de formation générale et les comités de programme nouvellement créés et mis en place dans l'application de l'approche programme et de l'élaboration des programmes par compétences, les API sont devenus des conseillers pédagogiques aux programmes. Avec le temps, il s'est avéré cependant que les API n'étaient pas les ressources les mieux outillées pour soutenir les équipes-programme dans l'appropriation et l'application de l'approche par compétences. Ce constat effectué, des adaptations ont été apportées pour que le soutien en cette matière soit plutôt assuré par le conseiller pédagogique aux professeurs du service de recherche et développement pédagogiques. Pour répondre adéquatement aux besoins conjoncturels des équipes-programme, le nombre de conseillers pédagogiques aux professeurs a dû provisoirement être porté à trois.

Nous avons élaboré un modèle structurel de comités de programme qui a donné lieu à un document de référence<sup>19</sup> adopté par la Commission des études et qui a ensuite permis la mise en place de ces comités. Ce document de référence précise la raison d'être de ces comités, leurs rôles et mandats et leur composition respective. La création et la mise en place de ces comités ont donné lieu à l'émergence de la fonction de responsable de programme assumée par des enseignants dont certains, nommés par le Conseil d'administration, occupent, à ce titre, un siège à la Commission des études. Des enseignants se sont vu ainsi attribuer des responsabilités nouvelles intégrées à leur tâche, ce qui a nécessité une adaptation, dans les limites des conventions collectives en vigueur, du concept de «tâche des enseignants». Plus formellement, cette adaptation a trouvé écho dans les «Projets de règles de répartition des ressources enseignantes par discipline» faisant l'objet d'une révision annuelle par la Direction des études, discutés en comité de relations de travail (CRT enseignant) et intégrés aux «Projets de répartition des ressources enseignantes par discipline».

Cependant, à toutes fins pratiques, la mise en opération des comités de programme a été modulée dans certains cas par le calendrier d'évaluations de programmes établi par la CEEC et, dans les autres cas, par le calendrier d'implantation des programmes révisés par compétences. Par rapport à l'intention initiale, pour cette raison, le comité de la formation générale et les comités de programme ont pris plus de temps que prévu à se faire valoir et à assumer le rôle qui leur était destiné. Malgré ces délais, variables selon les cas, ces comités assument judicieusement, avec le concours de conseillers pédagogiques qui les accompagnent dans leurs démarches, les responsabilités qui leur sont dévolues et contribuent efficacement à la gestion des programmes.

Le Collège évalue que la réorganisation des instances de coordination de la Direction des études et la mise en place des comités de programme ont permis d'assurer adéquatement la mise en œuvre du renouveau de l'enseignement collégial et d'assurer correctement l'application de l'ensemble des politiques et règlements ayant une incidence sur la gestion des programmes.

---

### **Le Collège a adopté et applique une politique institutionnelle des programmes d'études (PIEP)**

---

Tablant déjà sur l'existence d'une PIEA, nous avons voulu donner à la PIEP une portée plus large que la seule dimension de l'évaluation des programmes d'études en situant cette dernière dans un processus complet de gestion des programmes.

La PIEP a fait l'objet d'une évaluation de la part de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial en avril 1998. La CEEC n'a pas été sans constater que la portée de notre PIEP dépassait largement la seule dimension de l'évaluation des programmes d'études et l'a explicitement souligné en

---

<sup>19</sup> Comité de formation générale, comités de programme (DEC) et comités de liaison, document de référence.

indiquant que les principes déontologiques accompagnant les finalités et objectifs de la politique permettent «d'inscrire cette fonction d'évaluation dans le cycle de gestion des programmes d'études» et en notant que «les responsabilités des principales instances et personnes (qui y sont décrites) se rapportent le plus souvent à l'ensemble des actions entourant la gestion des programmes». Dans la conclusion de son évaluation,

*«la Commission estime que la PIEP du Collège Shawinigan contient les composantes et les éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de qualité et à la prise en compte de cette fonction d'évaluation dans la gestion de ses programmes d'études. Cette politique se distingue par le contenu de son Système d'information sur les programmes et la précision de son mode de détermination des programmes d'études à évaluer. La Commission apprécie également les propos sur la préparation et le contenu d'un devis d'évaluation, la définition des critères d'évaluation et la présentation des mécanismes de révision et d'évaluation de l'application de la politique».*

Quant à l'application de la PIEP, outre le calendrier d'évaluation prévu dans cette politique qui pouvait se télescoper avec celui de la Commission et tenant compte du fait que le processus d'évaluation qu'elle comporte s'inspire étroitement de celui de la Commission, on peut aisément et globalement affirmer qu'en appliquant le processus d'évaluation de la Commission, on appliquait aussi le processus d'évaluation contenu dans notre politique. En pareille situation, lorsqu'on se réfère aux modalités d'évaluation précisées à l'article 13 de la politique, force est de constater que la Direction des études a effectivement procédé à l'examen de chaque rapport d'évaluation produit par les comités de programme concernés, qu'elle a procédé à des consultations auprès des responsables de programme pour vérifier les difficultés rencontrées dans l'application du processus d'évaluation (de la Commission) et qu'elle s'est assurée que les comités de programme avaient établi un plan d'action pour corriger les lacunes identifiées lors de cette évaluation et retenues par la Commission dans son propre rapport d'évaluation. Lorsqu'un rapport d'évaluation de la Commission comportait une ou plusieurs recommandations et appelait un rapport de suivi, la Direction des études a par ailleurs porté à l'attention de la Commission des études ces rapports de suivi faisant état du bilan du plan d'action réalisé.

Quant à l'application «formelle» faite de la PIEP pour l'évaluation du programme de Technologie de l'électronique (243.11), option télécommunication, le Collège a procédé, à l'évaluation de l'application qui avait été faite de la PIEP et la Commission d'évaluation a, par la suite, procédé à sa propre évaluation à cet égard. Dans sa conclusion, la Commission juge que l'application faite par le Collège Shawinigan de sa PIEP lors de l'évaluation de ce programme a été conforme et efficace et ce, tout en se référant à l'évaluation faite par le Collège lui-même pour souligner l'intention énoncée par le Collège :

*«Le Collège prévoit apporter des modifications à sa politique ou à son application et prévoit se doter d'une politique de gestion des programmes d'études. Il veut revoir la question du calendrier et de la périodicité des évaluations. La composition des comités d'évaluation et les responsabilités reliées à la coordination des travaux seront revues. Les rôles et responsabilités des conseillers pédagogiques seront révisés afin de mieux tirer parti de l'expertise détenue en évaluation.»*

## **Conclusion**

Au regard de la PIEP, les évaluations de programmes réalisées l'ont été en fonction des évaluations requises par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial et en référence aux guides d'évaluation produits par elle pour chacune de ces évaluations. La seule application directe de la PIEP l'a été pour l'évaluation du programme de génie électrique dans le cadre du processus d'évaluation de

l'application de la PIEP aussi requis par la CÉEC. Bien que ces évaluations aient été réalisées sur une base autre que celle de l'application étroite de la PIEP, la teneur des évaluations et les mécanismes utilisés pour ce faire se sont avérés efficaces au regard de la qualité des apprentissages. Les commentaires et suggestions déjà formulés par la CÉEC dans son rapport d'évaluation de notre PIEP, les élaborations institutionnelles de programmes révisés et l'implantation de ces derniers et, enfin, l'application de la PIEP pour l'évaluation du programme de génie électrique ont tous concouru à l'émergence d'un projet de politique de gestion de programmes que le Collège entend élaborer et adopter au cours des prochains mois, projet qui entraînera concurremment la révision de la PIEP.

Le Collège a fait, à ce jour, plusieurs pas vers l'adoption d'une politique de gestion des programmes. Ainsi, en novembre 2000, la Commission des études a adopté un document faisant état d'éléments que l'on retrouvera dans une éventuelle politique de gestion des programmes : «Les dimensions dont il faut tenir compte lors de l'élaboration locale des programmes d'études techniques conduisant au DEC». En mai 2002, après consultation de la Commission des études, un processus renouvelé de modifications des grilles de cours a aussi été adopté et sera intégré à l'éventuelle politique institutionnelle de gestion des programmes: Processus de modification des grilles de cours (annexe A).

---

### **Le Collège s'est donné une politique lui permettant de dispenser la formation générale complémentaire dans le respect des exigences du nouveau**

---

En matière de mise en œuvre des programmes d'études, les premiers éléments de la réforme de l'enseignement collégial que les cégeps ont eu à mettre en place ont été les composantes de formation générale redéfinies par le Règlement sur le régime des études collégiales (RREC). Cette mise en œuvre appelait une révision complète de l'organisation et de l'offre de cours complémentaires établies depuis le début des collèges.

Outre le fait que les cours de formation générale complémentaire devaient, eux-aussi, être dorénavant élaborés par compétences, le nouveau de l'enseignement collégial a défini et orienté de façon beaucoup plus explicite la place et le rôle de ces cours dans un programme d'études en circonscrivant et limitant les domaines de formation dans lesquels ils devaient se loger. Ce nouveau cadre, appelant la mise en œuvre de la composante de formation générale complémentaire, nécessitait des modifications substantielles aux pratiques de gestion établies pour l'offre de cours complémentaires antérieurement au nouveau.

Cette réalité a donné lieu, en 1994, à l'élaboration et à l'adoption d'une politique sur la formation générale complémentaire (voir Politique numéro 10 sur la formation générale complémentaire). Cette politique précise des orientations générales balisant l'identification de critères relatifs à la détermination des activités d'apprentissage en formation générale complémentaire et définit l'accès aux domaines de formation en fonction des différents programmes d'études. Elle établit, par ailleurs, la place et le rôle des disciplines dans l'organisation générale de la formation générale complémentaire.

À la suite d'amendements apportés au RREC, cette politique a fait l'objet d'une première révision en 1996. En effet, les changements apportés au RREC ont eu entre autres pour effet de réduire le nombre de cours de formation générale complémentaire et d'entraîner des modifications quant aux règles régissant les choix de cours dans les différents domaines d'études.

La teneur de la politique sur la formation générale complémentaire et les mécanismes inhérents à son application se sont avérés efficaces au regard de la qualité des apprentissages. La dernière révision de cette politique date de 1996 et, tenant compte du contexte qui lui a donné naissance, celle-ci aurait mérité une révision majeure devant assurer une consolidation des mécanismes proposant des choix aux étudiants et une évolution appropriée de l'éventail de cours à revoir annuellement. Prévue dans les plans d'action annuels de la Direction des études depuis quelques années, cette révision a été jusqu'à maintenant différée



compte tenu du questionnement continu relatif à cette composante de formation des programmes d'études, allant même, selon des rumeurs persistantes découlant de certains travaux ou réflexions menés par des instances ministérielles, jusqu'à la remise en cause du maintien de cette composante de formation. Bien que certaines de ces rumeurs courent toujours, la Direction des études pilote activement des travaux qui donneront lieu à un projet de refonte de la politique sur la formation générale complémentaire.

➤ **En matière de gestion des programmes d'études et au terme de l'analyse qui précède, le Collège entend :**

- élaborer une politique de gestion des programmes d'études, précisant les mécanismes inhérents à l'ensemble des dimensions pédagogiques et administratives de cette gestion;
- réviser la PIEP où seront revus, notamment, le calendrier des évaluations de programmes, la périodicité des évaluations, la composition des comités d'évaluation et le partage des responsabilités reliées à la coordination des travaux d'évaluation, les rôles et responsabilités des conseillers pédagogiques en matière d'évaluation de programmes;
- procéder à une révision de la Politique de la formation générale complémentaire.

## **VOLET 2.2.2 LA P.I.E.A. ET LA POLITIQUE DE LA LANGUE**

### **Description**

L'efficacité des mécanismes veillant à assurer l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) et de la politique de la langue.

### **Cadre de référence**

Pour assurer la gestion de l'évaluation des apprentissages et pour apprécier la qualité de cette gestion, le Collège se réfère principalement aux documents suivants :

- la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) (politique numéro 9) et les rapports d'évaluation de la CEEC de cette politique;
- la grille d'évaluation d'un plan de cours (annexe A);
- la politique de la langue (politique numéro 16);
- la politique institutionnelle d'évaluation (politique numéro 17);
- le rapport d'évaluation de l'application de la PIEA, hiver 2000.

### **Analyse**

---

#### **Le Collège a adopté une PIEA qui a été jugée conforme et efficace par la CEEC**

---

La politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages a fait l'objet d'une évaluation de la part de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial en août 1994, qui l'avait alors jugée partiellement satisfaisante et avait recommandé au Collège d'y ajouter un passage sur l'autoévaluation de l'application de la politique, de reformuler la section touchant la dispense, l'équivalence et la substitution de cours et de clarifier l'échéancier d'application de l'épreuve synthèse. Le Collège a donné suite à ces recommandations

de la Commission d'évaluation et, en décembre 1994, cette dernière a jugé la politique entièrement satisfaisante et conclut qu'elle était conçue «*pour répondre de la meilleure façon aux exigences du renouveau de l'enseignement collégial au Québec*».

---

## **Le Collège a mis en œuvre progressivement les modalités d'évaluation de l'application de sa PIEA**

---

L'article 9 de la politique précise les modalités (mécanismes) d'évaluation de son application. Celles-ci prévoient trois volets :

- l'analyse des modalités d'évaluation énoncées dans un échantillon de plans de cours de chacun des programmes d'études;
- des consultations auprès de groupes d'étudiants inscrits à ces cours pour vérifier la conformité entre les indications apparaissant aux plans de cours et les activités d'évaluation des apprentissages effectivement réalisées;
- l'analyse d'un échantillon d'instruments d'évaluation des apprentissages utilisés dans chacun de ces cours.

Il convient de rappeler que la PIEA a d'abord et avant tout été conçue en référence à ce qu'allaient être les programmes d'études une fois révisés par compétences. Tenant compte de cette réalité, la mise en place des différents volets de l'application de la PIEA a été graduellement réalisée, s'appliquant à l'enseignement régulier d'abord et, ensuite à la formation continue où, durant la période évaluée, seul le second volet de l'application de la politique a été vérifié.

Les premières évaluations effectuées ont porté essentiellement sur le premier volet des modes d'évaluation prévus à la politique, soit une première fois l'analyse des modalités d'évaluation des apprentissages énoncées dans chacun des plans de cours et, ensuite, à chaque session, l'analyse de ces mêmes modalités dans un échantillon de plans de cours. Tous les cours développés par compétences ont fait l'objet d'une vérification de leur conformité, au plan de l'évaluation des apprentissages, avec les dispositions contenues dans la PIEA<sup>20</sup>. Le cas échéant, lorsqu'un défaut de conformité était constaté, le ou les enseignants concernés en étaient avisés et devaient apporter les correctifs appropriés. Au regard de l'application de la PIEA, la réalisation du premier volet de l'évaluation de cette application a clairement fait ressortir la lourdeur excessive de la tâche relative à l'analyse, à chaque session, des modalités d'évaluation énoncées dans un échantillon de plans de cours de chacun des programmes d'études. Ce constat a conséquemment conduit la Direction des études, après quelques sessions (et un boycott des enseignants levé en janvier 2000), à réaliser de telles analyses sur une base trimestrielle pour des programmes ciblés.

Le second volet de l'évaluation de l'application de la PIEA prévoit des consultations auprès de groupes d'étudiants inscrits aux cours constituant les échantillons de plans de cours déterminés au premier volet. Ces consultations ont pour but de vérifier la conformité entre les indications apparaissant aux plans de cours et les activités d'évaluation des apprentissages effectivement réalisées. De telles analyses n'ont pas

---

20 Nous avons un *Guide de production des plans-cadres*(annexe A) qui balise, entre autre, l'épreuve terminale de cours; aucun plan-cadre n'est approuvé par le Comité de programme et par la CE si l'épreuve terminale de cours n'est pas conforme à la PIEA. Nous avons également un *Guide d'élaboration d'un plan de cours pour les cours définis en objectif(s) et standard(s)* (annexe A). L'*Annexe* de ce guide comprend une « Synthèse des éléments significatifs de la PIEA » et une « Grille d'auto-vérification du plan de cours » par l'enseignant dont la conformité au plan-cadre, à la PIEA et à la Politique programme d'évaluation des apprentissages. Finalement, le plan de cours doit être vérifié et approuvé par le Coordonnateur de département; ce dernier se sert aussi de cette « Grille d'auto-vérification du plan de cours ». Cette vérification comporte donc quatre niveaux : Comité de programme, Commission des études, l'enseignant et le coordonnateur.

été effectuées dès le début de façon aussi systématique que prévue dans la politique. Cela tient au boycott exercé par les enseignants jusqu'en janvier 2000. Pour des programmes ciblés, elles sont réalisées à l'aide d'un questionnaire (annexe A : Rapport d'évaluation de l'application de la PIEA. Hiver 2000) soumis aux étudiants de ces programmes. Les données recueillies sont colligées par un conseiller pédagogique au cheminement scolaire qui en fait état à la Direction des études et en informe les enseignants concernés. L'enseignant répond aussi au questionnaire, ce qui permet de confronter les perceptions.

Le troisième volet de cette évaluation prévoit l'analyse d'échantillons d'instruments d'évaluation des apprentissages utilisés dans chacun des cours des échantillonnages déterminés. Comme pour le second volet, pour les mêmes motifs mais à cause de résistances manifestées par certains enseignants à déposer à la Direction des études des instruments d'évaluation utilisés dans leurs cours, de telles analyses n'ont pas été effectuées dès le début de façon aussi systématique que prévue. L'application de ce volet d'analyse n'a été réalisée qu'à compter de l'hiver 2000 et toujours pour les programmes ciblés par l'opération d'évaluation de l'application de la PIEA.

### **À la formation continue**

Avant l'hiver 2000, un questionnaire de satisfaction était administré à tous les étudiants dans chaque cours. À compter de la session hiver 2000, le questionnaire a été modifié afin de répondre aux exigences de l'évaluation de l'application de la PIEA. Les étapes suivantes sont depuis ce temps réalisées :

- Un questionnaire sur l'évaluation des apprentissages, propre à la formation continue, est rempli par tous les étudiants qui suivent un cours à la formation continue. (annexe A : Rapport d'évaluation de l'application de la PIEA. Hiver 2000)
- La plupart des enseignants sont rencontrés par un conseiller pédagogique de la formation continue, responsable du programme concerné. Les enseignants remettent les instruments d'évaluation, les critères fournis aux étudiants ainsi que les grilles de corrections.
- La rencontre avec le conseiller pédagogique à la formation continue se déroule de la même manière qu'à l'enseignement régulier, c'est-à-dire les données contextuelles sur le cours évalué, la perception de l'enseignant sur le cours évalué, la présentation des résultats d'évaluation pour chacun des énoncés du questionnaire aux étudiants, vue d'ensemble sur l'évaluation par les élèves y compris une synthèse des commentaires de ces derniers, le portrait des forces et des points à améliorer, les commentaires de l'enseignant sur le processus et les outils ainsi que l'évaluation de la rencontre.

Cependant, nous n'avons pas encore procédé à l'évaluation de l'application de la P.I.E.A dans les plans de cours et dans les instruments d'évaluation (volets 2 et 3).

---

### **Des travaux d'évaluation de l'application de la PIEA devront être complétés**

---

La période de 1996 à 2001 aura été en grande partie associée à la mise en œuvre graduelle de la PIEA et, dans ce contexte, la teneur de la PIEA et les mécanismes inhérents à son application se sont avérés efficaces au regard de la qualité des apprentissages.

En ce qui concerne l'épreuve synthèse de programme, la politique attribue aux comités de programme la responsabilité de déterminer la forme de l'épreuve, d'en préciser le cadre général et de déterminer le profil de sortie du diplômé. Dans ce dernier cas, on y précise que l'intention du Collège est de déterminer le profil de sortie du diplômé de chacun des programmes à la suite de leur révision respective par le Ministère. À cette heure, nous sommes à la veille de compléter la partie institutionnelle de l'élaboration et l'implantation des programmes qui sont offerts par le Collège. Conséquemment, les prochaines années confirmeront toute la pertinence de l'article 5 de la PIEA portant sur les modalités d'application de

l'épreuve synthèse de programme. Or, on constate que le mécanisme d'évaluation de l'application de la politique, prévu à l'article 9 de la PIEA, ne comporte pas de volet relatif à l'application des dispositions relatives à l'épreuve synthèse de programme et qu'il faudra, dans des délais relativement brefs, préciser un volet complémentaire aux mécanismes déjà prévus d'évaluation de l'application de la politique. À cet égard, et dans la foulée de recommandations déjà formulées par la commission d'évaluation de l'enseignement collégial, il faudra questionner la prise en compte des compétences de formation générale dans les ÉSP et, au besoin, apporter les précisions appropriées à l'article 5 de la PIEA lors de sa révision.

---

## Le Collège a adopté et applique une politique du français

---

La politique de la langue adoptée par le Collège date de 1993 et n'a pas été revue depuis.

Toutefois, la PIEA adoptée par le Collège a réactualisé des dispositions importantes de la politique de la langue en précisant, entre autres choses, au chapitre des règles relatives à l'évaluation des apprentissages, que : *«Conformément aux dispositions contenues dans la politique de la langue du Collège, les évaluations doivent prendre en compte la qualité de la langue écrite et, le cas échéant, parlée»*. Pour cela, l'étudiant doit s'acquitter d'une des responsabilités qui lui incombe par la politique de la langue et qui y est ainsi formulée :

*«L'étudiant doit présenter ses travaux dans un français correct. Il s'agit d'une exigence de forme qui autorise le professeur à refuser un travail ou à en retarder l'acceptation tant et aussi longtemps que le travail ne satisfait pas cette exigence.»*

Pour satisfaire aux responsabilités qui lui incombent en matière de plans de cours, « le coordonnateur de département s'assure que les plans de cours précisent les objectifs poursuivis relativement au développement de la maîtrise de la langue parlée et écrite : identification des habiletés linguistiques reliées à la matière du cours et des objectifs qui en découlent<sup>21</sup> ». En ce sens, les coordonnateurs de département s'acquittent d'une responsabilité qui leur incombe par la politique de la langue.

Enfin, le Centre d'aide en français, ayant pour mandat de répondre aux besoins des étudiants en matière de maîtrise langagière, contribue très directement à l'atteinte des buts identifiés dans la politique de la langue du Collège.

Nous évaluons que les références qui sont faites à la politique de la langue française et l'emprunt de certaines de ses dispositions dans l'application de politiques telles que la PIEA assurent la poursuite des buts visés par cette politique et s'avèrent efficaces au regard de la qualité des apprentissages. Mais compte tenu de la date lointaine de son adoption, le Collège a déjà prévu de réviser cette politique dans l'échéancier de la mise à jour continue de son guide de gestion. Cette révision sera d'autant plus nécessaire que la loi 104, Loi modifiant la Charte de la langue française, oblige maintenant les collèges à «se doter d'une politique relative à l'emploi et à la qualité de la langue française» et que les objets que doit traiter cette politique sont précisés dans la loi<sup>22</sup>.

## Conclusion

- **A la lumière des résultats de son analyse concernant l'application de la PIEA et de la politique de la langue française, le Collège entend :**

---

21 Voir Grille de vérification d'un plan de cours.

22 Article 10 de la Loi 104.

- réviser sa PIEA et y préciser, s'il y a lieu, les modalités de prise en compte des compétences de formation générale dans les ÉSP;
- se donner une politique relative à l'emploi et à la qualité de la langue française conformément aux exigences de la loi.

### **VOLET 2.2.3. LES SERVICES D'AIDE ET DE SOUTIEN À L'APPRENTISSAGE ET À L'ENSEIGNEMENT**

#### **Description**

Le caractère fonctionnel et intégré des différents services d'aide et de soutien à l'apprentissage et à l'enseignement

#### **Cadre de référence**

Les principaux services et activités d'aide et de soutien que nous analysons brièvement sont les suivants :

- les activités d'accueil;
- la contribution des services aux étudiants;
- la session d'accueil et d'intégration;
- le centre d'aide à la réussite (CAR);
- le centre d'aide en français (CAF);
- les activités d'encadrement et le plan institutionnel de réussite;
- les conseillers pédagogiques au cheminement scolaire;
- les conseillers pédagogiques.

#### **Analyse**

---

#### **Le Collège accorde une grande importance à l'accueil des étudiants pour faciliter leur adaptation et développer leur sentiment d'appartenance**

---

Une des responsabilités fondamentales que se reconnaît le Collège est « d'accueillir et de faire réussir les personnes, faciliter leur accès, leur préparation et leur adaptation aux études universitaires ou au marché du travail ». Le passage du secondaire au collégial appelle une bonne dose d'adaptation de la part des nouveaux inscrits et pour favoriser cette adaptation, le Collège tient, chaque année, une activité d'accueil à leur intention à la veille du début des cours. Cette activité est organisée et réalisée par l'équipe d'animation et vie étudiante œuvrant au sein de la Coordination de la réussite éducative et organisation scolaire. Cette activité permet aux nouveaux collégiens, regroupés par programme, d'établir un premier contact avec leurs professeurs. Quelques semaines plus tard, une autre activité d'accueil permet de regrouper les étudiants de tous les niveaux d'un même programme de façon à favoriser une identification et à alimenter un sentiment d'appartenance à leur programme.

---

### **Les services aux étudiants sont étroitement liés au soutien à l'apprentissage**

---

Nous analysons plus loin, sous le thème 3.3, l'efficacité des services aux étudiants. Mais il importe de souligner ici que le Collège a mis en place une organisation conçue autour du concept de réussite éducative. Les mandats et les actions réalisés par l'équipe des services aux étudiants sont ainsi étroitement liés au soutien à l'apprentissage en contribuant très directement à l'établissement de conditions de vie étudiante favorisant la réussite des études. En effet, les services aux étudiants contribuent à la réussite éducative et au soutien à l'apprentissage en planifiant une programmation d'activités favorisant, entre autres choses, l'actualisation d'acquis théoriques; le développement personnel et social (confiance en soi, responsabilisation, gestion du temps, familiarisation au travail d'équipe); l'acquisition de valeurs telles que l'esprit sportif, le respect, la dignité. Il est, par exemple, clairement établi que la participation à une équipe sportive du Collège est conditionnée par la réussite scolaire; l'étudiant confronté à des échecs multiples ou répétitifs se voit retirer le privilège de «faire l'équipe».

---

### **La session d'accueil et d'intégration constitue un service d'aide important**

---

La session d'accueil et intégration, avec ses divers volets, constitue en soi un service d'aide et de soutien important à l'enseignement et à l'apprentissage pour certains étudiants. Nous y reviendrons plus longuement lors du traitement du critère 3.1 du présent bilan.

---

### **Le Centre d'aide à la réussite (CAR) offre une large gamme de services de soutien aux étudiants**

---

Le Centre d'aide à la réussite (CAR) offre à la clientèle étudiante une diversité de services dans un climat de convivialité et une structure inspirée des principes d'une relation d'aide.

Faciliter un apprentissage intégré tant sur le plan social que personnel constitue pour le Centre un objectif privilégié. Le CAR entretient des relations constantes avec le service d'aide psychosociale ainsi qu'avec les professeurs chargés de dispenser le cours « Introduction aux principes et techniques d'apprentissage », cours obligatoire pour les étudiants inscrits au programme Accueil et intégration et le cours « Connaissance de soi », cours fortement suggéré aux étudiants inscrits dans une démarche d'exploration des études collégiales. Il offre aussi des services d'encadrement à tout étudiant désireux d'améliorer sa manière de vivre ses études, qu'il se présente au CAR de sa propre initiative ou qu'il soit référé par un professeur. Depuis sa création, le Centre tend également la main aux étudiants n'ayant pas accumulé la moitié de leurs unités à la session précédente. Le CAR pilote aussi un service d'aide par les pairs qui, grâce à l'énergie et l'efficacité de ses jeunes pairs-aidants, offre de l'aide à la réussite à tout étudiant. Pour la plupart, les pairs-aidants sont recommandés par les professeurs des différents programmes d'études; ils peuvent ainsi couvrir les demandes d'aide pour la majorité des cours des différents programmes offerts au Collège.

---

### **Le Centre d'aide en français apporte un soutien important à plusieurs étudiants dans la réussite de leurs apprentissages**

---

Le Centre d'aide en français (CAF) a été le premier centre d'aide créé et mis en place au Collège et exploite aussi largement la formule de l'aide fournie par les pairs. Le rôle que se donne le CAF est de veiller à la maturation syntaxique des étudiants et à l'élaboration d'un bon français écrit. Le Centre fonctionne par le tutorat des pairs en formant chaque année une trentaine d'étudiants qui viennent en aide individuelle aux étudiants qui s'inscrivent au CAF parce qu'ils éprouvent des difficultés en français écrit. Ainsi les pairs-aidants du CAF donnent chaque année quelque mille (1000) heures de cours individua-

lisés. Le CAF table sur le fait que la maîtrise de la langue sert la compréhension et, conséquemment, la réussite de toutes les matières. Un élève qui perfectionne son français écrit se donne toutes les chances de voir son dossier scolaire s'améliorer, progresser et le CAF se donne entre autres pour mission de l'accompagner et de le soutenir dans cette démarche.

---

### **Plusieurs autres mesures d'encadrement sont offertes aux étudiants**

---

Outre les activités menées par le CAR et le CAF, nombre d'activités d'encadrement sont assumées par les départements d'enseignement et, dans certains cas, par des centres d'aide départementaux. Plusieurs de ces activités, déjà en vigueur entre 1996 et 2001, figurent maintenant nommément dans le Plan institutionnel de réussite du Collège.

---

### **Les étudiants de la formation continue reçoivent aussi des services d'aide appropriés**

---

Les étudiants des programmes temps plein à la formation continue ont accès aux mêmes services que les étudiants du régulier. Plusieurs activités leur sont directement dédiées. Par exemple, une séance d'information est organisée avant la session d'automne pour faciliter le retour aux études des étudiants adultes (y participent une centaine de personnes). En début de formation, une autre journée traite des thèmes suivants : gestion du stress, mémorisation, concentration, recherche en bibliothèque, travail d'équipe, gestion du temps, prise de notes et préparation aux examens. Plusieurs programmes offrent également, dès les premières semaines de cours, une formation de 45 heures en travail intellectuel où un enseignant expérimenté s'assure que l'accueil et l'intégration des étudiants se font de façon harmonieuse et motivante.

La CEEC soulignait, en 1998, dans son rapport sur l'AEC de Gestion financière informatisée, « la disponibilité des professeurs même si les chargés de cours n'étaient pas tenus de le faire... et la qualité de l'encadrement offert aux étudiants et les moyens déployés pour favoriser leur réussite ». La Commission notait en outre que «le contexte et les structures de gestion favorisaient le développement d'une vision commune axée sur l'amélioration constante de la formation et de la réussite des étudiants ».

---

### **Les conseillers pédagogiques apportent un soutien à la fois à l'apprentissage et à l'enseignement**

---

Une grande part du soutien à l'apprentissage est assumée par les conseillers pédagogiques au cheminement scolaire (anciennement les aides pédagogiques individuels). Avec l'avènement de la réforme de l'enseignement collégial, le rôle et les mandats dévolus à ces conseillers pédagogiques ont été modifiés pour les voir élargir leur champ d'action, auparavant centré plus exclusivement sur le soutien aux étudiants, à un soutien à l'enseignement dans le cadre des comités de programme. Il s'est avéré «à l'usage» que le soutien à l'enseignement était possible, mais était confronté assez rapidement à des limites. Cela est devenu plus particulièrement évident lorsqu'il s'est agi de soutenir les équipes de professeurs des comités de programme lors d'une élaboration de programme révisé par compétences. C'est ainsi qu'après quelques années, ce type de soutien à l'enseignement a plutôt été confié aux conseillers pédagogiques aux professeurs du Service de recherche et développement pédagogiques dont l'équipe a été élargie, expressément pour répondre à ce type de besoins.

Tout au long des années 1996 à 2001, le soutien à l'enseignement a été assumé pour une bonne part par l'unique conseiller pédagogique aux professeurs du Service de recherche et développement. Ce conseiller pédagogique assume une fonction de «counseling» et agit comme répondant local du programme

PERFORMA au Collège. Tout en bénéficiant du soutien de ce réseau, le Collège a souscrit à son implication au sein de groupes de travail, à sa collaboration à des recherches et à la supervision de certaines d'entre elles. Fort de l'expertise développée grâce à cette implication, ce conseiller pédagogique aux professeurs, de concert avec le Directeur des études, est à l'origine de la création d'outils sur l'évaluation formative de l'enseignement et les différents aspects du développement pédagogique des programmes. Il s'agit aussi de documents pour des journées pédagogiques, des bulletins d'informations pédagogiques, de guides d'élaboration ou de mise en œuvre, d'instruments d'évaluation, ... À ces outils, le Service de recherche et développement pédagogiques offre le service d'un Centre de documentation pédagogique (CRD) : plus de 3 000 documents classés avec descripteurs afin de faciliter la recherche thématique...

Tenant compte de la nécessité de soutenir les équipes d'enseignants et les conseillers pédagogiques au cheminement scolaire siégeant aux différents comités de programme, le Collège a procédé, au cours des dernières années, à l'embauche d'un second puis d'un troisième conseiller pédagogique aux professeurs pour répondre à une demande conjoncturelle accrue d'implantation et d'évaluation de programmes. Le mandat principal de ces conseillers est d'accompagner les comités de programme tout au long du processus d'élaboration et d'implantation de leur programme révisé. Cet apport « conseil » est grandement apprécié de la part des équipes programmes et a donné lieu à plusieurs témoignages en ce sens exprimés à la Commission des études.

---

### **Le Collège s'est préoccupé d'assurer le caractère fonctionnel et intégré des différents services d'aide et de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage**

---

## **Conclusion**

La réflexion qui a conduit à l'établissement de la mission du Collège et l'identification des priorités institutionnelles auxquelles elle a donné lieu, ont été à l'origine du développement du concept de réussite éducative qui a ensuite inspiré des réorganisations successives des Services aux étudiants et de la Direction des études. Il en est résulté une centration plus nette sur l'étudiant et sur sa réussite. Les services d'aide et de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage se sont conséquemment nettement élargis, y intégrant la raison d'être et la planification des actions menées aux affaires étudiantes. Pareille évolution explique aujourd'hui le regroupement au sein d'une coordination unique des programmes et de la réussite éducative de l'ensemble des unités liées au soutien à l'enseignement (Service d'animation et de développement pédagogiques en soutien à l'élaboration, à l'implantation et à l'évaluation des programmes...) et à l'apprentissage (conseillers pédagogiques au cheminement scolaire et affaires étudiantes où l'on retrouve CAF, CAR et Service d'orientation). Cette évolution a grandement contribué à assurer le caractère fonctionnel et intégré des différents services d'aide et de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage que l'on retrouve dans l'organisation dont est maintenant dotée le Collège.

➤ **Dans le but de donner suite à son analyse des services d'aide et de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage, le Collège entend :**

- maintenir une organisation intégrée des services d'aide et de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage;
- continuer d'associer l'ensemble des services éducatifs (CAF, CAR, Service d'orientation, conseillers pédagogiques aux cheminements scolaires) à la poursuite des objectifs fixés dans le Plan institutionnel de réussite et de diplomation (en y intégrant la gestion des contrats de réussite mis en place suite à l'abolition de la « taxe à l'échec ») et à l'évaluation périodique de l'atteinte de ces objectifs.



## **VOLET 2.2.4. L'ORGANISATION DES ACTIVITÉS SCOLAIRES**

### **Description**

Le souci du Collège d'organiser les activités scolaires de façon à favoriser l'atteinte, par les élèves, des objectifs des programmes d'études

### **Cadre de référence**

Le Collège s'est doté de diverses politiques ou autres documents officiels, dont certains sont révisés annuellement, balisant les règles appliquées en matière d'élaboration de calendrier scolaire, de confection des horaires, de répartition des ressources enseignantes par discipline. Ces documents sont notamment :

- la Politique numéro 11 sur la confection des horaires (annexe A);
- la Politique numéro 14 sur l'élaboration et l'adoption du calendrier scolaire;
- les Règles de répartition des ressources enseignantes par discipline.

### **Analyse**

---

#### **La confection des horaires est faite de façon efficace, dans un climat propice à l'acte éducatif**

---

Ayant pour but d'«assurer une qualité de vie et des conditions d'apprentissage qui permettent l'établissement d'un climat éducatif favorable à la réalisation de la mission première du Collège : dispenser un enseignement de qualité», la politique sur la confection des horaires précise les responsabilités des intervenants en fixant certains paramètres et des modalités particulières liées à l'établissement de l'horaire. Les responsabilités et les rôles sont clairement partagés entre la direction des études et les départements. L'opération se déroule efficacement et harmonieusement.

---

#### **Le processus menant à l'adoption du calendrier scolaire tient compte des exigences réglementaires et conventionnelles**

---

La Politique sur l'élaboration et l'adoption du calendrier scolaire a notamment pour but d'«assurer les meilleures conditions d'enseignement et d'apprentissage en garantissant le cadre requis pour la prestation des enseignements et la tenue des activités d'évaluation». Par les dispositions qu'elle comporte, son application assure le respect du RREC, établit un ensemble d'automatismes pour l'élaboration du calendrier et définit le processus menant à l'adoption du calendrier scolaire.

Il est à noter que, depuis la mise en œuvre de la Commission des études et à la suite d'une entente intervenue entre le syndicat des enseignants et le Collège, les projets de calendrier scolaire ne sont plus soumis à la Commission des études mais donnent plutôt lieu à une consultation du Comité des relations de travail des enseignants avant d'être soumis au Conseil d'administration pour adoption.

---

## **La répartition des ressources enseignantes par discipline est faite à partir de règles soumises à la consultation du syndicat des enseignants**

---

Le processus lié à la répartition annuelle des ressources enseignantes par discipline se déroule en deux temps. En effet, avant d'échafauder un projet de répartition, le Collège révisé annuellement les règles de répartition de ces ressources et consulte le Comité des relations de travail des enseignants sur ce projet de règles avant de procéder. Cette pratique a fait en sorte qu'au fil des ans, le projet de répartition des ressources enseignantes fait l'objet d'une double entente avec le syndicat, la première sur les règles de répartition et, la seconde, sur le projet de répartition.

Ces règles de répartition déterminent des paramètres visant, entre autres et dans le respect des dispositions de la convention collective des enseignants, à assurer les meilleures conditions possibles d'enseignement et d'apprentissage.

---

## **En formation continue, le Collège tient compte des caractéristiques de sa clientèle dans l'organisation scolaire**

---

L'organisation de la plage horaire est adaptée pour les adultes afin de s'assurer, dans la mesure du possible, que les parents puissent être de retour à la maison vers 16 h (arrivée des enfants de l'école). On regroupe également tous les cours dans des locaux réservés à la formation continue afin que chaque étudiant ne se sente pas noyé dans un monde d'adolescents mais plutôt entouré d'autres adultes. La formation continue possède d'ailleurs ses propres laboratoires informatiques et s'assure d'être à la fine pointe des nouvelles technologies.

Nous tenons compte également des différences culturelles, particulièrement concernant la formation offerte aux autochtones. L'horaire est adapté pour permettre la tenue de leurs semaines culturelles.

## **Conclusion**

Nous pouvons dire que l'existence de politiques et les révisions périodiques qui en sont faites témoignent du souci de rigueur du Collège dans l'établissement de règles et pratiques qui influent sur la qualité des diverses activités scolaires, assurant ainsi la mise en place des conditions requises pour que les étudiants puissent atteindre les objectifs de leur programme d'études. Loin de prétendre à la perfection à cet égard, les résultats constatés sont très nettement positifs et se comparent très avantageusement à ce qui s'observe dans le réseau des cégeps. Il y a, bien sûr, toujours place à amélioration, mais nous partageons la conviction d'être sur la bonne piste, et bien en selle.

### **➤ Le Collège entend donc,:**

- à la lumière de l'analyse périodique des données colligées dans le système d'informations sur les programmes d'études poursuivre le raffinement des règles et des pratiques organisationnelles qui conditionnent l'atteinte des objectifs de réussite éducative par le plus grand nombre;
- en lien avec le sentiment d'appartenance, inclure dans le plan d'action de son projet éducatif, l'amélioration de la formule de l'activité d'accueil des étudiants.

## THÈME 2.3 EFFICACITÉ DES SERVICES AUX ÉTUDIANTS

### Description

Dans l'Agenda que remet le Collège aux étudiants se trouve l'essentiel de l'information concernant les services aux étudiants.

On y trouve, entre autres choses :

- La Charte des droits et des responsabilités des étudiants du Collège Shawinigan, dont certains articles portent spécifiquement sur la vie étudiante (4.02, 5.03 et 6).
- Des renseignements utiles, présentés par ordre alphabétique, sur divers services offerts aux étudiants, notamment : Activités physiques et sportives, Admission aux universités, Aide financière, Aide psychosociale, Animation socioculturelle, Bourses d'excellence du Collège Shawinigan, Conseiller d'orientation, Emploi, Environnement, Logement et Profil Passeport.

Le Collège s'est donné, en 1996, un plan d'action sur les Services aux étudiants. Ce plan précise des objectifs, des moyens et des actions regroupés sous sept orientations :

- connaître notre clientèle : profils, besoins, intérêts;
- accueillir nos étudiants jeunes et adultes;
- humaniser et personnaliser les relations et les communications avec nos étudiants : actuels, futurs et passés;
- faciliter l'intégration de nos étudiants;
- offrir un environnement éducatif de qualité;
- contribuer à la réussite de nos étudiants;
- préparer nos étudiants face à leur avenir.

### Analyse

---

#### **Le Collège offre une programmation diversifiée et constamment adaptée pour répondre aux besoins des étudiants**

---

Le Collège considère comme important d'offrir une programmation diversifiée qui contribue au développement personnel et social de l'étudiant. D'une part, les activités culturelles favorisent l'ouverture aux diverses formes d'expression artistique ou scientifique. Pensons, par exemple, au théâtre, à la danse, à Cégeps en spectacle, au recueil de textes, à Pleins feux et à Science on tourne. D'autre part, elles permettent d'accroître des habiletés personnelles d'association, de coopération et d'intervention dans leur milieu par l'animation d'un spectacle, la responsabilisation en matière de promotion ou la coordination d'événements.

La programmation de base **d'activités sportives au niveau intra-mural** s'est toujours maintenue au fil des ans. Le flag football, la balle molle intérieure, le soccer intérieur, le volley-ball de plage, le cosom-hockey et le basket-ball sont les activités offertes. À chaque année, selon la demande de la clientèle, des

projets spéciaux naissent. La balle molle, le curling, le volley de nuit à 4 joueurs et le hockey sur glace en sont quelques exemples.

Sur le **plan du sport intercollégial**, il y a également constance. Certes, nous ne pouvons répondre à toutes les demandes, mais nous favorisons autant la participation féminine que masculine dans des sports distincts et les disciplines mixtes telles que la natation et le badminton. Le choix des disciplines se fait selon la popularité des sports. C'est ainsi que l'an dernier, nous avons ajouté du soccer masculin vu l'engouement montant de cette discipline au Québec.

En **animation socioculturelle**, de 1996 à 2001, plusieurs activités ont été créées afin de répondre aux besoins exprimés par les étudiants : besoin d'un milieu vivant, besoin d'appartenir à un groupe partageant les mêmes goûts et intérêts, besoin de s'exprimer, de s'engager. Le Recueil de textes littéraires, les spectacles mettant en vedette des groupes sélectionnés par les étudiants, le Club Photo et la troupe de danse en sont des exemples. Ces activités sont demeurées récurrentes. D'autres possibilités s'offrent à la clientèle étudiante : la participation à des concours (tels que :Cégeps Rock, Concours d'affiches ou de chansons, Expo sciences Bell, Tournoi de Génie en herbes et Cégep BD); la création de spectacles étudiants et la participation à des échanges internationaux, notamment en Belgique et en France. Le réseau intercollégial des activités socioculturelles du Québec (RIASQ) contribue également à créer un environnement éducatif stimulant. Notre Collège participe à plusieurs activités intercollégiales, telles que : Cégeps en Spectacle, Cégep BD, Recueil intercollégial de poésie, Festival de danse et de théâtre, Science on tourne. L'évolution des activités d'animation socioculturelle a été influencée par les compressions budgétaires excessives. Malgré cela, beaucoup d'efforts ont été déployés de part et d'autre pour maintenir les activités,

En aidant l'étudiant à réaliser des choix réfléchis et satisfaisants qui tiennent compte de ses aspirations personnelles et des réalités des programmes d'études et de carrières, l'**aide en orientation** facilite l'accès, la préparation et l'adaptation aux études universitaires. Voici une brève présentation des activités et services offerts en orientation :

- consultations individuelles;
- rencontres de groupe;
- organisation d'activités d'information scolaire et professionnelle;
- développement d'outils d'information (documentation écrite, référence internet, etc);
- mise à jour et développement du centre de documentation scolaire et professionnelle;
- périodes de disponibilité aux étudiants sans rendez-vous;
- soutien aux clientèles d'accueil et intégration;
- \* développement d'activités d'accompagnement aux carrières scientifiques;
- \* travail de collaboration avec l'équipe d'aide à la réussite.

En aide psychosociale, le Collège offre des consultations individuelles aux étudiants ayant des difficultés d'ordre personnel. Jusqu'à maintenant, cette aide est davantage curative que préventive. L'intervenante psychosociale répond aux besoins des étudiants au fur et à mesure qu'ils se présentent. Quelques activités de prévention ont été réalisées mais sans résultats probants. (Formation d'un groupe d'aidants naturels, groupe d'entraide pour personnes homosexuelles, tableaux d'expression sur le suicide, la famille, l'homosexualité, ateliers de relaxation). L'intervenante en a conclu que les étudiants qui sont en difficulté préfèrent recevoir de l'aide individuellement, par une personne spécialisée dans le domaine. Par contre,

face à la problématique du suicide, l'intervenante psychosociale considère que des activités de prévention sont nécessaires. Elle compte offrir de la formation aux professeurs afin qu'ils soient en mesure de reconnaître les signes de détresse chez les étudiants et de les référer au service d'aide psychosociale. Elle interviendra auprès des étudiants qui peuvent être touchés par la tentative de suicide ou le décès par suicide d'un des leurs. L'embauche d'un agent de milieu lui permettra de se consacrer à ce projet. De plus, la présence de cette ressource supplémentaire, par le biais du Fonds jeunesse, permettra de vérifier de façon plus exhaustive si les activités et services offerts par les services aux étudiants correspondent aux attentes et besoins de ceux-ci. Jusqu'à maintenant, nos indicateurs de satisfaction se limitent au taux de fréquentation des services et à la participation aux activités.

Soulignons, enfin, quelques nouveautés importantes, telles que la Charte des droits et des responsabilités, la fonction de protecteur des étudiants, le profil Passeport, le centre d'aide à la réussite et la troupe de danse.

Bref, nous pouvons conclure que les services aux étudiants sont variés, alliant continuité et nouveauté pour mieux répondre aux besoins des étudiants.

---

### Les services aux étudiants sont fréquentés et utilisés

---

Nous disposons de quelques indicateurs nous permettant d'évaluer le taux d'utilisation des services aux étudiants et le taux de fréquentation des activités. Voici quelques éléments d'analyse à ce propos.

**En orientation**, de 1995 à 2001, nous observons une augmentation de 20% de l'utilisation et de la fréquentation des services. De plus, nous notons, au fil de ces années, une augmentation importante de la clientèle inscrite au programme Accueil et intégration, clientèle qui nécessite un support accru en orientation. Cependant, au niveau des programmes préuniversitaires, 35 à 40% des étudiants ont peu d'information concernant les domaines de travail reliés à leur programme d'études. Ils se questionnent peu quant à leurs aptitudes à exercer un métier dans ce domaine. Nous tenterons de remédier à cette situation. Aussi, dès la première session, ces étudiants seront en contact avec le marché du travail et ils seront invités à faire une démarche d'autoévaluation. Une première expérience aura lieu à l'automne 2002 pour tous les étudiants de Collège 1 inscrits en sciences humaines. En concertation avec deux professeurs, des activités d'exploration professionnelle et de réflexion sur l'orientation ont été élaborées. Ce genre d'activité a été rendu possible avec l'ajout de 15 heures à l'intérieur d'un cours de sociologie qui est obligatoire pour tous les étudiants de ce programme. Le service d'orientation entend poursuivre ce type d'intervention avec d'autres programmes particulièrement au niveau préuniversitaire. Le service d'orientation entend, pour ce faire, mener des actions concertées avec les équipes de programme.

Au chapitre de **l'aide financière**, nous constatons une légère diminution des demandes de prêts. Par contre l'achalandage au service a augmenté en raison de la complexité des situations. Avec les divers programmes de réintégration aux études, nous notons une importante augmentation du nombre d'étudiants adultes. Ces derniers ont souvent la charge d'enfants et leur situation financière est précaire. Le fonds de dépannage est une ressource inestimable pour eux.

En ce qui a trait à **l'aide psychosociale**, il y a eu une légère diminution des demandes de consultations, entre 1 et 1.5%. Les motifs de consultations se concentrent surtout autour de problèmes de l'humeur, de l'anxiété et de la relation amoureuse. Au fil des ans, les problématiques sont plus lourdes, les étudiants qui consultent sont davantage médicamenteux. Les étudiants qui consultent en plus grand nombre proviennent des programmes d'études suivants : sciences humaines, service de garde et soins infirmiers. Ces dernières années, il y a davantage d'étudiants inscrits en sciences de la nature qui consultent surtout en raison de l'anxiété reliée à la performance.

Lors de l'implantation du service **Protecteur de l'étudiant**, cinq étudiants se sont présentés à l'agente de liaison pour lui faire part de leurs récriminations. À la suite d'une campagne de promotion, les demandes se sont accrues. Pour l'année scolaire 1999-2000, le nombre de requêtes est porté à 29 et pour 2001-2002 il y a une augmentation de 45%. Pour les 42 demandes traitées, la plupart des litiges ont été réglés à partir des démarches verbales faites par les étudiants auprès des instances, sur la recommandation de l'agente de liaison.

Le **service de placement** assure aussi un lien étroit entre les diplômés et les entreprises. Un registre des offres d'emploi est disponible et des statistiques de placement sont comptabilisées à chaque année. Le taux de placement s'est grandement amélioré à partir de 1997 et depuis, il est en croissance continue. De plus, le service de placement supporte les étudiants qui désirent faire un stage à l'extérieur de la province ou du pays. Trois ou quatre étudiants se prévalent de ce privilège. Le service coordonne également les activités des étudiants qui arrivent de l'étranger (surtout de France) et qui réalisent un stage au Collège.

En ce qui a trait aux **activités socioculturelles**, plusieurs activités sont demeurées récurrentes car elles répondent aux besoins de nos jeunes (Cégeps en Spectacle (la participation a augmenté à ce concours), Festival de danse, Festival de Théâtre, etc), ce type d'activités donne les avantages du réseautage socioculturel qui est très important dans une région comme Shawinigan et la participation aux ateliers (théâtre, photo, danse) est demeurée stable. Des activités spontanées peuvent s'organiser par des étudiants qui ont un intérêt particulier (Forum étudiant, Génie en herbe, Tournoi Jeunes Démocrates, Expo science Bell). Des activités sont parfois annulées à cause du manque d'argent, période des compressions budgétaires n'aidant pas, de l'absence d'intérêt des jeunes ou encore du désengagement des personnes ressources (récital forum, concours d'affiches, comités politiques, échanges internationaux, ateliers de gestion de stress, Le Mercure (quotidien d'informations)). L'activité « Plein Feux », est une de celle qui a été interrompue, en juin 1996, lors de la clôture de la 20<sup>e</sup> édition. Mentionnons que la collaboration de certains professeurs contribue au maintien de certaines activités : Science on tourne, recueil de poésie, recueil de textes, marathon d'écriture...

Le **sport intra-mural** se pratique sous forme de tournoi composé d'équipes mixtes auquel une centaine d'étudiants participent annuellement. Quant à la participation au sport intercollégial, elle est constante et le recrutement se fait bien, à l'exception d'une saison où, en natation, la qualité fut remplacée par la quantité. Dans le domaine du sport d'élite, la situation est à la hausse. Le désir de performer sur la scène canadienne et mondiale s'est accru chez plusieurs étudiants, ce qui génère une demande de services plus spécifiques tant sur le plan sportif que scolaire. Il est important de souligner que le Collège est membre depuis longtemps de l'École sport-études.

La participation à **Profil Passeport** demeure conservatrice jusqu'à maintenant. Environ 1% de la population étudiante s'inscrit dans cette démarche et la poursuit jusqu'à l'obtention du certificat. À chaque année, près de la moitié des participants abandonnent en cours de route<sup>23</sup>. Par contre, ceux qui persévèrent se disent très enrichis par cette expérience. Nous avons donc décidé de maintenir cette activité. Pour accroître la participation et maintenir l'intérêt, l'accent sera mis sur l'accès au marché du travail. Nous mènerons une importante campagne d'information auprès des employeurs de la région et évaluerons la méthode de gestion du Profil Passeport.

---

### Les services aux étudiants sont complémentaires à la formation des étudiants

---

Dans le mouvement de la réforme de l'enseignement qui préconise l'approche par compétence, les services aux étudiants (SAE) s'associent depuis plusieurs années aux partenaires de la pédagogie. Les

---

23 Nous tenons toutefois à mentionner que les quelques cégeps qui offrent également cette formule obtiennent des résultats similaires.

SAE offrent des occasions d'apprentissages complémentaires aux champs d'études favorisant le développement intégral de la personne. En voici plusieurs exemples :

- Recueil intercollégial de poésie (lettres);
- Sciences on tourne (génie mécanique);
- Spectacle pour enfants (techniques d'éducation en services de garde);
- Festival culturel (lettres);
- Conception de dépliants d'information et d'affiches (microédition et hypermédia);
- Club entrepreneur (techniques et sciences administratives.);
- Activités sportives ( cours d'éducation physique);
- Recueil de textes littéraires (lettres, microédition et hypermédia).

Citons en exemple le recueil de textes littéraires. Les étudiants inscrits au programme Arts et lettres sont invités et encouragés par leurs professeurs à produire des textes. Par la suite, le projet est pris en main par des étudiants inscrits au programme microédition et hypermédia. À partir de critères déterminés par l'enseignant et par l'animatrice socioculturelle, les étudiants doivent concevoir un recueil (mise en page, esthétisme, respect des normes). On tiendra compte de cette activité lors de l'évaluation sommative. Un recueil sera choisi parmi tous ceux présentés et distribué à la communauté collégiale.

D'autres activités, sans être directement complémentaires aux champs d'études, offrent d'excellentes occasions d'actualiser des acquis scolaires. Soulignons, par exemple, les activités suivantes :

- Club photo (sciences de la nature);
- Comité environnemental (chimie biologique, sciences de la nature, sciences humaines);
- Équipe de premiers soins (soins infirmiers);
- Troupe de théâtre (lettres);
- Profil Passeport (tous les programmes).

Mentionnons, à titre d'exemple, Profil Passeport qui permet à l'étudiant d'expérimenter ses acquis scolaires et d'actualiser son potentiel. L'expérience de profil Passeport permet de valider son orientation professionnelle et de maintenir son intérêt et sa motivation à s'investir dans ses études.

Les SAE entendent accroître leurs liens avec les partenaires pédagogiques, notamment avec les professeurs. Cette coopération permettra aux étudiants d'expérimenter les apprentissages complémentaires aux programmes d'enseignement. Les SAE maintiendront leur association avec le RIASQ qui possède les ressources nécessaires pour promouvoir les activités socioculturelles et qui peut explorer de nouvelles avenues. La fonction d'animatrice socioculturelle a évolué dans une diversité d'actions qui permettra de prévoir accroître le nombre de partenaires financiers (Fondation, Mouvement Desjardins) qui peuvent soutenir la création de nouvelles activités.

---

### **Les services aux étudiants contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels centrés sur la réussite éducative**

---

Les orientations du plan d'action à long terme des services aux étudiants sont arrimées aux objectifs institutionnels. Le Collège définit ainsi ses responsabilités fondamentales : «*accueillir et faire réussir les personnes, faciliter leur accès, leur préparation et leur adaptation aux études universitaires ou au marché du travail* ».

---

### **Les services aux étudiants contribuent à la réussite éducative**

---

Les services aux étudiants placent la réussite éducative au cœur de sa philosophie d'intervention. Pour définir la réussite éducative, le Conseil supérieur de l'éducation a retenu la perspective suivante :

*« La réussite éducative est donc un processus continu visant l'acquisition et l'intégration de valeurs, de connaissances, d'habiletés et d'expériences par l'étudiant afin qu'il s'engage socialement sur le plan personnel et professionnel selon ses capacités et ses objectifs. »*

La réussite éducative vise à développer une culture de l'épanouissement et privilégie le développement de l'autonomie et du sens des responsabilités plutôt que s'en tenir à la performance. En offrant à l'étudiant divers services et une panoplie d'activités, les services aux étudiants œuvrent dans un univers qui déborde du champ proprement scolaire. Les services aux étudiants invitent l'étudiant à se dépasser, à se développer, à s'engager et à faire de nouvelles découvertes. Ce service s'inscrit directement dans la culture de l'épanouissement et devient un partenaire inhérent à la réussite éducative.

L'animation socioculturelle, pour sa part, contribue à la réussite éducative en planifiant une programmation d'activités représentant une source d'apprentissage et d'exploration pour les étudiants. Plusieurs occasions leur sont offertes afin d'actualiser leurs acquis théoriques et de se développer personnellement et socialement (confiance en soi, responsabilisation, gestion du temps, familiarisation au travail d'équipe).

Sur le plan sportif, le fait de favoriser des actions éducatives dans le domaine de l'activité physique et sportive permet de contribuer au développement intégral des étudiants.

Le service des sports fait la promotion d'une pratique régulière et sécuritaire de l'activité physique et sportive basée sur des valeurs telles que l'esprit sportif, le respect, la dignité, le plaisir et l'honneur.

L'aide financière et matérielle encourage la persévérance aux études par un soutien financier adéquat. Cette aide regroupe les prêts et bourses du ministère de l'Éducation, ainsi que d'autres provenances, le dépannage financier, le service de logement et de covoiturage.

Il est reconnu que des problèmes d'ordre personnel peuvent perturber l'étudiant dans son cheminement scolaire voire même compromettre son projet d'études. En soutenant les étudiants et en les accompagnant dans la résolution de leurs difficultés, l'aide psychosociale favorise également la réussite.

Le soutien à l'orientation, en offrant un soutien au processus de choix vocationnel, s'inscrit directement dans la ligne de la réussite. Toutefois une concertation élargie sera nécessaire entre les responsables des services d'orientation et les différents intervenants du milieu collégial (enseignants, membres de la direction et professionnels) pour soutenir et consolider la maturation du choix vocationnel des étudiants. Il s'agit, en fait, de rendre le milieu collégial plus « orientant ».

La charte des droits et responsabilités, élaborée en 1997, a préparé la voie à la mise en place, à l'hiver 1999, de la fonction de protecteur de l'étudiant. Cette nouvelle ressource est directement reliée à la réussite éducative. S'il se sent lésé dans ses droits, l'étudiant a la responsabilité de se prendre en main.



Soutenu par l'agent de liaison, il doit faire les démarches nécessaires pour régulariser sa situation. Le recours au protecteur demeure l'étape ultime.

---

### **Les services aux étudiants contribuent à l'accueil et à l'intégration des étudiants**

---

Considérant qu'il est très souhaitable d'informer et de rassurer les étudiants qui amorcent leurs études collégiales, l'équipe des services aux étudiants tient une activité d'accueil avant le début des cours. Au fil des années, en tenant compte des commentaires des étudiants, cette activité s'est centrée sur l'essentiel : la rencontre avec les professeurs et la familiarisation avec les lieux.

Dans les semaines qui suivent la rentrée, les étudiants sont mieux disposés à recevoir de l'information à propos des activités et des services offerts. Une importante campagne de promotion a lieu.

L'équipe des services aux étudiants évalue que le sentiment d'appartenance facilite l'intégration et sachant que la réussite de la première session est un facteur important de rétention, une attention particulière sera désormais accordée à l'intégration de l'étudiant dans son programme d'études.

Finalement, l'équipe des services aux étudiants insiste sur la permanence d'un service d'accueil et de référence aux étudiants. À cet égard, nous estimons que le rôle de secrétaire au sein de l'équipe des services aux étudiants est d'une importance capitale.

---

### **Les services aux étudiants facilitent l'accès, la préparation et l'adaptation aux études universitaires et au marché du travail**

---

Réussir des études implique un véritable développement de la personne. Le Centre d'aide à la réussite s'intéresse autant aux émotions et aux attitudes sous-jacentes à la réussite qu'à la méthodologie intellectuelle. C'est ainsi que ce service entend donner le goût d'apprendre aux élèves qui le fréquentent, donc, éventuellement, de poursuivre leurs études.

En aidant l'étudiant à réaliser des choix réfléchis et satisfaisants qui tiennent compte de ses aspirations personnelles et des réalités des programmes d'études et de carrières, le service d'orientation facilite l'accès, la préparation et l'adaptation aux études universitaires.

En 1997, le service aux étudiants mettait sur pied Profil Passeport. Il s'agit d'une certification qui reconnaît la qualité des réalisations des étudiants en dehors du cadre scolaire. Il est reconnu que les employeurs sont intéressés à connaître les activités dans lesquelles se sont engagés les étudiants et ces activités sont considérées au moment de la sélection du candidat. « *Un CV qui a de l'expérience* », ce slogan illustre bien le lien que peut créer Profil Passeport entre l'étudiant et les employeurs. Ceux-ci peuvent constater que malgré leur jeune âge, ces étudiants se démarquent par une expérience dans différents domaines (social, culturel et communication). En effet, ces étudiants auront exploré certaines facettes reliées au milieu du travail, consolidant ainsi les études avec une expérience « terrain ».

Le service de placement facilite l'accès au marché du travail en assurant le suivi des offres d'emplois auprès de tous les diplômés. En plus de faire une relance annuelle auprès des finissants, ce service soutient les anciens diplômés qui se retrouvent de nouveau en recherche d'emploi. Finalement, tout au long de l'année, le service informe les étudiants des offres d'emplois à temps partiel et des offres d'emplois d'été. Les responsables du service transmettent les candidatures aux employeurs.

## **Conclusion**

Le Collège Shawinigan offre aux étudiants des services diversifiés susceptibles de répondre à leurs besoins. Ces services, qui contribuent à la formation et à la réussite, sont très fréquentés et utilisés.

Le secteur des services aux étudiants du Collège se distingue, entre autres choses, par la qualité de son accueil. Les personnes préposées à l'accueil et au secrétariat des services aux étudiants ont leur poste de travail dans des endroits stratégiques, c'est-à-dire accessibles et où la circulation est abondante. Ces personnes sont très attentives à la qualité de l'accueil. Plusieurs personnes s'adressent à elles, faute de savoir où obtenir de l'information. Les SAE veillent à ce que les étudiants puissent avoir accès aux services rapidement et qu'ils puissent profiter d'un service personnalisé et adapté à leurs besoins.

➤ **Au terme de l'analyse de l'efficacité des services aux étudiants, le Collège entend :**

- Continuer d'utiliser divers instruments permettant de connaître les besoins des étudiants au regard des activités et des services offerts.
- Développer des actions concertées entre les SAE et départements pour favoriser les apprentissages et la réussite éducative.

## **THÈME 2.4 EFFICACITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **Description**

#### ***Première section***

#### ***La gestion du personnel***

Pour assurer la gestion du personnel, le Collège s'est donné un ensemble de politiques, de règlements et de programmes, dont voici les principaux :

- La politique de développement et de gestion des ressources humaines.

Le 26 juin 1996 le Conseil d'administration du Collège Shawinigan a adopté la Politique numéro 2, Politique institutionnelle de développement et de gestion des ressources humaines (PIDGRH). Le Collège soulignait ainsi sa volonté de développer et de maintenir un personnel compétent par la mise en place de politiques, de règlements ou de programmes dans les quatre secteurs suivants : dotation du personnel, accueil et intégration des nouveaux membres du personnel, évaluation et perfectionnement du personnel.

- Un programme d'aide aux employés

Dès 1993, le Collège se dote d'un programme d'aide aux employés (PAE) qui vise à apporter aide et soutien à l'employé vivant des problèmes personnels ou professionnels, compromettant ou susceptibles de compromettre sa santé et son équilibre psychologique. En 1998, le Collège adhère à la Mutuelle de prévention des collèges et met ainsi en place pour une première fois un comité de santé et de sécurité au travail.

- Des politiques sur l'évaluation du rendement

Politique sur l'évaluation du personnel cadre (politique no 25, adoptée le 27 septembre 2000 par le CA et amendée le 23 janvier 2002).

Politique sur l'évaluation du rendement du directeur général et du directeur des études (politique no 26, adoptée le 22 novembre 2000 par le CA).

- Des programmes de perfectionnement

Programme de perfectionnement des enseignantes et des enseignants (adopté le 8 décembre 1992, révisé le 5 novembre 1996, le 4 septembre 1998 et le 17 octobre 2000).

Programme de perfectionnement du personnel de soutien (révisé le 4 mai 1998).

- Une politique de reconnaissance des longs états de service du personnel

La politique (no 7) actuellement en vigueur a été adoptée le 23 novembre 1994. Elle abrogeait et remplaçait la politique adoptée le 19 janvier 1983.

#### ***Deuxième section***

#### ***La gestion des relations de travail***

Les principales références qui servent à gérer les relations de travail sont les conventions collectives, les ententes collège-syndicats et les règlements ministériels ou institutionnels.

## Analyse

---

### **Le Collège a mis en place des mécanismes de dotation qui lui permettent de recruter un personnel compétent**

---

Même si le Collège ne s'est pas encore doté d'une politique de dotation du personnel, sauf pour les hors-cadres, il n'en a pas moins mis en place des mécanismes efficaces de recrutement et de sélection qui l'assurent d'un personnel compétent. Tout en respectant les dispositions des conventions collectives, le Collège applique notamment les mécanismes suivants :

- Tous les membres du personnel du Collège Shawinigan doivent réussir avec succès un test de français et compléter divers formulaires (ex. : formule de consentement, déclaration d'emploi, etc.) avant d'avoir accès aux entrevues de sélection.
- Des comités de sélection sont mis en place lorsqu'il n'y a pas de personnel détenant une priorité d'emploi prévue aux conventions collectives ou aux règlements en vigueur. Les enseignants des départements désignent, chaque année, les trois (3) membres des comités de sélection prévus à la convention collective. La composition des comités de sélection est complétée par le directeur des services aux ressources humaines, par un adjoint à la direction des études ainsi que par un membre du personnel du Service de la formation continue. Une entente locale existe à ce sujet. Il est à noter ici que depuis les cinq (5) dernières années tous les candidats enseignants retenus ont fait l'objet d'une décision unanime des membres des comités de sélection. Pour le personnel de soutien, plusieurs comités de sélection ont été mis en place au cours des sept dernières années et, dans chaque cas, la sélection des candidats et des candidates a fait l'objet d'une décision unanime des membres des comités. Il y eut également des recommandations unanimes de la part des comités qui ont siégé pour sélectionner des hors-cadres, des cadres et des professionnels.
- Les entrevues de sélection sont structurées selon un modèle de base qui peut être adapté selon les besoins et les circonstances.
- Les exigences et les profils de chaque poste à combler sont bien définis. Dans le cas des enseignants, les exigences normalement requises lors de l'engagement sont identifiées pour chacun des départements et sont également établies selon des critères prévus à la convention collective du personnel enseignant. Pour les autres catégories de personnel, une description des tâches a été élaborée pour chacun des postes et un Plan de classification est disponible pour le personnel professionnel et le personnel de soutien du Collège. Dans le cas des postes d'encadrement, le collège associe une firme de consultant au processus de sélection ou fait valider les candidatures retenues par ces dernières.

Au cours des cinq dernières années, le Collège a engagé 43 personnes pour combler des postes ou des charges d'enseignement dans quatorze disciplines différentes. Sauf pour trois disciplines, le Collège n'a pas eu de difficulté de recrutement. En effet, en Techniques de génie mécanique, le Collège a parfois des difficultés de recrutement pour des besoins spécifiques de courte durée, mais le Centre d'emploi du Canada a fourni, sur demande, plusieurs C.V. de candidats permettant de répondre aux besoins. En Soins infirmiers et en Techniques d'éducation à l'enfance, pour lesquelles nous avons engagé respectivement huit et sept personnes au cours des cinq dernières années, nous avons eu des difficultés de recrutement pour des postes ou pour des remplacements de congé de maternité. Nous avons dû réduire nos exigences normalement requises et accepter des candidatures n'ayant pas de baccalauréat avec obligation cependant d'obtenir le baccalauréat dans un délai raisonnable.

Pour les autres catégories de personnel, le Collège n'a pas vraiment eu de difficulté de recrutement, sauf pour le poste de coordonnateur des technologies de l'information et des services informatiques. Pour lui

permettre d'embaucher une personne répondant au profil demandé, le Collège a dû recourir aux services d'une firme spécialisée dans le domaine.

---

### **Le Collège a instauré des pratiques d'accueil et d'intégration qui répondent aux besoins du nouveau personnel**

---

L'accueil et l'intégration du nouveau personnel sont effectués de façon générale par le supérieur immédiat. Ce dernier présente le personnel de son unité administrative et fait une visite de l'ensemble des services du Collège. Le personnel du Service des ressources humaines rencontre le nouveau personnel pour les détails liés aux contrats, aux conventions collectives ou règlements, aux assurances, aux fonds de pension, au dépôt bancaire, etc.

Au début du mois de septembre, une rencontre avec les nouveaux enseignants est organisée conjointement par la direction du Collège et l'exécutif du Syndicat des enseignants. Les conseillers pédagogiques du Service de recherche et de développement pédagogiques (SRD) participent également à cette rencontre. La rencontre a pour objectif de transmettre l'information pertinente aux nouveaux enseignants par la remise de documents prévus à cet effet et de permettre aux membres de la direction et de l'exécutif du Syndicat des enseignants de prendre contact directement avec les nouveaux enseignants. Cette rencontre annuelle est grandement appréciée par les nouveaux enseignants tant du point de vue de l'information transmise que des contacts et des relations développés lors de cette rencontre.

Les rôles et responsabilités du Service des ressources humaines, de la direction des études et des départements, en lien avec l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants, ne semblent pas avoir été clairement identifiés et clarifiés.

Les nouveaux membres du conseil d'administration, du comité exécutif et de la commission des études ainsi que les coordonnateurs de département et les responsables de programmes du collège soulignent aussi un manque d'information en lien avec leur nouveau rôle.

Cependant, les conseillers du SRD offrent un soutien pédagogique aux nouveaux enseignants tout au long de la première session sur différents objets : le plan de cours, l'enseignant du collégial, l'étudiant du collégial, l'évaluation des apprentissages, l'évaluation formative de leur enseignement à la fin de la première session, ... Ces nouveaux enseignants peuvent aussi s'inscrire à une activité PERFORMA intitulée « *Mes débuts comme enseignants*<sup>24</sup> ». Ce soutien est offert depuis 1989, mais faute d'être inscrit dans une politique d'insertion professionnelle, ce ne sont pas tous les nouveaux enseignants qui en bénéficient. Le collège, après avoir élaboré sa politique d'insertion professionnelle des enseignants, envisage adhérer au Module d'insertion professionnelle de l'enseignement du collégial (MIPEC) dans le cadres de PERFORMA.

---

### **Les pratiques d'évaluation du rendement varient selon les catégories de personnel**

---

Sauf pour le personnel d'encadrement, le Collège n'a pas encore de programmes formels d'évaluation. Il possède cependant, dans plusieurs cas, des pratiques adéquates.

Pour le **personnel d'encadrement**, les évaluations par attentes signifiées sont en place depuis plusieurs années et une politique sur l'évaluation du rendement du personnel cadre et hors-cadre est en vigueur depuis l'année 2000. La politique numéro 8, Politique sur la gestion du personnel cadre, spécifie notamment les évaluations pour le personnel d'encadrement en probation.

---

<sup>24</sup> Le plan de cours est fourni en annexe B.

Tous les nouveaux **enseignants** à l'enseignement régulier sont soumis à une évaluation formative depuis 1997. Aucune évaluation du personnel enseignant permanent n'est actuellement effectuée de façon systématique. Cependant, des évaluations sont effectuées à la demande ou selon les besoins identifiés. Un soutien pédagogique est cependant offert par les trois conseillers pédagogiques du Service recherche et développement à l'ensemble des enseignants du Collège. Plusieurs outils d'évaluation ont été développés pour donner aux enseignants une rétroaction leur permettant de recevoir un soutien adapté et, au besoin, de s'améliorer. Notons que le Collège et le Syndicat des enseignants ont convenu en Comité de relations de travail de former un comité qui verra à l'élaboration d'une politique d'évaluation des enseignants, notamment des nouveaux. Le comité sera composé du président et du vice-président du Syndicat des enseignants ainsi que du directeur des services aux ressources humaines et d'un adjoint à la direction des études.

Le nouveau **personnel de soutien** fait l'objet d'une évaluation à tous les six (6) mois et ce pour les deux premières années d'engagement. Cependant, aucune évaluation formelle du personnel de soutien et professionnel ayant obtenu la sécurité d'emploi n'est actuellement effectuée. Le Collège entend se donner une politique à ce propos.

---

### **Le Collège répond adéquatement aux besoins individuels et organisationnels en matière de perfectionnement**

---

Le Collège a toujours accordé une grande importance au perfectionnement. Il a placé en tête des objectifs spécifiques de sa Politique de gestion des ressources humaines un objectif qui a pour objet le perfectionnement, qui se lit ainsi : *«Aider les personnes à maintenir et à développer leur compétence professionnelle en fonction des tâches et des besoins organisationnels.»* Dans cette politique, le Collège a défini cinq objectifs spécifiques au perfectionnement :

- maintenir et rehausser les qualifications du personnel compte tenu de l'évolution des tâches des individus et des services à rendre à la clientèle;
- favoriser l'acquisition de connaissances, habiletés et attitudes requises pour l'exercice des fonctions;
- contribuer à améliorer des situations ou à introduire des changements;
- favoriser l'employabilité et la mobilité du personnel;
- créer une culture d'apprentissage.

Par ailleurs, depuis l'entrée en vigueur de la Loi 90 en matière de perfectionnement, le Collège a toujours déposé des résultats qui dépassaient les exigences de cette Loi. Pour l'année 2001, par exemple, le Collège a investi 152 929 dollars pour dispenser 1813 heures de formation. Environ 50 % des employés ont participé à ces activités de formation.

Des comités de perfectionnement sont en vigueur depuis plus de 10 années et ce dans les catégories de personnel enseignant, de soutien et professionnel. Les programmes de perfectionnement du personnel enseignant et du personnel de soutien sont également en vigueur depuis plus de 10 années.

Le personnel enseignant est soutenu dans sa démarche de perfectionnement par les conseillers pédagogiques du Service de recherche et de développement. Le Collège est un membre actif de PERFORMA depuis 1978. Grâce à l'effet synergique du travail collaboratif à l'intérieur du réseau PERFORMA, le Collège a pu répondre aux besoins de perfectionnement des enseignants en pédagogie. Bien que le perfectionnement ait été en lien avec le développement institutionnel, il aurait pu être mieux

intégré à la gestion pédagogique et à la gestion des ressources humaines<sup>25</sup>. Des rapports annuels sont produits et déposés aux membres des comités de perfectionnement.

---

**Le Collège gère les relations de travail avec équité et respect, en ayant le souci de maintenir un climat harmonieux, propice à l'atteinte des objectifs institutionnels de formation**

---

En matière de gestion des relations de travail, le Collège a développé une approche de collaboration et de partenariat avec son personnel et ses représentants.

Les Comités de relation de travail (CRT) se rencontrent fréquemment. À ce titre, nous notons au cours des cinq (5) dernières années les statistiques suivantes :

<b>Catégorie de personnel</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Nombre total de rencontres (CRT) 1996-2001</b>
Personnel enseignant	160	62
Personnel de soutien	65	41
Personnel professionnel	15	4

Le climat qui règne au sein des comités de relations de travail du personnel enseignant et du personnel professionnel est très favorable. Les parties tentent de trouver des solutions aux bénéfices des membres et du Collège. Par contre, le climat au sein du CRT du personnel de soutien peut être qualifié d'un peu moins favorable. La création d'entreprises autonomes au milieu des années 1990 et l'impact des compressions budgétaires et de la diminution de la clientèle sur l'effectif du personnel de soutien constituent, à notre avis, deux éléments déterminants à cet égard.

---

**Le nombre de griefs varie beaucoup selon les catégories de personnel.**

---

Aucun grief n'a été déposé par le personnel professionnel au cours de la période de référence (1996-2001). Deux (2) plaintes en vertu de l'article 39 des Normes du travail ont été déposées et traitées au cours des dernières années.

Trois griefs ont été déposés au cours de la période de référence par les enseignants. L'un des griefs a fait l'objet d'une entente tripartite impliquant également le Cégep de Drummondville. Les deux autres griefs concernent le versement d'une prime de séparation dans le cadre des départs volontaires en 1997. Une cause réseau a été entendue sur le sujet.

---

<sup>25</sup> La recherche publiée en septembre 2000 et intitulée PERFORMA et ses collègues, enquête sur la situation de PERFORMA met en lumière le lien entre ce dernier et le perfectionnement dans les collèges : 11 constats ont été dégagés (p.4) et 11 recommandations (actions envisagées) ont été adoptées (pp. 5-10) ainsi qu'un plan d'action stratégique. Lors de cette enquête, le répondant local a produit une analyse de la situation locale intitulée *Consultation sur la situation de PERFORMA, la situation au Collège Shawinigan* ; notre situation y est analysée et des pistes d'action suggérées. Et, suite à cette analyse, le collège a adopté un Plan de relance de PERFORMA ; à cause des nombreux programmes en révision et le peu de ressources disponibles, le collège a eu de la difficulté à respecter l'échéancier prévu, mais il maintient les objectifs liés au perfectionnement et à l'insertion professionnelle des enseignants.

Le personnel de soutien a déposé 67 griefs. La partie syndicale a déposé 25 de ces griefs, dont quinze concernent la création par le Collège d'entreprises autonomes. Les autres griefs proviennent de 21 personnes différentes (une personne ayant déposé à elle seule 11 griefs). On trouve à l'annexe B la liste détaillée des griefs.

Il est important de souligner que le Collège, en collaboration avec son personnel et ses représentants, a mis en place une série d'activités ayant pour but le maintien et le développement d'un climat de travail favorisant l'atteinte de ses objectifs institutionnels. Nous pouvons citer, à titre d'exemples :

- la Fête de l'an nouveau qui permet de souligner les départs à la retraite ainsi que le personnel ayant atteint 25 années de service dans le domaine de l'éducation;
- la rencontre du personnel ayant obtenu la sécurité d'emploi ou la permanence;
- la Fête annuelle des administrateurs du Conseil d'administration où le Collège exprime, de façon particulière, sa reconnaissance aux membres dont les mandats se sont terminés au cours de l'année;
- le Cocktail de la Fondation du Collège Shawinigan soulignant les partenariats entre le Collège et la communauté socio-économique;
- le Dîner de Noël du personnel;
- la rencontre des parents des nouveaux étudiants du Collège;
- les rencontres « 5 à 7 » avec le personnel du Collège.

## Conclusion

Le Collège a adopté et appliqué un ensemble efficace de politiques, de règlements et de procédures pour assurer la gestion de ses ressources humaines. Il a réussi à développer et à maintenir un climat harmonieux et propice à l'atteinte des objectifs de formation.

Le Collège est cependant conscient qu'il lui reste à formaliser, sous forme de politiques ou de programmes, un certain nombre de mécanismes et de façons de faire qu'il a développés au cours des années.

### ➤ **Le Collège entend donc, en conformité avec sa Politique de gestion des ressources humaines :**

- élaborer et mettre en place des politiques en matière de dotation pour les diverses catégories de personnel du Collège;
- élaborer et mettre en place des politiques en matière d'insertion et d'évaluation des personnels syndiqués du Collège ;
- élaborer et mettre en place des activités d'information pour les nouveaux membres de la commission des études, du conseil d'administration, du comité exécutif ainsi que les nouveaux coordonnateurs de départements et responsables de programmes.



## **THÈME 2.5 EFFICIENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES, INFORMATIONNELLES ET FINANCIÈRES**

### **Description**

Le Collège gère les ressources matérielles, financières et informationnelles en conformité avec les lois, les règlements, les politiques et les régimes établis par le gouvernement et le ministère de l'Éducation.

Le Collège s'est, de plus, donné des règlements, des politiques, des plans et diverses procédures pour encadrer la gestion de ses ressources. Notons, en particulier, les documents suivants :

- Le règlement numéro 10 sur la gestion financière du Collège. Ce règlement a été adopté en novembre 1995, puis amendé en mars 1998, en mai 1999, en avril 2000 et en avril 2001. Il comprend neuf articles :
- Définitions
- Suivi opérationnel
- Fonds de fonctionnement
- Fonds d'investissement
- Approbation des transactions
- Paiement
- Opérations bancaires
- Signataires à des fins spécifiques
- Provisions en cas d'absence ou d'urgence

La politique numéro 1 sur l'acquisition de biens et de services ainsi que sur les travaux de construction. Cette politique, adoptée en février 1997, vise, entre autres choses, à assurer l'efficacité administrative en normalisant les transactions et à assurer un traitement équitable aux fournisseurs. Une directive, qui accompagne la politique #1, détermine les règles et la procédure d'acquisition de biens et de services ainsi que les travaux de construction du Collège.

La politique numéro 18 sur les frais d'imputation et le partage des excédents pour les services autofinancés. Cette politique a été adoptée en juin 1994 et amendée en mai 2001. Elle précise les règles d'application des frais d'imputation et les modalités de partage des excédents générés par les services autofinancés du Collège.

Le plan directeur des technologies de l'information, mars 2001. Ce plan, dont la préparation a été réalisée par le Groupe LGS inc, sous la responsabilité d'un comité directeur formé des membres du comité de régie générale du Collège, établit un diagnostic de la situation actuelle, définit les besoins et dresse une liste de 55 projets d'infrastructure et d'informatisation regroupés sous quatre orientations : orientations fonctionnelles, applications, orientations organisationnelles et orientations technologiques.

De 1996 à 2001, la gestion des ressources matérielles (sécurité, entretien général et spécialisé, énergie, amélioration et transformation, téléphonie et courrier), des ressources financières (finances, reprographie,

messagerie et approvisionnement) et des ressources informationnelles (technologies de l'information et service informatique) est assurée par une seule et même direction : la direction des services administratifs. En 2001-2002, la gestion des ressources informationnelles est dorénavant assurée par la direction des études.

## Analyse

---

**D'entrée de jeu, il importe de souligner que les soldes de fonds sont toujours demeurés positifs au cours des dix dernières années**

---

Le Collège, comme tous les collèges du Québec, a vécu des années éprouvantes de fortes compressions budgétaires dont les effets ont parfois été exacerbés par une baisse de clientèle. Mais le Collège a géré ses budgets de façon rigoureuse et a pris les mesures appropriées pour respecter les dispositions de la loi. Voici quels furent les soldes de fonds pour chacun des exercices terminés le 30 juin des dix dernières années :

<b>Années</b>	<b>Solde de fonds Au 30 juin</b>	<b>Années</b>	<b>Solde de fonds Au 30 juin</b>
1991-1992	29 198	1996-1997	798 145
1992-1993	466 400	1997-1998	756 074
1993-1994	564 022	1998-1999	820 906
1994-1995	459 573	1999-2000	635 001
1995-1996	258 227	2000-2001	475 064

---

**Au fil des années, les ressources humaines affectées à la gestion des ressources matérielles, financières et informationnelles ont vécu des réorganisations, des attritions et des consolidations.**

---

Nous nous limitons à souligner quelques faits saillants relatifs aux ressources humaines et aux responsabilités nouvelles qu'a dû assumer la direction des services administratifs.

La direction des services administratifs s'est vu confier la responsabilité de certaines unités de services qui n'étaient pas en lien direct avec son mandat premier. Soulignons, en particulier, les faits suivants :

- Depuis 1995, les services autofinancés, tels que le service d'intervention sur mesure (SIM) qui est traité à la section 3.3.1, le Centre sportif et l'Auditorium (Espace +) qui fait l'objet de la section 3.3.4, sont sous la responsabilité des services administratifs.
- En 1996, s'ajoute la création d'une équipe autogérée en informatique qui est composée de 4 techniciens et qui relève directement du directeur des services administratifs.
- À l'hiver 1998, la direction intérimaire du Centre National en électrochimie et en technologies environnementales (CNETE) s'ajoute aux responsabilités des services administratifs. Cette responsabilité a été assumée par le directeur des services administratifs jusqu'en novembre 2000. Un tel dossier a modifié sensiblement le rôle joué par ses proches collaborateurs pour continuer à offrir un service efficace.
- Enfin, à partir des travaux du Groupe de travail sur l'avenir du Collège (GTAC), le Conseil d'administration du Collège, en partenariat avec une entreprise privée, met sur pied Shawinigan

International inc., une entreprise à but lucratif, afin de démarcher des projets de développement international. Le lien opérationnel avec cette entreprise est assuré par les Services administratifs.

---

### **Aux ressources matérielles, le nombre d'employés a décru, mais de nouveaux postes ont été créés**

---

Le personnel rattaché aux ressources matérielles est passé de 10,14 ETC en 1995 à 8 ETC en 2001. Cette réduction est surtout attribuable au fait que nous avons profité des départs à la retraite pour optimiser tout le travail du service d'entretien ménager en collaboration avec le sous-traitant. Cette modification amène des économies appréciables tout en continuant d'offrir un service de qualité.

L'arrivée en fonction d'un nouveau régisseur général en juillet 1995 aura permis de modifier le travail de l'équipe aux ressources matérielles. En 1998, afin d'assurer la gestion de nouveaux dossiers confiés aux services administratifs, le régisseur a été promu au poste de coordonnateur et nous avons engagé un contremaître à demi-temps pour stabiliser la gestion de certains dossiers et aller plus à fond dans certains autres. Cependant, certaines difficultés sont apparues en cours de route, ce qui nous a forcés à regarder un autre mode de fonctionnement en 1999. Le travail de consolidation entrepris depuis plusieurs années nous amène à créer un troisième poste de technicien en travaux pratiques. Cet ajout a eu pour effet de modifier les tâches afin de partager efficacement les dossiers en fonction des compétences de chacun. Après quelques mois d'ajustement, l'équipe a fonctionné avec plus de cohésion, ce qui a permis de réaliser les travaux avec plus d'efficacité. La stabilité tant recherchée est presque atteinte. Il faut maintenant faire la meilleure adéquation possible entre l'utilisation des ressources internes et externes.

---

### **Aux ressources informationnelles, nous avons formé une équipe autogérée et embauché un coordonnateur**

---

Plusieurs ajouts de ressources humaines ont eu lieu avant d'en arriver à la création d'une équipe autogérée qui a d'abord relevé du directeur des services administratifs, puis tout récemment du directeur des études. Cette nouvelle équipe, composée de quatre techniciens en informatique, commande des ajustements majeurs et provoque des bouleversements importants dans les façons de traiter les demandes de travail. Un spécialiste en organisation du travail est venu appuyer l'équipe dans l'élaboration de plusieurs procédures de travail. Des rencontres avec différents groupes d'utilisateurs ont rendu la planification des tâches plus en lien avec leurs besoins. L'engagement d'un coordonnateur, qui est la première recommandation contenue dans le Plan directeur des technologies de l'information, s'est fait en octobre 2000 et son intégration rapide permet un meilleur partage des rôles et responsabilités entre les techniciens. Il est important de mentionner que, à la suite de l'embauche du coordonnateur, le service informatique devait se retrouver à la Direction des études, ce qui a été fait depuis l'automne 2001.

---

### **Aux ressources financières et à l'approvisionnement, il y a eu quelques modifications qui ont entraîné des déplacements et une reclassification de personnel.**

---

La gestion de la paie a été confiée à la direction des ressources humaines, ce qui a amené un déplacement du personnel vers cette direction. De plus, en ce qui a trait au service d'approvisionnement, le départ en congé de maladie d'une personne a nécessité une réorganisation dans l'exécution du travail, qui s'est d'ailleurs poursuivie puisque la personne en congé n'est pas revenue au travail. Le nombre d'employés

est ainsi passé de trois à deux personnes. Les tâches ont évolué et le développement d'outils informatiques a permis au personnel du service d'offrir une meilleure qualité aux différents utilisateurs.

D'autre part, le professionnel responsable du service a été nommé coordonnateur. Ce faisant, il assure également un lien financier avec les entreprises associées avec le Collège.

---

### **Le Collège dispose de locaux variés et suffisants pour répondre aux besoins de sa mission**

---

Le Collège dispose de locaux de toutes sortes qui permettent un cadre horaire facilitant la gestion pédagogique. Voici quelques données relatives au nombre de locaux et à leur pourcentage d'utilisation.

	Clientèle	Nombre de classes	% d'utilisation		Labo. informatiques	Autres labo.	% d'utilisation		Plage horaire période
			Aut	Hiver			Aut	Hiver	
<b>Automne 1996</b>	1488	32	70	61 %	10	31	26	29%	47
<b>Automne 1997</b>	1542	32	70	64%	10	31	40	52%	46
<b>Automne1998</b>	1507	32	67	64%	10	31	33	38%	45
<b>Automne1999</b>	1497	31	66	61%	12	32	39	38%	46
<b>Automne2000</b>	1461	31	70	58%	13	29	34	39%	46

Comme on peut le constater, les pourcentages d'occupation sont relativement peu élevés à l'intérieur d'une plage horaire qui est toujours contenue entre 8h30 et 18h30.

Lors de la période des examens de fin de session, il est convenu, à la demande de la Direction des études, d'aménager des espaces pour dispenser des examens à des groupes pouvant varier entre 200 et 500 étudiants dans le même local et en même temps. Pour répondre à cette demande, les services administratifs montent et démontent la cafétéria et le gymnase pour transformer ces deux locaux en salles d'examen. Il a fallu faire comprendre aux utilisateurs les motifs pour qu'ils acceptent ces petits inconvénients au profit des étudiants, mais de façon générale tout se déroule bien et c'est pourquoi, session après session, nous répétons le même manège. Il va sans dire que si une nouvelle façon de faire était possible, nous évaluerions la situation.

---

### **Le Collège rend accessibles ses locaux**

---

Pendant les sessions d'enseignement, la bibliothèque est habituellement accessible entre 8h et 21h du lundi au jeudi et le vendredi jusqu'à 18h00. De plus, sur une période d'environ dix semaines par session, les étudiants et le personnel peuvent utiliser la bibliothèque le samedi entre 8h et 12h.

Pour ce qui est des laboratoires, c'est le même horaire, à l'exception de l'heure de fermeture qui est à 22h00, principalement pour les laboratoires d'informatique afin de permettre aux étudiants de pouvoir compléter leurs travaux.

Pour ce qui est des installations sportives, elles sont disponibles 7 jours sur 7 pour l'enseignement régulier et les activités intramurales et intercollégiales. Les étudiants ont également droit de participer à des activités grand public moyennant des frais réduits (environ 50% de réduction sur les tarifs réguliers).

Les locaux du Collège sont accessibles aux personnes handicapées, notamment par les moyens suivants : accès à un monte personne, rampe d'escaliers extérieurs adaptée; possibilité d'utiliser la porte donnant accès au CNETE pour faciliter l'entrée dans le collège, toilettes aménagées, ajout d'une descente mécanique pour se rendre au Salon des étudiants, adaptation du mobilier pour faciliter la prise de notes en classe.

---

### **La Collège veille à la sécurité et à la qualité de ses locaux**

---

Du côté du bâtiment, des travaux d'économie d'énergie (750 000 \$) ont été réalisés à compter de 1997. Une étude réalisée par des professionnels a permis de centraliser nos actions principalement au niveau de l'éclairage, du système de chauffage, de ventilation et de climatisation. D'autres travaux pourraient avoir lieu dans un avenir rapproché.

Même si la politique sur la gestion environnementale ne date que du mois d'avril 1999, le Collège était déjà très sensible en matière d'environnement. On n'a qu'à penser à la récupération de cannettes et du verre ainsi que le compostage des résidus putrescibles qui sont effectués par le concessionnaire de la cafétéria. Également, le groupe environnemental Les Recycologiques<sup>26</sup>, qui agit notamment au niveau de la sensibilisation des étudiants et du personnel, a organisé en 1999 un important congrès étudiant, en collaboration avec la Fédération québécoise.

---

### **Le Collège suit un processus budgétaire qui lui permet de répartir ses ressources financières en fonction des besoins**

---

Il est important de rappeler que le réseau collégial, et plus particulièrement les collèges (des classes 5 et 6), ont traversé une vague de compressions budgétaires très importantes. Pour ce faire, la Direction a dû, tout en respectant les orientations que le Collège s'était données, travailler de façon plus dynamique avec la communauté collégiale. Ainsi, les travaux du Groupe de Travail sur l'Avenir du Collège (GTAC) à l'hiver 1996 ont permis de dégager des orientations pour nous permettre de poursuivre notre développement malgré les difficultés. La préparation des budgets tient compte de ces orientations.

De 1996 à 2001, le processus de préparation des budgets s'est raffiné. La démarche débute par une révision du budget de l'année en cours à la régie générale du mois de janvier afin de pouvoir apprécier le résultat escompté au terme de l'année. Nous devons également faire un estimé de l'allocation budgétaire accordée par le Ministère. À partir de ces deux éléments, nous amorçons la préparation du budget.

Au cours de cette période, de février à avril, les discussions se poursuivent en comité de régie générale pour se rapprocher de l'objectif financier qui a été fixé au départ. Les chiffres du Ministère sont connus en mai, de là nous pouvons travailler à finaliser le budget et, pour ce faire, chaque responsable de département et de service doit déposer son budget en tenant compte des contraintes qui lui sont spécifiées. Cette étape complétée, nous pouvons élaborer le budget dans sa forme finale tel qu'il sera déposé au Conseil d'administration. Beaucoup d'intervenants sont associés à la démarche. C'est une gestion décentralisée qui responsabilise les individus et qui fait en sorte qu'au fil des ans, le Collège a réussi à tirer son épingle du jeu. Tout au cours de l'année, chaque responsable budgétaire a accès à l'information financière qui le concerne et il peut faire les transferts budgétaires nécessaires selon les prescriptions du règlement # 10.

Ce sont des processus similaires que le Collège suit pour la distribution du budget d'investissement et pour les travaux d'amélioration et de transformation.

---

<sup>26</sup> Groupe formé d'étudiantes et d'étudiants, soutenu par les Services aux étudiants.

---

## **La répartition des budgets est judicieuse et efficiente**

---

Pour donner une idée de la façon dont l'argent est réparti et pour constater que le Collège en assure une utilisation optimale, voici, à partir des données du Rapport Financier Annuel (RFA), des chiffres qui montrent ce partage par champs d'activités en comparaison avec le réseau et avec certains collèges de petite taille.

En moyenne, au cours des cinq années, tout près de 20% du budget est consacré aux activités reliées directement à l'enseignement alors que dans le réseau on observe un pourcentage d'environ 15%. De plus, si l'on compare avec l'allocation ministérielle provenant de la partie pondérée de l'enveloppe A qui sert à financer ces dépenses, on constate que les sommes affectées au budget sont beaucoup plus importantes que cette allocation. Dans un ratio dépenses/revenus concernant les activités reliées à l'enseignement pour 2000-2001, les statistiques nous classent au 15e rang des collèges avec un ratio de 1.215 alors que la moyenne se situe à 0.973. Ces données indiquent clairement la volonté du Collège de tout mettre en œuvre pour réaliser sa mission.

Pour la gestion du bâtiment, le travail au niveau de l'entretien ménager et de la gestion de l'énergie a porté fruit puisque de 1 152 103 \$ pour 1996-1997 nous sommes passés à 1 145 703 \$ en dépenses réelles pour 2000-2001. Quand on sait l'augmentation des coûts pour l'énergie de même que l'IPC, l'écart aurait été plus grand en dollars constants. En comparaison, en 1996-1997, nous représentions 1,261% des dépenses du réseau alors qu'en 2000-2001 nous sommes à 1,100%, ce qui représente une amélioration très importante. Si nous avons gardé le même pourcentage qu'en 1996, c'est 168 000 \$ de plus qu'il aurait fallu ajouter aux budgets de la gestion du bâtiment. Cette gestion efficace nous place au 9e rang des 48 collèges du réseau pour le ratio coût/mètres carrés. L'argent économisé pour ce secteur d'activités peut servir aux autres éléments du budget, notamment du côté de la pédagogie.

La répartition des budgets d'investissement pour l'appareillage et l'outillage accorde une nette priorité à la direction des études. En effet, de 1996 à 2001, sur un total de 2 280 453 dollars investis en appareillage et outillage, 1 629 053 dollars l'ont été à la direction des études, ce qui représente 71,4 %.

Enfin, en matière de budget, il est important de souligner que le montant des frais chargés aux étudiants n'a presque pas varié au cours des cinq dernières années, comme le démontrent les données du tableau suivant.

	<b>Montant des frais chargés aux étudiants</b>
1996-1997	169 \$
1997-1998	169 \$
1998-1999	177 \$
1999-2000	179 \$
2000-2001	179 \$

Par comparaison avec les données du réseau collégial, nous constatons que les frais chargés aux étudiants qui fréquentent le Collège Shawinigan sont parmi les plus bas.

---

**Le développement et la consolidation des ressources informationnelles sont faits à partir  
d'un plan directeur qui est mis à jour chaque année**

---

L'aspect informatique prend de plus en plus d'importance dans notre quotidien. Comme nous y consacrons de plus en plus de ressources, il est devenu impérieux que le Collège se dote d'un plan directeur afin d'assurer le meilleur développement du Collège tout en y affectant les ressources de façon efficiente. Ainsi en décembre 1999, le Collège allait en appel d'offre pour retenir les services d'une firme spécialisée avec comme mandat la réalisation d'un Plan directeur en vue de :

- procéder à l'analyse de l'organisation de l'équipe informatique;
- faire un tour d'horizon du portefeuille d'applications;
- dresser un état de situation de ses orientations technologiques;
- et d'explorer les technologies de l'information en tant qu'outil de développement du Collège.

C'est au cours de l'hiver 2000 que l'ensemble de la communauté collégiale a été appelé à se prononcer quant à la place de l'informatique au Collège. Un important travail de consultation a été réalisé par le Groupe LGS inc. afin de connaître l'état de la situation et representer des actions à entreprendre. À partir des recommandations qui ont été formulées et que l'on retrouve dans le « Sommaire exécutif » déposé au Conseil d'administration en mai 2000, nous avons pu planifier et justifier les acquisitions et les choix que nous faisons dans ce domaine. La vision et les stratégies exprimées dans le Sommaire exécutif s'actualisent en projets regroupés sous les quatre orientations suivantes :

- les orientations fonctionnelles;
- le portefeuille d'applications;
- les orientations organisationnelles;
- et les orientations technologiques.

Les différents projets ont fait l'objet d'une évaluation financière et ils ont été échelonnés dans le temps. Le plan est mis à jour annuellement et, ce faisant, la régie du Collège s'assure de demeurer à l'avant-garde dans les choix qu'elle doit faire au chapitre des technologies de l'information, tout cela, en respectant la capacité de payer du Collège.

## **Conclusion**

L'analyse démontre que les ressources matérielles, informationnelles et financières sont gérées de façon efficiente et que le Collège assure la répartition de ses ressources de façon à en optimiser l'utilisation.

### **➤ Au terme de cette analyse, le Collège entend :**

- continuer d'assurer la meilleure adéquation possible entre l'utilisation des ressources humaines internes et externes affectées à la gestion des ressources matérielles et financières;
- poursuivre la réalisation de travaux d'économie d'énergie;
- procéder à une adaptation du Plan directeur des technologies de l'information.

### **THÈME 3.1 ATTEINTE DES OBJECTIFS LIÉS AU RENDEMENT DES ÉLÈVES ET À LEUR CHEMINEMENT SUR LES PLANS SCOLAIRES ET PROFESSIONNELS.**

#### **VOLET 3.1.1 LA RÉUSSITE, LA PERSÉVÉRANCE, L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET L'OBTENTION DU DIPLÔME**

##### **Description**

###### **Description du système «maison» du suivi de cohortes**

Par définition, un système d'information est «un ensemble de personnes et de moyens physiques ou électroniques qui, dans un environnement donné, sont organisés en vue d'accomplir la collecte des données, de les transformer et de les mettre en mémoire afin de donner aux personnes autorisées les informations qu'elles requièrent pour le bon fonctionnement d'une organisation».<sup>27</sup>

À cet effet, le Collège Shawinigan exploite un ensemble de sous-systèmes d'informations conçus pour répondre aux besoins de ses diverses unités organisationnelles.

Parmi ces sous-systèmes, notons ceux mis à notre disposition par le Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM), par la Société du réseau informatique des collèges (SRIC) ainsi que de nombreuses bases de données et productions provenant d'autres sources (ministérielles et autres). Ces différents systèmes fournissent à notre institution un nombre considérable de données brutes qui, traitées, organisées et compilées de façon significative, contribuent à orienter nos actions.

Le Système d'Information sur les programmes d'études (SIPÉ) développé au Collège Shawinigan, suite à l'adoption de sa Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIÉP) en 1997, permet d'harmoniser l'ensemble des informations disponibles et de les réunir dans une production annuelle intitulée, «Regard sur les étudiants du Collège Shawinigan»<sup>28</sup>.

Les informations et éléments d'analyse, dont il est ici fait état, s'inspirent largement de ce document produit annuellement. En raison des demandes explicites de la Commission d'évaluation toutefois, il a été nécessaire de procéder à certaines réorganisations de données, notamment au niveau des moyennes sur cinq années. En effet, le Collège procède, quant à lui, à des comparaisons qui s'échelonnent sur une période de 10 ans. Par ailleurs, ces données permettent des comparaisons avec les résultats observés pour l'ensemble des cégeps du SRAM tout au long de cette même période de 10 ans.

Intégrées à notre Système d'information sur les programmes d'études, nous produisons également, à chaque session, des Statistiques de rendement scolaire de nos étudiants et ce, dans un format permettant la comparaison avec les données obtenues l'année précédente pour la même session. Ces données statistiques sont regroupées par discipline et fournies aux équipes d'enseignants (départements). Un sommaire de ces statistiques est aussi porté à l'attention de la Commission des études. Depuis l'an dernier, une deuxième version de ces statistiques regroupe les données, toutes disciplines confondues, par

---

27 C. Hotte, A. Lapointe, J.-P. Le Gof, M. Lemay et L. Raymond, *Bureautique : fondement, gestion, implantation*, Montréal, Les éditions Agence d'ARC inc., 1986.

28 Nous avons placé en annexe A une de ces productions annuelles.



programme et est pareillement fournie aux équipes d'enseignants et conseillers pédagogiques concernées (comité de la formation générale et comités de programme).

En 2001, à la suite d'une demande du Collège Shawinigan adressée à la SRIC, cette dernière a procédé à la création d'une nouvelle application : PERFORMANCE.dis<sup>29</sup> pour laquelle le Collège s'est fait l'expérimentateur. Grâce au méta-modèle ainsi constitué, le Collège a désormais accès, dans un regroupement logique de tables, à une réorganisation potentielle des données stockées dans l'application Gestion des affaires pédagogiques (GAP)<sup>30</sup>. Comme ce nouvel outil offre de nombreuses possibilités, le Collège est désormais en mesure d'obtenir rapidement des données statistiques permettant de pousser les analyses pouvant être conduites tant par les départements et que par les comités de programme<sup>31</sup>.

## Analyse

### Les variables que nous avons prises en compte

Les observations effectuées pour la production du présent rapport l'ont été sur une période de cinq années consécutives (1996 à 2001 inclusivement).

Aux fins d'analyse, nous avons colligé les données permettant de distinguer :

- les nouveaux élèves provenant directement du secondaire (population A) et ceux qui ont déjà fait du collégial, que ce soit à l'enseignement régulier ou au secteur des adultes (population B); nous nous sommes cependant davantage attardés à l'analyse des résultats obtenus par les étudiants constituant la population «A» parce que le nombre d'étudiants constituant la population «B» est souvent trop faible (entre 30 et 60 étudiants pour l'ensemble des programmes préuniversitaires et entre 100 et 125 étudiants pour l'ensemble des programmes techniques) pour en tirer quelque conclusion significative;
- les étudiants inscrits dans des programmes pré-universitaires et ceux des programmes techniques;
- les filles et les garçons, puisqu'il est important pour le Collège d'établir des comparaisons entre ses populations féminines et masculines, compte tenu de la problématique des écarts observés entre ces deux groupes en matière de réussite.

Aux fins d'analyses pour la réalisation de cette évaluation institutionnelle, la Direction des études du Collège a sollicité la collaboration des comités de programme et leur a fourni des balises communes pour procéder à ces analyses<sup>32</sup> et ainsi pouvoir qualifier, pour chacun des programmes mis en œuvre par le Collège, l'atteinte des objectifs liés au rendement des étudiants et à leur cheminement dans leur programme d'études. Malheureusement, au moment où nous avons sollicité cette collaboration, tout exercice relatif à l'évaluation institutionnelle a été boycotté comme suite à un mot d'ordre syndical. En pareille circonstance, les analyses furent effectuées par la Direction des études et ont particulièrement porté sur les résultats constatés pour l'ensemble des étudiants, pour les regroupements d'étudiants des programmes préuniversitaires et des programmes techniques et pour les regroupements filles et garçons. Une analyse générale fut également conduite sur chacun des programmes mais nous sommes conscients qu'une analyse plus fine s'effectue au sein de chacun des programmes et pour chaque discipline, sans qu'elle soit intégrée au présent rapport.

---

## Le Collège atteint ses objectifs quant aux taux de réussite des cours

---

29 Voir annexe B.

30 Voir annexe B.

31 Voir en annexe B les analyses produites par les départements et les comités de programme.

32 Voir le communiqué en annexe B.

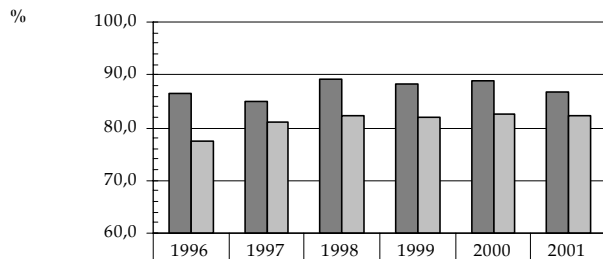
Sur la base de nos statistiques de rendement scolaire, nous constatons que durant la période observée, les taux globaux de réussite des cours (collège I, II et III), de l'ordre de 88% aux sessions d'automne et de 90% aux sessions d'hiver, sont restés relativement stables. Nous constatons, d'autre part, que les moyennes des notes obtenues par les étudiants sont de l'ordre de 73% pour les sessions d'automne et de 75% pour les sessions d'hiver.

Les données issues des indicateurs du cheminement scolaire (graphique 1) permettent de constater que le taux de réussite moyen des cours en 1ère session, pour l'ensemble des étudiants du Collège, s'est accru de plus de quatre points de 1996 à 2000, passant de 85% en 1996 à plus de 89% en 2000 et qu'en 2001, il a fléchi pour revenir sous la barre de 89%.

Comparativement à l'ensemble du SRAM, ces taux de réussite, bien que perfectibles, démontrent l'impact des efforts particuliers faits par les enseignants et les services du Collège, particulièrement lors de la première session. Les graphes suivants distinguent ces taux aux secteurs préuniversitaire et technique.

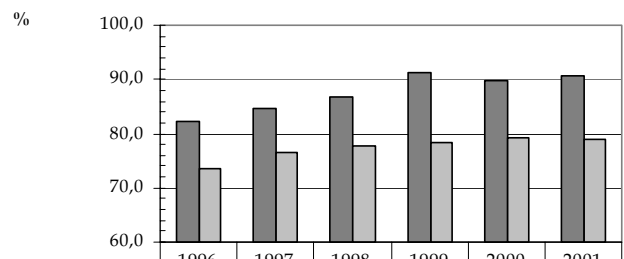
### Graphiques 1 : Taux de réussite moyen à la première session

Taux de réussite en 1ère session au préuniversitaire (A)



	1996	1997	1998	1999	2000	2001
■ Taux moyen Collège	86,5	85,1	89,2	88,4	89,0	86,8
□ Taux moyen SRAM	77,4	81,2	82,2	82,1	82,6	82,2

Taux de réussite en 1ère session au technique (A)



	1996	1997	1998	1999	2000	2001
■ Taux moyen Collège	82,4	84,7	86,9	91,2	89,8	90,6
□ Taux moyen SRAM	73,4	76,6	77,6	78,2	79,2	78,9

Au secteur préuniversitaire, les taux de réussite des cours en 1ère session se sont accrus pour atteindre 89 % pour les cohortes de 1998 à 2000. En 2001, on note toutefois un fléchissement non négligeable de près de 3 points.

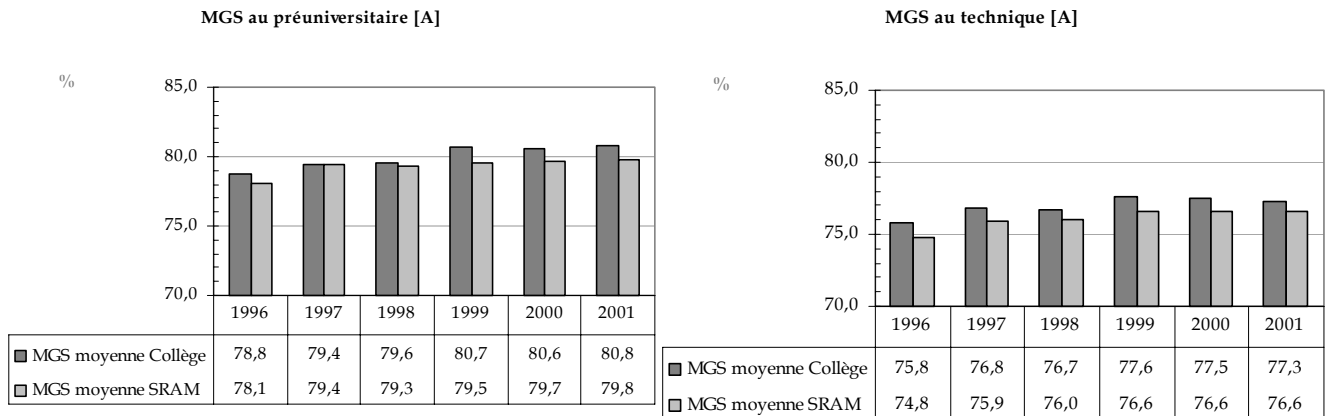
Au secteur technique, ces taux de réussite se sont accrus en 5 ans de plus de 8 points pour atteindre près de 91% en 2001. En cela, ils se distinguent de ceux du préuniversitaire par une augmentation encore plus importante. On n'y observe pas le fléchissement constaté en 2001 pour le préuniversitaire. Tout au long de la période d'observation, ces taux de réussite ont toujours été nettement supérieurs (8 à 13 points) à ceux observés pour l'ensemble des cégeps SRAM.

En 2001, le taux de réussite chute au secteur préuniversitaire dans les mêmes proportions que la baisse du taux de réussite chez les étudiants en accueil et intégration. Cette relation peut s'expliquer entre autres par le fait que ces étudiants, dont une importante proportion poursuivront leurs études dans le programme de Sciences humaines, via le volet « exploration » du programme d'accueil, peuvent suivre deux cours de première session de la composante de formation spécifique du programme de Sciences humaines. D'autre part, en 2001, le nombre de garçons en accueil et intégration a augmenté considérablement, ce qui a aussi influencé les résultats généraux.

Il convient de noter qu'un des facteurs expliquant cette hausse globale des taux de réussite en 1ère session est certes l'accroissement aussi observé au niveau des moyennes générales du secondaire. Ces moyennes ont augmenté de près de 2 points tant au secteur préuniversitaire que technique. (graphiques 2). On constate également que cette moyenne générale au secondaire à Shawinigan dépasse légèrement la

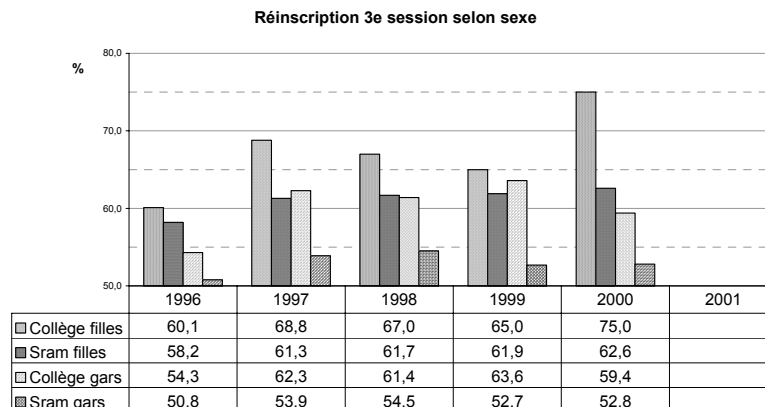
moyenne du SRAM. Cet élément est important à nos yeux parce que bien que notre mission veuille que le Collège accueille tous les étudiants répondant aux conditions d'admission, sans autre forme de sélection, on constate que cela ne signifie pas pour autant que nous recevions des candidats de moindre qualité.

Graphiques 2 : Moyenne générale au secondaire (MGS) des étudiants admis.



À l'instar de ce que l'on observe depuis plusieurs années dans le réseau, on constate (graphique 3) que les taux de réussite des filles sont nettement supérieurs à ceux des garçons (de 3 à 11 points selon les années). Ces écarts sont cependant moins marqués que ceux observés pour l'ensemble des cégeps SRAM (de 9 à 12 points). Enfin, on observe que ces différents écarts demeurent pratiquement stables tout au long de la période observée.

Graphique 3 : Taux de réussite en 1ère session selon le sexe



Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'au Collège, alors qu'elle est comparable au réseau au préuniversitaire, la proportion de filles au technique est plus importante que dans l'ensemble des autres cégeps (53,3% comparativement à 48,5%).

---

### Les étudiants persistent de plus en plus dans leurs études

---

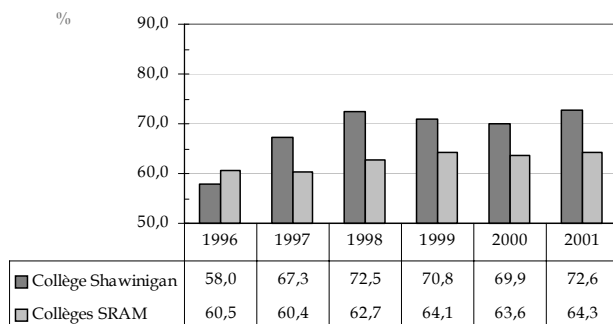
L'examen des indicateurs du cheminement scolaire permettent de constater que, pour l'ensemble des étudiants, de 60% observé en 1996, le taux de réinscription à la 3e session dans le programme initial (même programme) a augmenté de près de 18 points pour atteindre près de 78% en 2001.

Ces taux sont nettement supérieurs à ceux observés pour l'ensemble des cégeps du SRAM qui, eux aussi, ont donné lieu à une majoration mais de moindre ampleur, se limitant à 4 points pour l'ensemble de la période observée.

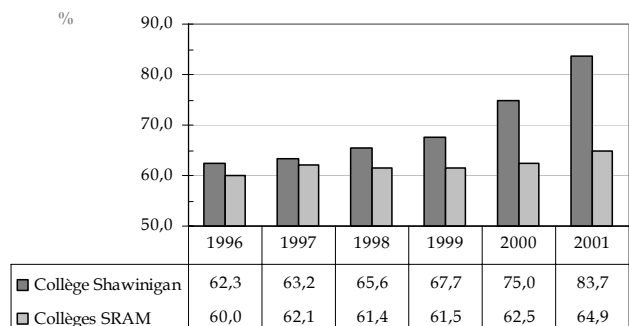
Les graphes suivants distinguent ces taux aux secteurs préuniversitaire et technique.

Graphiques 4 : Réinscription en 3e session dans le même programme

Réinscription dans le même programme à la 3e session Préuniversitaire [A]



Réinscription dans le même programme à la 3e session Technique [A]



Au secteur préuniversitaire, les taux de réinscription dans le programme initial ont augmenté de façon marquée de 1996 à 1998 passant de 58% à 72.6% après avoir légèrement fléchi en 1999 et 2000 pour revenir en 2001 à la hauteur observée en 1998.

Au secteur technique, ces taux de réinscription ont augmenté de plus de 20 % de 1996 à 2001 et l'écart observé avec les taux de réinscription SRAM s'est sans cesse accru tout au long de cette même période.

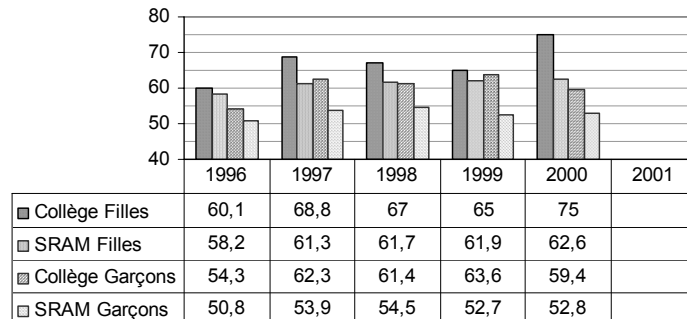
Par ailleurs, de 1997 à 2000, ces mêmes taux de réinscription dans le programme initial pour le secteur préuniversitaire se sont avérés, selon les années, de 3 à 10 points supérieurs à ceux obtenus par le secteur technique. Toutefois, pour 2000 et 2001, on note une nette inversion de la situation, les taux de réinscription au technique étant de beaucoup supérieurs à ceux du préuniversitaire.

Plusieurs éléments expliquent cette situation dont, entre autres, l'augmentation des taux de réinscription dans des programmes techniques particuliers :

<b>Programmes</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>
Soins infirmiers	39 %	94 %
TESG	68 %	81 %
Chimie-biologie	71 %	88 %
Génie mécanique	73 %	100 %
Informatique	65 %	96 %

Graphique 5 : Réinscription en 3e session dans le même programme selon le sexe.

Réinscription 3e session même programme (A)



On constate une augmentation très prononcée du taux global de réinscription (15 %) chez les filles en troisième session. Il y a également une augmentation chez les gars de 5 % entre 1996 et 2000. Comparativement à l'ensemble des collèges SRAM, le Collège performe avantageusement. Notons cependant que la clientèle du Collège est à 61 % féminine et que les programmes techniques qui ont connu une plus forte augmentation de la persévérance des étudiants sont des programmes à prédominance nettement « féminine » (TESG et Soins infirmiers) et sont parmi les plus fréquentés du secteur technique.

L'examen des taux globaux de réinscription, tous programmes confondus, permet de noter une augmentation des taux de réinscription de l'ordre de 9 points. Cet écart s'explique par les changements de programmes; les plus faibles écarts observés en 1998 et en 2001 permettent de conclure à une proportion plus faible de changements de programmes pour les cohortes correspondantes de 1997 et 2000, cohortes qui se sont davantage démarquées par l'accroissement de leurs taux respectifs de réinscription dans le programme initial.

Malgré les taux de réussite à la 1ère session obtenus par les étudiants en Accueil et intégration, il est intéressant de noter que les taux de réinscription dans le programme de leur choix, relativement stables pour l'ensemble de la période observée, sont de l'ordre de 45%. Bien que nettement plus faibles que pour les autres étudiants, ces taux laissent croire que le programme d'Accueil et intégration favorise efficacement l'accessibilité à l'enseignement collégial et la poursuite des études.

Ces données, issues du Système PSEP du SRAM, tout comme celles de la réussite des cours en première session, font abstraction des résultats des étudiants inscrits en Accueil et intégration. Toutefois, lorsqu'on compare de 1997 à 2001 les données observées pour l'ensemble des étudiants avec celles des étudiants ayant transité par le programme d'Accueil et intégration, on constate que les taux de réinscription dans un programme «régulier» pour les étudiants ayant transité par le programme d'Accueil et intégration varient de 35% à 47% alors que ceux de l'ensemble des étudiants jouent entre 69% et 83% donnant lieu à des écarts de 27 à 42 points en défaveur des premiers. Il ne faut pas conclure pour autant que tous les étudiants qui ne se sont pas réinscrits en troisième session sont des décrocheurs. On sait, entre autres choses, qu'une proportion significative d'entre eux est retournée aux études au secondaire pour y poursuivre des études dans un programme conduisant au DEP.

---

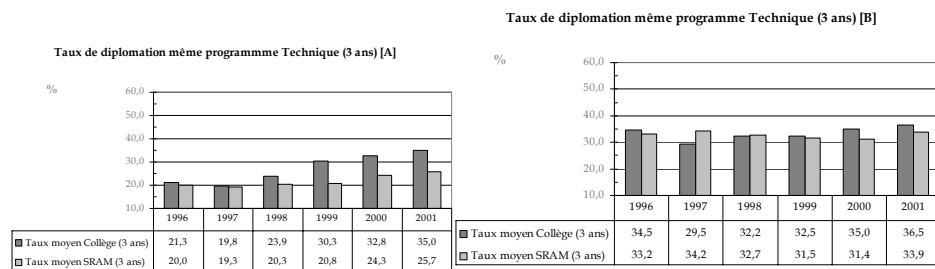
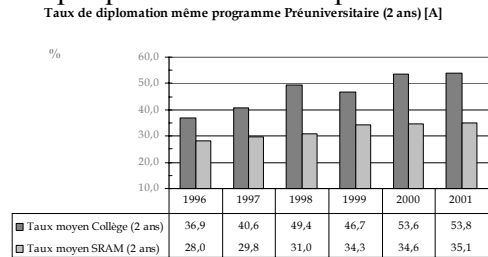
**Les taux de diplomation progressent régulièrement, autant au préuniversitaire qu'au technique.**

---

Tenant compte de la variation de la durée prévue pour la diplomation dans les programmes pré-universitaires et techniques, nos analyses de données distinguent ces deux secteurs de formation.

L'obtention du DEC préuniversitaire après 2 ans, dans le programme initial, a connu une progression très importante (17 points) au cours des 5 années d'observation, passant de 37 % à 54 % (graphiques 6). On note aussi une telle tendance pour l'ensemble des cégeps du SRAM, mais avec un écart nettement moins marqué (10 points de moins).

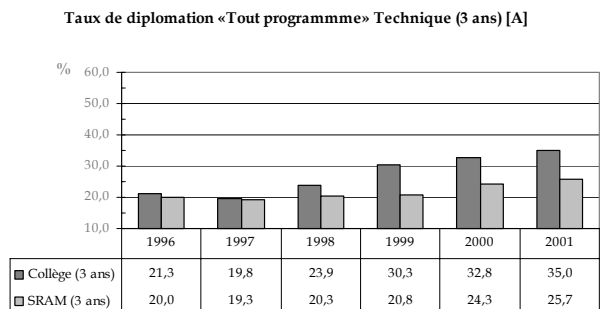
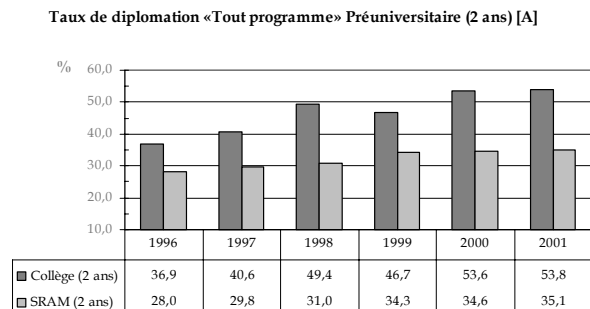
### Graphiques 6 : Taux de diplomation «Même programme» après la durée prévue



Au technique, la proportion que prend la cohorte «B» s'avère plus que significative dans plusieurs programmes. Pour cela, il importe de souligner que les taux de diplomation dans le même programme après 3 ans, de plus de 10 points supérieurs à ceux de la cohorte «A» qu'ils étaient jusqu'en 1998, n'ont pas connu la même croissance que ces derniers, avec pour conséquence qu'au terme de la période observée, les taux de diplomation observés pour ces deux types de cohortes sont devenus comparables.

Au préuniversitaire, tout comme pour l'obtention du diplôme dans le programme initial, le taux de diplomation après 2 ans, pour tout programme, montre aussi une importante progression (17 points) jusqu'à l'an 2000 où il atteint 54%. Ce taux de diplomation fait toutefois abstraction des étudiants qui ont changé de programme pour un programme technique et qui, au mieux, ne diplômeront qu'après 3 ans, ce qui explique que le taux de diplomation pour tout programme ne surpasse pas le taux de diplomation dans le programme initial de plus de 1,6 point. Encore ici, ces taux se comparent très avantageusement avec ceux de l'ensemble des cégeps du SRAM pour atteindre, en 2000 et 2001, un écart de 19 points.

### Graphiques 7 : Taux de diplomation «Tout programme» après la durée prévue



Concernant l'obtention du DEC technique après 3 ans, le taux de diplomation après 3 ans pour tout programme a également connu une progression importante (14 points) de 1996 à 2001, passant de 21% à 35%. Encore ici, ces taux se comparent très avantageusement avec ceux de l'ensemble des cégeps du SRAM pour atteindre en 2000 et 2001 un écart de près de 10 points.

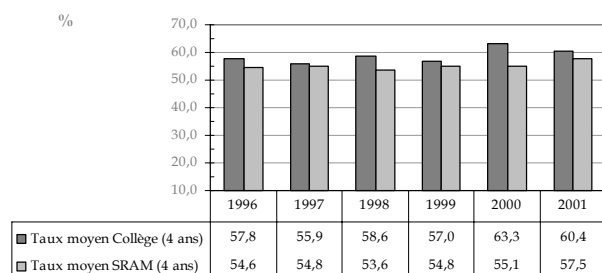
On observe, après 4 ans, au préuniversitaire (graphiques 7) une augmentation substantielle des taux de diplomation. L'écart entre les taux de diplomation après 2 et 4 ans, de 21 points supérieurs qu'il était en 1996, baisse graduellement à 7 points en 2001. Cette baisse est forcément conjuguée avec l'augmentation des taux de diplomation après 2 ans.

Bien que variant selon les années de 1 à 8 points, les taux de diplomation après 4 ans demeurent toujours supérieurs à ceux observés pour l'ensemble des cégeps du SRAM.

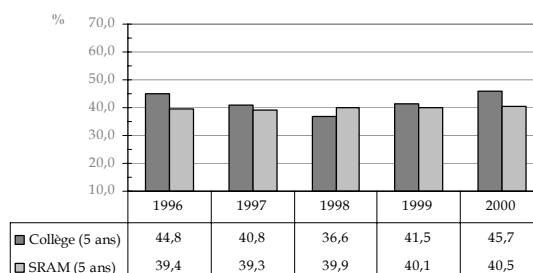
Graphiques 8 : Taux de diplomation tout programme 2 ans après la durée prévue

*Note : Les résultats observés de 1996 à 2001 pour la diplomation après 5 ans réfèrent aux cohortes 1992 à 1996*

Taux de diplomation tout programme Préuniversitaire (4 ans) [A]



Taux de diplomation «Tout programme» Technique (5 ans) [A]



Pour les cohortes de 1993 à 1996, au secteur technique, on constate une augmentation de 15 à 20 points des taux de diplomation après 5 ans comparativement à ceux observés après 3 ans. Toutefois, on remarque entre 1997 et 1999 une diminution substantielle des taux de diplomation après 5 ans. De 45% qu'ils étaient en 1997, ils baissent à moins de 37% en 1999. Nous ne sommes toujours pas en mesure d'identifier ce qui pourrait expliquer cette baisse pour 1999, l'analyse de ces données ne nous a pas permis une hypothèse concluante. De 1999 à 2001, ces mêmes taux augmentent de 9 points. Cette évolution des taux de diplomation après 3 ans et 5 ans semble donc différer, l'accroissement observé pour la diplomation après 3 ans étant nettement plus marqué. Cette constatation permet d'affirmer qu'une proportion croissante d'étudiants diplôment à l'intérieur de la durée prévue sans que cette nouvelle réalité n'influence vraiment le taux de diplomation après 5 ans. Notons enfin, qu'à l'exception de l'année 1999, les taux de diplomation après 5 ans ont été de 1 à 5 points supérieurs à ceux observés pour l'ensemble des cégeps du SRAM.

---

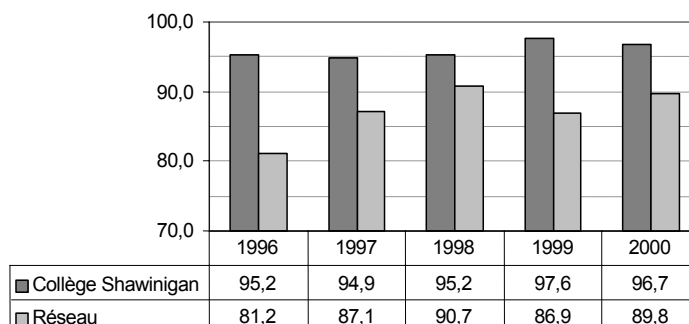
### Les étudiants du Collège se démarquent avantageusement lors de l'épreuve uniforme de français

---

Graphique 9 : Les résultats comparatifs à l'épreuve uniforme de français.

C'est avec fierté que le Collège reçoit chaque année les résultats de l'épreuve uniforme de français puisque le taux de réussite se situe toujours au-delà de 95%. On voit ici les résultats obtenus grâce aux efforts de l'ensemble des intervenants au Collège, que ce soit les enseignants ou le Centre d'aide en français. Le graphique 9 nous fait voir la hauteur et la stabilité des résultats obtenus en comparaison avec ceux de l'ensemble du réseau.

Résultats à l'épreuve uniforme de français




---

### Les objectifs de programme sont efficacement atteints, autant au préuniversitaire qu'au technique

---

De façon globale, les propos dont on a fait état dans les pages précédentes sont autant d'éléments permettant d'affirmer que les objectifs de programme sont efficacement atteints. Au-delà de la réussite des cours, de la poursuite des études et de la diplomation dans les différents programmes, les données relatives à la réussite de l'épreuve uniforme de français viennent renforcer une telle affirmation. Quant à l'épreuve synthèse ou activité synthèse de programme, bien que les taux de réussite observés soient très satisfaisants, nous estimons que c'est vraiment au cours des prochaines années que ceux-ci pourront constituer un indicateur significatif de l'atteinte des objectifs de programme. En effet, au cours de la période évaluée, cette épreuve a été administrée dans des programmes non révisés par compétences et pour lesquels les objectifs explicites d'intégration des apprentissages étaient encore en devenir. Les finissants des cohortes en cause n'ont été confrontés à l'administration d'une telle épreuve qu'après avoir été plus ou moins informés en cours de cheminement dans leur programme qu'ils allaient devoir satisfaire à cette nouvelle exigence déterminée par le RREC. En conséquence, c'est vraiment au terme de l'implantation de chacun des programmes révisés par compétences que les taux de réussite à l'épreuve ou activité synthèse de programme prendront tout leur sens et constitueront un indicateur significatif de l'atteinte des objectifs de programme.

De plus, nous verrons, à la section 3.1.3 traitant de la poursuite des études et l'intégration au monde du travail, que les résultats observés en ces matières viennent, eux aussi, confirmer l'atteinte de nos objectifs de programme.

## Conclusion

L'adoption et la mise en application des politiques précisant les balises de gestion des programmes d'études nous ont permis de mieux nous outiller pour suivre l'évolution du cheminement scolaire des étudiants dans leurs programmes d'études respectifs et pour fonder une évaluation continue de nos programmes d'études. Les éclairages apportés en cette matière ont permis de développer et de mettre en place un ensemble de mesures d'encadrement intra et péri-enseignement favorisant la réussite «éducative» des étudiants. Aujourd'hui, ces mesures d'encadrement et, plus largement, de soutien à la réussite et à la diplomation, sont intégrées dans le plan institutionnel de réussite comportant l'identification de moyens à portée «universelle» s'appliquant à l'ensemble des étudiants et de moyens ciblant les étudiants de



programmes particuliers déterminés par les prescriptions ministérielles. Il convient de noter que, compte tenu du moment où il a été adopté, la mise en œuvre de ce Plan de réussite et de diplomation n'a pas eu d'influence sur les résultats observés de 1996 à 2001. Les améliorations constatées découlent des mesures mises en place au Collège au fil des ans et du fait que le Collège a choisi de maintenir, malgré la baisse de financement et ce, antérieurement à l'adoption de ce plan de réussite et de diplomation. Toutefois, les résultats obtenus au cours de cette période d'observation sont aussi satisfaisants parce qu'ils confirment que les objectifs fixés en matière de réussite et de diplomation dans ce plan demeurent réalistes et qu'ils constituent un cap à conserver<sup>33</sup>. Rappelons que nous estimions que les écarts observés entre les taux de réussite en 1<sup>re</sup> session des nouveaux inscrits et les taux globaux de réussite des cours par l'ensemble des étudiants pourraient aller en s'amenuisant.

Il convient d'indiquer qu'à l'instar de tous les cégeps, le collège a dû réviser, suite au retrait de la « taxe à l'échec », sa réglementation au regard des cumuls d'échecs, ce qui a donné lieu à l'instauration de « contrats de réussite ». La mise en application de ces nouvelles dispositions réglementaires semble toutefois ne pas contribuer à contrer les échecs répétés pour un même cours ou stage par certains étudiants dans certains programmes.

De façon très générale, l'analyse des données observées de 1996 à 2001 montre que les taux de réussite en 1<sup>re</sup> session, les taux de réinscription en 3<sup>e</sup> session et les taux de diplomation après 5 ans sont très satisfaisants. Ce jugement se fonde tout autant sur la hauteur de ces taux que sur leur évolution positive tout au long de la période observée. De façon plus particulière, dans le cas des taux de réinscription et des taux de diplomation, nous fondons plus précisément notre jugement sur les indicateurs qui nous apparaissent les plus lourds de sens, à savoir les taux de réinscription «tous programmes confondus» et les taux de diplomation après 4 ans pour le préuniversitaire et après 5 ans pour le technique. En effet, la persévérance dans les études collégiales, dans quelque programme que ce soit, nous apparaît plus importante que la persévérance dans le seul programme initial et l'obtention du diplôme, indépendamment du temps requis pour y parvenir, et nous apparaît un objectif plus fondamental que l'objectif de son obtention à l'intérieur de la durée prévue.

Notons finalement qu'il est plus difficile d'augmenter la réussite lorsque déjà les résultats avoisinent les 90%. Il y aura toujours des motifs personnels qui conduisent à des échecs (maladie, mortalité, suicide, réorientation de choix de carrière). Le Collège ne peut influencer sur ces facteurs d'échecs. De plus, il ne faut pas oublier que notre mission vise à une formation de qualité. Il ne saurait être question de diminuer les exigences et la rigueur aux seules fins de bien paraître dans le palmarès des taux de réussite.

➤ **Au terme de cette analyse, le Collège entend :**

- poursuivre la mise en œuvre de son Plan de réussite
- évaluer la pertinence de prévoir au Règlement numéro 12 du Collège des mesures devant s'appliquer aux étudiants échouant à répétition un même cours ou stages.

---

33 Des taux de réussite des cours suivis au premier trimestre par les nouveaux inscrits respectivement de 65%, 68% et 71% pour les cohortes de 2001, 2002 et 2003;

Des taux de réinscription au 3<sup>e</sup> trimestre respectivement de 88% pour chacune de ces mêmes cohortes;

Des taux de diplomation de 68% en 2004 pour les cohortes 1998 du préuniversitaire et de 56% pour celles du technique et de 74% en 2010 pour les cohortes 2004 du préuniversitaire et de 65% pour celles du techniques.

## **VOLET 3.1.2 L'IMPACT DES MESURES D'AIDE ET DE SOUTIEN À L'APPRENTISSAGE**

### **Description**

#### **Description des mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage**

Lors de sa réflexion issue d'une consultation auprès des étudiants, le Conseil supérieur de l'éducation identifiait la maturation du choix vocationnel comme un facteur important de réussite. Ce point a d'ailleurs fait l'objet par la suite d'un avis paru en avril 2002 sous le titre : Au collégial : l'orientation au cœur de la réussite. Le Service d'orientation, en offrant un soutien au processus de choix vocationnel, s'inscrit donc directement dans la ligne de la réussite. Par ailleurs, par le biais du volet «Exploration» du programme d'Accueil et intégration dont il est particulièrement responsable, le Service d'orientation élargit ses actions en ce sens.

Au fil des ans, précisément pour soutenir plus étroitement les étudiants dans leur cheminement scolaire et dans les apprentissages où ils pouvaient éprouver plus de difficulté, le Collège a créé et mis en place deux centres d'aide dont les actions viennent compléter l'encadrement et le suivi offerts dans le cadre normal des cours. Ainsi centré sur le concept de réussite éducative, le Centre d'aide à la réussite (CAR) offre à la clientèle étudiante des services diversifiés dans un climat de convivialité et une structure inspirée des principes de relation d'aide. Faciliter un apprentissage intégré, tant sur le plan social que personnel, constitue pour le Centre un objectif privilégié. Le CAR entretient des relations constantes avec le service d'aide psychosociale ainsi qu'avec les professeurs chargés de dispenser le cours « Introduction aux principes et techniques d'apprentissage », cours obligatoire pour les étudiants inscrits au programme Accueil et intégration et le cours « Connaissance de soi », cours fortement suggéré aux étudiants inscrits dans une démarche d'exploration des études collégiales. Il offre aussi des services d'encadrement à tout étudiant désireux d'améliorer sa manière de vivre ses études, qu'il se présente au CAR de sa propre initiative ou qu'il soit référé par un professeur. Depuis sa création, le Centre tend également la main aux étudiants n'ayant pas accumulé la moitié de leurs unités à la session précédente.

Parmi les actions qu'il conduit, le Centre pilote aussi un service d'aide par les pairs qui, grâce à l'énergie et à l'efficacité de ses jeunes pairs-aidants, offre de l'aide à la réussite à tout étudiant, qu'il utilise directement les autres services du CAR ou non. C'est ainsi que le Centre dispense environ 1 200 h/année d'entretiens individuels aux élèves qui en font la demande. Les pairs-aidants sont recommandés au CAR par les professeurs de la plupart des programmes d'études et couvrent ainsi les demandes d'aide pour la majorité des cours des différents programmes offerts au Collège. Pour ce faire, le CAR assure lui-même la formation des pairs-aidants qui les habilite à l'intervention «didactique» auprès de leurs confrères.

Le Centre d'aide en français (CAF) existe depuis 1991 et tire aussi parti de la formule d'aide par les pairs depuis la session d'hiver 1992. Par ses actions, le CAF veille à la maturation syntaxique des étudiants et à l'élaboration d'un bon français écrit. Le Centre fonctionne par le tutorat des pairs en formant chaque année une trentaine d'étudiants qui viennent en aide individuelle aux étudiants qui s'inscrivent au CAF parce qu'ils éprouvent des difficultés en français écrit. Ainsi les monitrices et moniteurs du CAF donnent chaque année quelque mille (1000) heures de cours individualisés. Tout au long des cinq années faisant l'objet du présent bilan, le CAF a poursuivi son action grâce à l'appui du corps enseignant sans que le maintien du CAF aurait été compromis à la suite du retrait du soutien financier consenti au départ par le Ministère.

#### **Analyse de données permettant d'établir les impacts des mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage.**

---

## Le programme accueil et intégration permet la réussite et la rétention des élèves faibles.<sup>34</sup>

---

Le premier volet du Centre d'aide à la réussite<sup>35</sup> concerne l'aide apportée aux élèves en difficultés d'apprentissage. De 1997 à 2001, 218 étudiants ont suivi les activités prescrites et 170 (78%) étaient, par la suite, en situation de réussite. En moyenne, 75% des cours suivis par ces étudiants ont été réussis.

Quant à la rétention de ces élèves, le programme atteint ses objectifs amplement puisque 92% des élèves se réinscrivaient à la session suivante et 58% étaient toujours au Collège deux sessions plus tard.

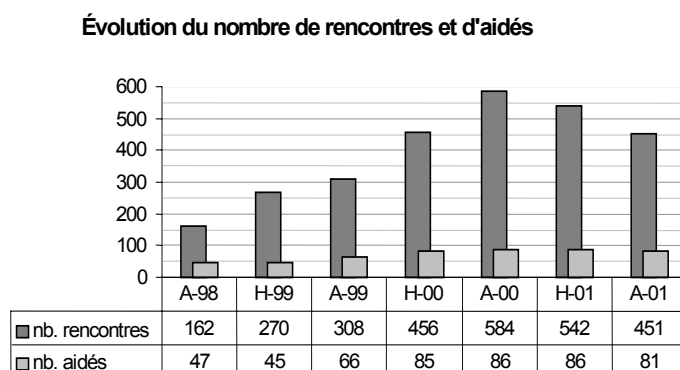
Le second volet porte sur l'exploration des études collégiales. De 1998 à 2001, 72 élèves utilisèrent ce service et 54 se sont trouvés en situation de réussite, soit 75% des inscrits. Ils ont réussi 74% des cours suivis. Ici encore, la rétention est satisfaisante puisque 81% des étudiants se sont réinscrits la session suivante et 46 % l'année suivante. Plusieurs sont retournés aux études secondaires.

Le Centre d'aide à la réussite offre également un troisième volet pour tous les étudiants qui sont en situation d'échecs (les art. 33 ). De l'automne 1998 à l'automne 2001, 57 de ces élèves avaient eu recours au C.A.R. Par la suite, 86% se trouvaient en situation de réussite et réussissaient 77% des cours suivis. De nouveau, la rétention est satisfaisante puisque 72% des étudiants se sont réinscrits la session suivante et 61% l'an suivant. Plusieurs sont retournés aux études secondaires.

Un quatrième volet touche l'aide apportée aux élèves qui d'eux-mêmes (ou à la suggestion d'un enseignant) demandent l'aide du C.A.R. Un total de 46 élèves ont ainsi profité de ce service de 1999 à 2001. De ce nombre, 82% se trouvaient par la suite en situation de réussite et réussissaient 81% des cours suivis. De nouveau, la rétention est satisfaisante puisque 76% des étudiants se sont réinscrits la session suivante et 52% l'an suivant.

Un aspect important du Centre d'aide à la réussite concerne l'aide par les pairs. À ce titre, notons qu'un total de 169 élèves ont apporté leur aide aux 496 élèves plus faibles inscrits au C.A.R. de 1998 à 2001. Le graphique 1 illustre la progression par session des élèves aidés et des rencontres entre aidants et aidés.

Graphique 1 : La progression du nombre de rencontres et du nombre d'aidés



---

34 Les données ci-dessous proviennent d'une compilation à partir du fichier «Caramel» du 20 septembre 2002

35 Voir Extrait du Plan institutionnel de réussite en annexe A.

Ces mesures d'aide à l'accueil des élèves sont appuyées par de nombreuses initiatives prises par les divers programmes, particulièrement en première session et on pourra se référer au Plan de réussite pour en apprécier la pertinence et la diversité.

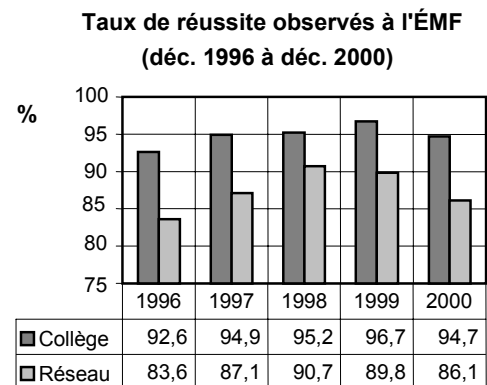
---

### Le Centre d'aide en français rehausse la qualité linguistique des élèves à un niveau des plus élevés.

---

Graphique 2 : La réussite à l'épreuve ministérielle de français (EMF)

Le français, on le comprendra aisément, sert à la compréhension et à la réussite de toutes les matières. Un élève qui se perfectionne en français écrit voit son dossier scolaire s'améliorer, progresser. Outre cette contribution à la réussite éducative et scolaire, le CAF offre également des activités permettant aux étudiants qui y participent de se donner une préparation adéquate en vue de la passation de l'épreuve ministérielle uniforme en français. Somme toute, il n'y a que des gagnants : des élèves faibles qui progressent, des tutrices et tuteurs qui vivent une expérience personnelle d'enseignement influençant dans certains cas leur choix de carrière et des étudiants qui mettent toutes les chances de leur côté en vue de la réussite de l'épreuve ministérielle de français. Bien que l'action menée en cette matière par le CAF bénéficie d'efforts aussi consentis par les enseignants de façon générale, les données relatives à la réussite de l'épreuve uniforme de français constituent certes un indicateur de l'efficacité des interventions du CAF.



Les actions conduites par le CAF permettent aux nombreux élèves qui s'y réfèrent d'améliorer leur français écrit et de s'assurer, entre autres choses, d'une meilleure préparation en vue de la réussite de l'épreuve uniforme de français. Ainsi, le CAF contribue étroitement et directement à la diplomation des étudiants. Les résultats obtenus à l'épreuve uniforme de français et l'amélioration du français écrit dans l'ensemble des cours sont une marque de commerce importante du Collège et démontrent l'impact positif du service offert par le CAF et l'implication de l'ensemble de la collectivité dans un enseignement au regard de la maîtrise de la langue.

## Conclusion

L'organisation de la session d'accueil et intégration et la concertation étroite entre les divers intervenants partageant la responsabilité de la conduite des activités propres à chacun des volets de ce programme ont clairement fait la preuve de leur efficacité. À cet égard, les activités menées en concertation par le CAR et le Service d'orientation du Collège<sup>36</sup> et les données colligées par l'un et par l'autre ont montré, qu'entre les sessions Hiver 1995 et Automne 1998, 28% des quelques trois cents élèves aidés par le CAR ont quitté le Collège pour poursuivre des études en vue d'un DEP et que 13% des élèves inscrits au programme d'Accueil et intégration et bénéficiant de ces mesures ont choisi de se réorienter vers des programmes menant au DEP. De notre point de vue, et nous l'avions fait valoir dans notre Plan de réussite, il s'agit là de décrocheurs potentiels que le programme d'Accueil et intégration, par l'action conjuguée du CAR et du Service d'orientation, auront fait raccrocher. Bien que pareille situation ne contribue pas à rehausser les

---

<sup>36</sup> Données complémentaires colligées par le Service d'orientation du Collège lors de l'évaluation des mesures mises en place en 1999-2000 dans le cadre du programme d' « Amélioration du soutien pédagogique aux élèves nouvellement inscrits au collégial »

taux de réussite, de réinscription et de diplomation dont le Collège peut faire état, un tel constat contribue, de notre point de vue, au jugement que nous portons quant à l'efficacité de la session d'Accueil et d'intégration et des interventions concertées qui y sont réalisées. Les efforts consentis également au niveau de l'accueil et de l'intégration des élèves plus faibles démontrent l'importance accordée à favoriser l'accessibilité aux études collégiales.

Enfin, les résultats obtenus par les finissants à l'épreuve uniforme de français démontrent à l'évidence l'efficacité des actions conduites par le CAF et les efforts consentis par tous les intervenants quant aux exigences relatives à la qualité du français dans la présentation de travaux des élèves.

➤ **À la lumière des résultats atteints par les mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage, le Collège entend :**

- maintenir ses efforts afin d'assurer l'accessibilité aux études collégiales;
- tout mettre en œuvre pour que soit maintenue l'implication des divers intervenants concernés par la session d'Accueil et d'intégration;
- tout mettre en œuvre pour que soient maintenues les ressources consenties au CAR et au CAF de façon à ce que ces derniers puissent poursuivre leurs activités telles qu'ils les ont développées au fil des ans.

### **VOLET 3.1.3 LA POURSUITE DES ÉTUDES ET L'INTÉGRATION AU MONDE DU TRAVAIL**

#### **Description**

##### **Description du système de données permettant d'évaluer la poursuite des études et l'intégration au marché du travail**

Les données dont nous disposons relativement à la poursuite des études font référence à l'admission dans un programme d'études universitaires. Depuis 1997, ces données nous sont fournies par la «Banque de données statistiques de la CREPUQ – Statistiques d'admission sur les sortants des collèges» et prennent en compte l'admission dans un programme offert par chacune des universités québécoises. Ces données font état de la proportion des diplômés du Collège (indépendamment du fait qu'ils soient issus du préuniversitaire ou du technique) admis à l'université (taux d'admission), inscrits par la suite et permettent de distinguer les taux d'admission observés pour chaque domaine d'études. De plus, elles permettent de connaître la cote de rendement moyenne des diplômés (pour l'ensemble comme pour chaque domaine d'études) ayant formulé une demande d'admission. Tout comme pour les données relatives à la réussite, à la persistance et à la diplomation, ces données permettent de situer les taux d'admission de nos diplômés et leur cote de rendement moyenne au regard de ceux obtenus par les diplômés de l'ensemble du réseau. Ces données ne permettent cependant pas de dénombrer les diplômés d'un programme préuniversitaire qui n'ont fait aucune demande d'admission dans une université québécoise, que ce soit pour la poursuite d'études universitaires hors Québec ou suite à une décision de ne pas poursuivre et de différer la poursuite d'études universitaires.

Au plan de l'intégration des diplômés du technique sur le marché du travail, les données sont issues d'une enquête téléphonique effectuée annuellement auprès de nos diplômés par le Service de placement du Collège. Les données colligées font état de l'intégration au marché du travail de nos diplômés six mois

après la fin de leurs études. Des informations sur les postes offerts, les milieux de travail pour chacun des programmes, les salaires moyens et supérieurs, complètent l'information. Le nombre total des diplômés répondants se destinant à l'emploi est réparti en cinq catégories :

- emploi relié (plein temps);
- emploi relié (temps partiel);
- emploi non relié;
- sans emploi;
- autres : nombre de finissants qui, pour une raison ou pour une autre, n'apparaissent dans aucune des autres catégories (étudiants non rejoints, retour aux études collégiales ou universitaires).

Ce mode de collecte de données est appliqué par l'ensemble des cégeps du SRAM. Ce dernier les regroupe et les publie permettant ainsi des comparaisons avec les résultats observés pour cet ensemble composé de 29 cégeps.

### **Analyse des données permettant d'évaluer la poursuite des études et l'intégration au marché du travail.**

---

#### **Les taux d'admission dans les universités demeurent très nettement supérieurs à ce qui s'observe pour l'ensemble du réseau**

---

Pour l'ensemble des domaines d'études, les taux d'admission dans les universités varient entre 96,8% et 99,4% et l'écart positif entre ces taux et ceux de l'ensemble du réseau varie de 2,8 à 4,4 points. Il est par ailleurs à noter que le taux d'inscription, suite à l'admission, a connu une hausse substantielle en 1998 et qu'à partir de cette année, les taux d'inscription Collège se sont montrés plus élevés que ceux du réseau.

Dans le domaine des sciences de la santé, regroupant un très grand nombre de programmes sévèrement contingentés, le taux d'admission a connu un bond de près de 15 points pour ensuite demeurer supérieur à 70% générant des écarts qui, bien que s'amenuisant, sont demeurés positifs par rapport à ceux du réseau. Ces résultats découlent très nettement de la création de groupes homogènes que le Collège a décidé de mettre en place en Sciences de la nature depuis 1995.

Le tableau suivant permet de comparer notre taux d'admission à l'université en regard de ceux de l'ensemble des collèges en 2001.

<b>Domaines d'études</b>	<b>Taux d'admission à l'université (%)</b>	
	<b>Collège</b>	<b>Réseau</b>
<b>Sciences de la santé</b>	83,3	74,1
<b>Sciences pures</b>	97,6	94,3
<b>Sciences appliquées (génie)</b>	97,3	94,9
<b>Sciences appliquées (sauf génie)</b>	100,0	82,2
<b>Sciences humaines</b>	94,4	85,8
<b>Sciences de l'éducation</b>	95,7	83,3
<b>Droit</b>	100,0	74,7
<b>Sciences de l'administration</b>	92,7	76,4
<b>Arts et Lettres</b>	70,4	85,5

On constate qu'en moyenne 93% des candidats venant du Collège ont été admis à l'université comparativement à 84% pour l'ensemble du réseau. Exception faite des domaines reliés aux Arts et lettres, notre taux d'admission surpasse celui du réseau. Si on isole le secteur des lettres où 100% des étudiants sont admis, on constate que c'est dans le domaine des Arts où il y a problématique alors que seulement 2 des 10 demandes d'admission ont été acceptées. Cette situation peut simplement s'expliquer par le fait que le programme unique offert par le Collège en ce domaine était, au cours de la période évaluée, le programme de Lettres. Au cours des prochaines années, il nous faudra être attentifs aux effets qu'aura l'implantation du programme révisé d'Arts et lettres sur l'admission des diplômés de ce nouveau programme dans les programmes universitaires du domaine des Arts.

---

### **Les finissants du secteur technique se trouvent un emploi dans les six mois suivant la fin de leurs études.**

---

De 1996 à 2000, dans l'ensemble, 86,2% des finissants du Collège ont obtenu un emploi dans les six (6) mois suivant la fin de leurs études alors que, dans le réseau, le taux de placement était de 92,6 %.

Bien que les données du Collège soient légèrement inférieures à celles du réseau, on constate une progression constante du taux de placement, ce dernier passant de 79,4 % en 1996 à 96,7 % en 2000. On note que les années 1996 et 1997 ont été plus difficiles en termes de taux de placement. Le virage ambulatoire et ses répercussions sur des programmes comme Technologie de laboratoire médical et Soins infirmiers, n'est sans doute pas étranger à cette situation. Le tableau suivant fait état du taux de placement pour chacun des programmes techniques du Collège de 1997 à 2001.

<b>Programmes</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Tech. de laboratoire médical	47%	100%	75%	88%	67%
Soins infirmiers	63%	100%	100%	100%	100%
Tech. de chimie analytique	70%	88%	93%	95%	91%
Tech. de génie civil	88%	100%	100%	100%	100%
Tech. de génie mécanique	20%	83%	100%	100%	100%
Tech. de l'électronique	83%	100%	100%	67%	100%
Tech. d'Éduc. services de garde	80%	100%	100%	100%	100%
Tech. administratives	59%	92%	92%	93%	92%
Tech. de bureautique	91%	75%	80%	100%	79%
Tech. informatique	91%	100%	92%	100%	100%
<b>Totaux</b>	<b>68%</b>	<b>95%</b>	<b>93%</b>	<b>97%</b>	<b>93%</b>

## **Conclusion**

Le taux d'admission de nos finissants à l'université nous enorgueillit, bien sûr, mais nous sommes encore plus satisfaits des résultats que ceux-ci y obtiennent et des commentaires qu'ils nous fournissent. Chaque automne, nos couloirs voient passer de nos finissants qui reviennent voir leurs anciens professeurs en soulignant leur satisfaction de la préparation reçue au Collège.

Il en est de même pour nos finissants du secteur technique. Exception faite de l'année 1997, le Collège est très satisfait du taux de placement de ses finissants.

### ➤ **Le Collège entend donc :**

- accroître l'adéquation entre ses programmes d'études et les besoins du marché;

- maintenir ses efforts afin de bien orienter nos étudiants dans leur choix de carrière.

## **THÈME 3.2 ATTEINTE DES OBJECTIFS INSTITUTIONNELS DE NATURE ÉDUCATIVE**

### **Description**

Pour traiter le présent thème, nous nous référons principalement aux cinq rapports annuels du Collège :

- 1996-1997 (8 pages);
- 1997-1998 (12 pages);
- 1998-1999 (12 pages);
- 1999-2000 (12 pages);
- 2000-2001 (12 pages).

Même si ces rapports sont, pour la plupart, construits à partir des quatre directions du Collège (direction générale, direction des études, direction des services administratifs et direction du service des ressources humaines), il est facile d'y relever les réalisations qui démontrent que le Collège atteint ses objectifs institutionnels de nature éducative.

Rappelons que, dans le rapport thématique 1.1, nous avons énuméré les huit priorités institutionnelles que s'était données le Collège pour la période de 1994 à 1997 et les quatre priorités qu'il avait retenues pour la période de 1997 à 2000. Nous avons alors démontré, dans le rapport thématique 1.1, que ces priorités étaient claires, congruentes avec la mission du Collège et pertinentes. Nous voulons maintenant démontrer que le Collège a atteint ses objectifs en fonction des priorités qu'il avait adoptées.

Plusieurs de ces priorités portent cependant sur des objets dont l'atteinte des résultats est analysée dans d'autres sections du présent rapport d'autoévaluation. Tel est le cas des priorités suivantes :

- l'élaboration et le développement des programmes d'études (voir rapports 2.2 et 3.3.1);
- la mise en place d'un processus d'évaluation et d'imputabilité (voir rapport 2.4; l'atteinte de cette priorité est toutefois partielle);
- l'amélioration de la réussite (voir rapports 2.3 et 3.1);
- la création et le renouvellement de partenariats (voir rapports 3.3.1 et 4.1).

Nous consacrons donc le présent rapport thématique à analyser les résultats atteints au regard de trois priorités :

- revenir à l'essentiel, soit concentrer toutes nos préoccupations et toutes nos ressources sur la formation, l'acte éducatif et les études;
- augmenter les effectifs étudiants;
- poursuivre la mise en place d'un modèle de gestion participative (1994-1997); associer de plus en plus le personnel et les étudiants au processus de décision (1997-2000).



## Analyse

---

### **Le Collège affirme souvent sa volonté de s'accrocher à l'essentiel**

---

En tant que collège de petite taille, le Collège Shawinigan a vécu douloureusement les nombreuses compressions budgétaires. Dans le rapport annuel 1996-1997, la directrice générale parle de ces traversées «sous un ciel lourd et par une mer déchaînée». Mais l'équipage ne perd jamais espoir parce que «la vie de ces milliers de jeunes personnes qui lui font confiance est trop précieuse. Il faut la protéger, absolument. La protéger jusqu'à l'éclaircie annoncée<sup>37</sup>».

Dans le rapport annuel 1997-1998, la direction générale reprend avec insistance ce thème de l'essentiel. Le Collège «a su, malgré, ou peut-être à cause des multiples tourbillons l'agitant, s'accrocher à l'essentiel et y concentrer ses énergies, donnant du même coup un sens profond à tous les efforts, à toutes les actions. Le jeune, l'étudiant, autour duquel s'articule la mission du Collège, représente à lui seul le point d'ancrage de l'ensemble de notre organisation. En 1997-1998, nous avons vu se manifester pleinement notre volonté de s'en tenir à l'essentiel<sup>38</sup>» De façon plus concrète, le rapport annuel souligne la réalisation de projets tels que :

- l'élaboration de la Charte des droits et responsabilités des étudiants et l'instauration des services de l'ombudsman;
- la cueillette et l'élaboration d'indicateurs et d'informations concernant la qualité de notre effectif et ses caractéristiques;
- l'établissement de multiples partenariats en vue d'élargir et de multiplier les lieux de stages et de bénéficier de dons d'équipements; l'isotage du service de l'alternance travail-études (ISO 9003);
- le positionnement et l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises auxiliaires et associées.

Il faut dire que ce principe de l'essentiel a prévalu, notamment, lors de l'affectation des ressources et lors des réorganisations administratives rendues nécessaires par suite des compressions budgétaires, des départs à la retraite ou encore des changements technologiques.

Le Collège s'est donné comme priorité institutionnelle d'augmenter les effectifs étudiants en misant, notamment, sur la qualité des enseignements, la diversité des programmes d'études et le soutien à la réussite scolaire

Voici comment le Ministère établit les prévisions de clientèle pour le Collège Shawinigan jusqu'en 2011. Pour la décennie 2001 à 2011, il est prévisible que le Collège connaisse une baisse de clientèle de 20 pour cent, passant de 1354 étudiants à 1089 étudiants

Nombre d'élèves inscrits au collégial à l'enseignement ordinaire et à temps plein, selon le type de formation et la classe

Observations (1996-2001) et prévisions pour chacun des trimestres d'automne (2002-2011)

---

37 Rapport annuel 1996-1997, page 1.

38 Rapport annuel 1997-1998, page 1.

906000 – Collège Shawinigan

Type de formation	OBSERVATIONS						PRÉVISIONS									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Préuniversitaire</b>																
1re	303	303	307	314	296	257	252	233	229	223	225	229	229	227	214	201
2e	266	257	245	256	255	231	205	201	185	182	178	179	182	182	181	170
<b>Total</b>	<b>569</b>	<b>560</b>	<b>552</b>	<b>570</b>	<b>551</b>	<b>488</b>	<b>457</b>	<b>434</b>	<b>414</b>	<b>405</b>	<b>403</b>	<b>408</b>	<b>411</b>	<b>409</b>	<b>395</b>	<b>371</b>
<b>Technique</b>																
1re	373	378	360	322	313	318	311	289	283	276	279	283	284	281	265	250
2e	241	284	269	254	241	279	261	255	237	232	226	229	232	233	230	217
3e	233	237	236	250	245	231	268	251	245	228	223	217	220	223	224	221
<b>Total</b>	<b>847</b>	<b>899</b>	<b>865</b>	<b>826</b>	<b>799</b>	<b>828</b>	<b>840</b>	<b>795</b>	<b>765</b>	<b>736</b>	<b>728</b>	<b>729</b>	<b>736</b>	<b>737</b>	<b>719</b>	<b>688</b>
<b>SAI et Session transition</b>																
1re	73	29	34	52	57	38	37	34	34	33	33	34	34	34	32	30
2e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>52</b>	<b>57</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>30</b>
<b>Total global</b>	<b>1 489</b>	<b>1 488</b>	<b>1 451</b>	<b>1 448</b>	<b>1 407</b>	<b>1 354</b>	<b>1 334</b>	<b>1 263</b>	<b>1 213</b>	<b>1 174</b>	<b>1 164</b>	<b>1 171</b>	<b>1 181</b>	<b>1 180</b>	<b>1 146</b>	<b>1 089</b>

Source : Ministère de l'Éducation, Direction des statistiques et des études quantitatives, Système prévisionnel SIPEEC, version mars 2002 (lecture des données : 3 mars 2002). [www.meq.gouv.qc.ca/stat/Sipeec/C906000.htm](http://www.meq.gouv.qc.ca/stat/Sipeec/C906000.htm)

Les rapports annuels de 1996 à 2001 font état des nombreuses réalisations pour inciter les élèves du secondaire à faire leurs études collégiales au Collège Shawinigan ou encore pour favoriser le retour aux études des adultes.

En 1996-1997, par exemple, le Collège a réalisé une campagne de promotion dans les régions 04 et 17. Il a observé, entre autres choses, «une augmentation du nombre d'étudiants provenant de l'extérieur du bassin naturel de recrutement du Collège. En Techniques de l'informatique, par exemple, plus de 20% des étudiants proviennent de l'extérieur de ce bassin. Ils ont choisi de faire leurs études en informatique au Collège Shawinigan, notamment parce que ce programme est offert sous la formule de l'alternance travail-études.<sup>39</sup>»

En 1997-1998, le Collège a raffiné sa campagne de promotion et le rapport annuel décrit les résultats considérés comme «spectaculaires», compte tenu du contexte dans lequel évolue le Collège. En effet, à l'automne 1997, l'effectif étudiant des collèges membres du SRAM a diminué de 8,5% pendant que celui du Collège a connu une légère hausse (passant de 1416 étudiants à 1459, le groupe d'accueil et intégration étant toutefois exclu)<sup>40</sup>. Le rapport annuel explique, en partie, ces résultats par les actions suivantes :

- des outils de promotion de qualité ont été conçus et un choix avisé quant à notre participation à certaines activités à caractère promotionnel a été fait ;

<sup>39</sup> Rapport annuel 1996-1997, page 2.

<sup>40</sup> Rapport annuel 1997-1998, page 3.

- des liens plus solides ont été établis avec l'ensemble des écoles et des conseillers d'orientation de la Mauricie ;
- des activités «portes ouvertes» proposées aux étudiants du secondaire puis à la population en général ont remporté un vif succès.

Il est maintenant clair pour l'ensemble de la communauté collégiale que le maintien de notre effectif étudiant et le développement des partenariats passent par un positionnement distinctif et avantageux du Collège tant dans la région qu'au Québec en général.

Au regard des partenariats, une politique de visibilité prévoyant les avantages promotionnels des partenaires du Collège, mais les limites quant à leurs exigences, a été adoptée par le Conseil d'administration à l'hiver 1998.<sup>41</sup>»

Le travail de recrutement des étudiants prend de multiples dimensions. Le Collège s'investit beaucoup, par exemple, dans le développement de sa région, notamment dans les services qui s'adressent aux jeunes pour éviter leur exode. [«Il ne faudra jamais plus permettre l'exode de 30 000 jeunes que la région Mauricie-Bois-Francs a connu de 1971 à 1991.<sup>42</sup>] Le Collège est conscient qu'il est «en totale symbiose avec sa région et l'avenir de l'un et l'autre est lié au développement de l'un ou l'autre (...)»<sup>43</sup>

Ce travail de promotion du Collège et d'information scolaire devra être poursuivi et même intensifié au cours des prochaines années. Les prévisions ne sont guère rassurantes. Le Collège s'était donné comme objectif d'augmenter ses effectifs étudiants, mais les données démontrent que de 1996 à 2001 l'effectif étudiant a légèrement décliné d'année en année, passant de 1489 à 1354 étudiants. Cette décroissance aurait sûrement été beaucoup plus accentuée si le Collège n'avait pas agi en matière de recrutement comme il l'a fait.

---

### **Le Collège a veillé à responsabiliser et à valoriser son personnel**

---

Nous avons eu l'occasion de développer ces questions relatives au personnel dans d'autres sections du présent rapport d'autoévaluation, mais comme ces questions apparaissent souvent et de façon prédominante dans les rapports annuels, il nous a paru important d'en dire un mot dans la présente section consacrée à l'atteinte des objectifs de nature éducative.

Deux situations méritent d'être soulignées, parce qu'elles constituent d'excellents analyseurs de la volonté du Collège de responsabiliser et de valoriser son personnel.

1. La première situation a trait à la gestion du changement. Nous savons que le renouveau de l'enseignement collégial, accompagné d'une vague de compressions budgétaires, d'une part, et d'une sollicitation de nouveaux besoins financiers liés aux nouvelles technologies de l'information et à une augmentation de la clientèle, d'autre part, a provoqué de nombreux changements, qui ont été souvent très éprouvants à gérer et à vivre.

Dans le rapport annuel de 1997-1998, le Collège analyse brièvement le rôle important joué par le personnel dans la gestion du changement, tout en faisant état des résistances et des difficultés.

---

41 Rapport annuel 1997-1998, page 3.

42 Rapport annuel 1997-1998, page 4.

43 Rapport annuel 1997-1998, page 4.

«La réalisation de la mission du Collège est directement liée à la motivation et à la mobilisation du personnel. »

Le plus grand défi auquel nous faisons face d'une année à l'autre est non seulement celui de maintenir l'engagement des personnes malgré des ressources très limitées et de constantes réorganisations de travail, mais aussi, celui de hausser sans cesse la qualité de nos interventions auprès de nos étudiants, de nos partenaires, de nos clients et entre les différents services du Collège.

Cela suppose de profonds changements d'attitude et d'importantes modifications dans les façons de faire et de travailler. Tous ne se sentent pas également concernés par ces changements. (Certains), par peur ou par insécurité, se réfugient dans une résistance difficile à percer. Il faut ajouter que les conventions collectives actuelles ne tiennent absolument pas compte des réformes, des changements et des transformations de toutes sortes lesquels, depuis 1994, ont modifié du tout au tout le cadre de travail.

Cependant, la bonne volonté, l'ouverture d'esprit et la passion du métier d'une majorité des membres du personnel ont permis de faire évoluer considérablement le Collège de telle sorte qu'aujourd'hui, il est une institution recherchée et fréquentée pour ses qualités intrinsèques.

Plusieurs ont considéré ces changements comme des défis personnels et ont accepté de les envisager comme des occasions d'évolution professionnelle et personnelle. Ils ont accepté d'être audacieux et d'initier de multiples changements dans leur programme, leur département ou leur service (...). Voilà les raisons véritables de la transmutation du Collège depuis cinq ans.

C'est dans la foulée de ces défis et de cette ouverture d'esprit que s'est entreprise l'élaboration de la révision de programmes ou de parties de programmes découlant de la Politique institutionnelle de gestion et de développement des ressources humaines (...).<sup>44</sup>

Il est utile d'ajouter qu'au cours de cette année (1997-1998), le Collège a dû procéder à diverses réorganisations rendues nécessaires par le départ à la retraite de près d'une vingtaine de personnes.

2. La deuxième situation a trait à la gestion d'une crise. Rappelons que l'année 1999, aussi bien au trimestre d'hiver qu'au trimestre d'automne, s'est déroulée «sous le signe des boycotts et des négociations, ralentissant, voire empêchant, la réalisation de plusieurs actions». Voici comment le Collège a géré localement cette situation :

*«Il faut d'emblée admettre que cela fait partie du jeu. Nous avons, de plus, le souci que ce délicat moment se vive, dans notre institution, le plus harmonieusement possible. Nous avons donc choisi la souplesse et l'ouverture d'esprit plutôt que la rigidité et l'entêtement car, nous avons à cœur, de part et d'autre, croyons-nous, de préserver le climat de travail. Ainsi, la réalisation de plusieurs activités a été reportée.<sup>45</sup>»*

## Conclusion

Au cours de l'année 1999-2000, le Collège s'était donné un plan de travail qui devait l'amener à déposer un nouveau plan stratégique en juin 2000. Mais, à cause du boycott des enseignants en lien avec le renouvellement des conventions collectives, le travail a été reporté. Le Collège a toutefois défini et

---

44 Rapport annuel du Collège Shawinigan, 1997-1998, page 2.

45 Rapport annuel du Collège Shawinigan, 1999-2000, page 2.

adopté<sup>46</sup> un Plan directeur des technologies de l'information, qui fera partie intégrante du futur plan de développement institutionnel.

Dans le rapport annuel 1999-2000, le Collège conclut :

*«Malgré que nous soyons assez avancés dans la préparation des travaux devant mener au Plan de développement stratégique du Collège, rappelons que tous les thèmes et objets qui serviront à son élaboration ont été présentés au Conseil le 21 juin 2000. Il est heureux, en fin de compte, que les circonstances nous aient obligés à reporter la consultation puis sa rédaction et ce, pour les quatre raisons exposées plus bas.<sup>47</sup>»*

Ces quatre motifs qui permettent de considérer comme «heureux» le report de la préparation du plan stratégique sont les suivants :

- les travaux d'autoévaluation institutionnelle, demandés par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, contribueront à éclairer nos choix d'orientations institutionnelles ;
- en mettant en veilleuse la préparation du plan stratégique, le Collège a pu consacrer ses énergies à la préparation du Plan directeur des technologies de l'information (PDTI) et à sa mise en œuvre ;

*«Heureux retard qui nous permet de mieux saisir la profondeur des nouvelles technologies de l'information et des communications et ainsi nous amener, à tout le moins, à nous poser les bonnes questions.»*

- enfin, la question du financement public du réseau collégial apparaît à un point tournant. L'argent manque alors que les besoins ne cessent de croître. *«La meilleure chance que nous pouvons donner au réseau collégial, donc à notre Collège, est de se placer en mode innovation, soit imaginer et proposer des avenues se situant dans la «voie du milieu» ou la «troisième voie». Ces dénominations sont de notre cru mais veulent faire image. Nous croyons qu'on ne pourra plus jamais financer adéquatement 49 collèges qui offrent des centaines de programmes (DEC et AEC confondus) à un effectif étudiant rétrécissant, chaque année, comme peau de chagrin.<sup>48</sup>»* ;
- le Collège a accepté de reporter l'actualisation de son plan de développement stratégique. Suite à l'adoption de son projet éducatif prévu à l'hiver 2003 et une fois les travaux de l'autoévaluation institutionnelle menés à terme, documents qui serviront d'assise, le Collège entend se donner un « nouveau » plan stratégique, comme il l'a déjà annoncé à la fin du rapport thématique 1.0.

➤ **Donc, le Collège entend :**

- actualiser son plan de développement stratégique en matière éducative.

---

46 Le Plan a été adopté par le Conseil d'administration le 21 juin 2000.

47 Rapport annuel du Collège Shawinigan, 1999-2000, page 2.

48 Rapport annuel du Collège Shawinigan, 1999-2000, page 3.

## **THÈME 3.3 RÉSULTATS ATTEINTS DANS LES VOLETS COMPLÉMENTAIRES DE SA MISSION ET LEURS RETOMBÉES SUR LES ACTIVITÉS DE FORMATION**

### **VOLET 3.3.1 LE TRANSFERT TECHNOLOGIQUE ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL**

#### **Analyse**

*Note : Dans ce volet, nous analysons les résultats atteints par le Service d'intervention sur mesure (SIM inc.) et le Centre national en électrochimie et en techniques environnementales (CNETE inc.) et leurs retombées sur les activités de formation.*

---

#### **Le SIM atteint ses objectifs, qui ont plusieurs retombées positives sur les activités de formation**

---

Fondé en 1972, le Service d'intervention sur mesure (SIM) est un pionnier dans les services de formation sur mesure aux entreprises. Son équipe multidisciplinaire s'est taillé une réputation d'excellence et d'accomplissement.

En 1997, un projet de partenariat s'annonce entre le Groupe Forces, organisme voué au développement économique et social de la région de la Mauricie, et le SIM. De concert avec le SIM, le Groupe a développé une série d'ateliers thématiques et de l'aide individuelle visant à rehausser le niveau d'employabilité des finissants du Collège et des autres finissants de niveau collégial et universitaire adapté aux besoins de sa clientèle et à la demande des employeurs. Le protocole établit un guichet unique pour les stages d'intégration en entreprises tout en aidant les finissants de niveau collégial à mieux s'intégrer au marché du travail et à décrocher des emplois durables. Le mandat visait à favoriser l'essor de l'économie locale et à accroître le dynamisme et la stabilité de la population active.

À titre d'exemple, les échanges entre la communauté étudiante et le milieu des affaires ont permis de dépister et de contacter plus de 200 entreprises de la région 04 qui avaient un potentiel d'embauche de techniciens en Génie mécanique. Nous avons pu ainsi établir avec l'entreprise un partenariat d'échange des compétences en formation technique : des stages d'étudiants en entreprise et des échanges de perfectionnement avec les enseignants et les travailleurs spécialisés.

Ainsi, le Collège a pu mieux ajuster son programme de formation technique aux besoins du milieu des affaires, faire connaître ses compétences dans le milieu des affaires et développer chez l'employeur une plus grande confiance dans la capacité des techniciens et susciter une augmentation du taux de création d'entreprises afin de favoriser le développement régional.

Ce programme avec Développement Ressources humaines Canada aura mis la table de façon adéquate pour la mise en œuvre des programmes en alternance travail-études du Collège : Techniques de Génie mécanique, Informatique, Technologie de l'électronique et Technologie du Génie civil. L'excellence du Service des stages du Collège est toujours reconnue de par la seule certification ISO attribuée à ce service au collégial.

Depuis juillet 1999, le SIM est incorporé avec un partenaire privé d'affaires. Bien que la qualité des interventions du SIM se continue sous cette incorporation, il est important de veiller à ce que les entreprises du milieu continuent de percevoir le Collège Shawinigan comme un associé majeur du SIM.

---

### **Le CNETE possède une structure adéquate, qui a su relever les défis créés par certaines difficultés de fonctionnement**

---

En mai 1993 l'inspecteur général des institutions financières accordait les lettres patentes créant le Centre national en électrochimie et en techniques environnementales, le CNETE. Le Collège se dotait ainsi d'un organisme sans but lucratif regroupant des personnes intéressées à développer la recherche appliquée et le transfert de technologie aux entreprises. Le secteur environnemental est toujours très présent au Québec et un peu partout à travers le monde, ce qui fait du CNETE un intervenant de premier plan dans son domaine d'activités.

C'est une structure organisationnelle simple qui prévaut depuis le début des activités du Centre. Très peu de personnel pour assurer les différentes fonctions administratives, du personnel professionnel (chercheurs et formateurs) qui fluctue en fonction des projets de formation ou de recherche.

Le centre possède ses propres locaux à l'intérieur de la bâtisse du Collège. Bien que jeune, le Centre a réussi à obtenir de nombreuses subventions lui permettant d'acquérir ses propres équipements de recherche (plus de 1.2 million \$)<sup>49</sup>.

Depuis la création du Centre, le mode d'organisation a peu varié. Le Collège a confié la gestion de son Centre collégial de transfert technologique à un organisme sans but lucratif, appelé de CNETE inc. Le pouvoir décisionnel demeure entre les mains du conseil d'administration du CNETE, bien que le Collège continue d'y jouer un rôle significatif. En effet, trois de ses membres sont nommés par le Collège dont la Directrice générale qui en assume présentement la présidence. Il n'y a rien qui laisse présager des changements à ce niveau pour l'avenir.

Il faut également porter une attention toute spéciale au personnel du Centre en s'assurant de maintenir le haut niveau actuel et de l'enrichir au fil des nouveaux partenariats. A ce propos, nous constatons une difficulté majeure. Ce ne sont pas que les médecins que la région doit courtiser mais également les chercheurs. Le recrutement de chercheurs spécialisés est très difficile. Ceux qui acceptent de le faire se résignent à un salaire inférieur à ce qu'un grand centre peut offrir et très souvent ils ne restent en poste que quelques mois. Il est difficile dans ces conditions d'assurer une vision à long terme au niveau des recherches. Heureusement nous n'avons pas ce problème au niveau des techniciens. Les années qui viennent devraient cependant permettre plus de latitude puisque les budgets ministériels ont été augmentés.

En 1996 le CNETE s'inscrivait dans une démarche d'implantation d'un système de qualité et une firme était mandatée pour faire ressortir les obstacles existants dans l'entreprise en vue de les transformer en forces. Les points critiques mis en lumière concernaient l'absence de définition des responsabilités; des situations entraînant un manque de motivation, une surcharge de travail au secrétariat; un service à la clientèle déficient; des insatisfactions face aux interactions avec le Collège et une gestion inefficace de ses réunions. Bien que certaines mesures aient été prises, un malaise au sein de l'organisation persistait en 2001-2002. En juin 2002, le Conseil d'administration du CNETE a engagé à nouveau une firme pour effectuer un diagnostic organisationnel avec le mandat de trouver des solutions adéquates et ramener un

---

49 Demande de renouvellement pour la reconnaissance, bilan des réalisations 1995-2000

climat sain. Ce diagnostic fut présenté aux membres du Conseil d'administration du CNETE en novembre 2002. Les recommandations ont été adoptées et sont en voie d'application.

---

## **Le CNETE atteint ses objectifs en matière de transfert technologique**

---

### **Un des premiers mandats du CNETE est de concevoir et de réaliser des programmes de recherche et de développement.**

Ainsi, les cinq dernières années ont vu défiler toute une série de programmes, tels que des essais sur la «Modification de membranes échangeuses de cations par électrodéposition de polyélectrolytes»; l'intégration d'un système d'acquisition de données (actuellement relié à un banc pilote de nanofiltration et d'osmose inverse. Plusieurs projets dans le domaine du traitement des eaux usées et de l'eau potable sont également en cours. Au total, une vingtaine de projets sont réalisés ou en cours de réalisation.

Au fil du temps, le CNETE a assumé une présence au niveau international en participant à plusieurs salons des technologies et à plusieurs missions commerciales du gouvernement du Canada en Amérique du Sud. Depuis le tout début de ses activités, le CNETE a établi des liens avec des intervenants internationaux particulièrement en Amérique du Sud. Ce travail s'effectue conjointement avec une autre société du Collège : Shawinigan international inc., dont les locaux sont contigus.

Au cours des dernières années, plusieurs domaines sont au cœur de discussions avec des manufacturiers et d'autres centres de recherche. Relevons entre autres : les biotechnologies, le traitement du lixiviat, le traitement des eaux et le secteur des pâtes et papiers. Plusieurs autres projets s'amorcent dans le domaine agro-alimentaire<sup>50</sup>.

Nous avons pu assurer une plus grande visibilité à ce Centre en développant l'aspect marketing compte tenu du développement atteint par cet organisme. Un responsable de marketing attitré au CNETE a œuvré pendant un an pour faire connaître le Centre et établir de nouveaux partenariats particulièrement dans la région montréalaise<sup>51</sup>.

---

## **Les activités du CNETE ont des retombées significatives sur l'enseignement**

---

Une des retombées très positive pour le Collège porte sur le recrutement. En effet, le Collège se sert du Centre pour attirer des étudiants en Chimie et en Biologie lors de ses campagnes de recrutement.

De plus, les étudiants peuvent profiter de l'expertise sur place d'un véritable laboratoire industriel spécialisé, effectuer des stages pendant l'année scolaire et y trouver un travail rémunéré lors des vacances d'été. Les professeurs de ces programmes sont également intéressés au CNETE, certains d'entre-eux y consacrent une partie de leur tâche via le programme PART. L'utilisation en classe de divers protocoles de recherche du CNETE permet de rendre plus concret l'enseignement de la chimie et de la biologie.

---

<sup>50</sup> La liste des activités du CNETE au cours des années 1995-2000 est disponible, sur demande.

<sup>51</sup> Notons qu'en avril 2002, la Technopole du St-Maurice et le CNETE ont signé une entente de partenariat en quatre volets : commercialisation des projets technologiques, réalisation d'activités réseaux, la veille en matière de sources de financement pour le CNETE et l'accès réciproque à un pied à terre. De plus, le dernier sommet national des régions a reconnu le travail du CNETE en intégrant dans le projet ACCORD de la Mauricie, le créneau des bioprocédés industriels qui se caractérise par l'expertise en biotechnologies et en technologies membranaires.



Chaque année, les étudiants visitent les laboratoires du CNETE et se font expliquer le fonctionnement des appareillages en place et les étapes de la recherche appliquée. Ils côtoient ainsi les techniciens du Centre et sont en mesure de voir le travail qui les attend. Plusieurs étudiants qui poursuivent leurs études à l'université reviennent au CNETE pour effectuer leur stage de fin d'études.

Le CNETE permet au Collège de travailler en aval quant au placement de ses finissants en utilisant ses liens avec les partenaires dans le milieu. Cela débute par un louage de services d'un étudiant à l'entreprise qui par la suite procède à son engagement. La notoriété même du Centre fait qu'à chaque année plusieurs employeurs, à la recherche de techniciens, se renseignent auprès du Centre pour s'enquérir de la disponibilité de finissants.

La collaboration Collège-CNETE se manifeste également lors d'activités spéciales comme les journées carrières et scientifiques. Le Centre y monte alors un kiosque afin de présenter ses activités et d'illustrer les débouchés des programmes de chimie et biologie.

Un dernier aspect à ne pas négliger concerne les stages que des étrangers viennent y effectuer d'aussi loin que du Mexique, de Cuba ou du Brésil. Les échanges entre les enseignants, les étudiants et ces stagiaires élargissent la vision du métier de technicien tant au niveau des façons de faire que des valeurs à partager.

## **Conclusion**

Le Collège est heureux des résultats atteints par le SIM, notamment en ce qui concerne les liens qu'il permet d'établir avec les entreprises et les retombées bénéfiques qu'il a sur les stages, le placement et la qualité de la formation.

Le Collège considère également que le CNETE répond bien à la mission qui lui est confiée et qu'il constitue un élément important de la promotion des services des programmes du Collège. La qualité scientifique et le degré de performance des interventions sont grands puisque les clients sont satisfaits du travail accompli comme le démontrent les suivis effectués auprès de ceux-ci.

De 1996 à 2001 le Centre en était dans sa phase de démarrage. Les années à venir devraient se traduire en retombées économiques intéressantes. Le nouveau mode de financement ministériel permet déjà une plus grande stabilité de centre collégial. De plus, le renouvellement d'une partie du corps professoral en chimie et en biologie amènera une nouvelle motivation quant à la recherche.

Enfin, la relation qui existe entre le Collège et le Centre collégial de transfert doit continuer d'être concertée. L'enseignement et la recherche y gagnent et ce à l'avantage des enseignants et des chercheurs et aussi au bénéfice des étudiants et des entreprises clientes.

### **➤ Au terme de cette analyse, le Collège entend :**

- continuer de veiller à ce que les activités du SIM aient des retombées sur la formation et que ces activités contribuent à accroître les services aux entreprises de la région;
- consolider le centre collégial de transfert technologique, le CNETE.

## VOLET 3.3.2 LA RECHERCHE

### Description

Depuis 1978, jusqu'en juin 2001, la recherche en pédagogie a fait partie des mandats du Service de recherche et de développement pédagogiques (SRD) du Collège. C'est donc cette situation qui prévalait lors de la période que nous analysons dans le présent rapport, soit de 1996 à 2001<sup>52</sup>.

Au cours de cette période, la recherche en pédagogie a été faite en lien avec les travaux de PERFORMA, ce qui eut plusieurs retombées intéressantes sur la qualité de la formation donnée au Collège. Nous nous attardons donc ici à analyser cette recherche et à en faire voir les retombées.

### Analyse

La recherche en pédagogie au Collège a été étroitement associée au réseau PERFORMA.

Le SRD aurait pu difficilement assumer seul la recherche en pédagogie nécessaire au développement institutionnel, ne disposant pas à cette fin d'une marge de manœuvre suffisante en matière de ressources humaines et financières. Cependant, comme le collège est membre du Regroupement des collèges PERFORMA, il a pu bénéficier du soutien de ce réseau. C'est dans ce contexte que le Collège a accepté l'implication de son conseiller pédagogique/répondant local PERFORMA au niveau de ce réseau; il a participé à des groupes de travail, a collaboré à des recherches et a supervisé des recherches. Cette implication dans les recherches en lien avec PERFORMA a certes permis au conseiller pédagogique de développer son expertise et de la mettre au service du réseau, mais il a aussi pu de cette façon répondre aux besoins associés au développement institutionnel du Collège<sup>53</sup>.

Le répondant local a participé à la réalisation de plusieurs recherches de nature pédagogique subventionnées par le Regroupement des collèges PERFORMA.

En plus de produire localement les outils utiles au développement pédagogique du collège, le conseiller pédagogique du SRD a participé, à titre de répondant local PERFORMA, à des recherches utiles à la fois pour le Collège et pour l'ensemble des collèges PERFORMA. Soulignons, notamment, les recherches suivantes :

Pour le développement pédagogique des programmes : Le document *Processus de planification d'un cours centré sur le développement de compétence*, déposé en février 1997. *Auteurs : Pierre Deshaies, répondant local PERFORMA au Collège Shawinigan, et collaborateurs du Pôle de l'Est*<sup>54</sup>.

---

52 Il est utile de noter qu'en juin 2002, à la suite d'une évaluation du contexte institutionnel, la direction du Collège a modifié le Service de recherche et de développement pédagogiques pour en faire un Service d'animation et de développement pédagogiques qui fait dorénavant partie de la Coordination des programmes et de la réussite éducative. Cette révision, qui donne priorité à l'animation sur la recherche pédagogique, sera évidemment pris en compte dans le plan d'action qui découlera de notre analyse des résultats en matière de recherche pédagogique.

53 La problématique de l'insertion professionnelle se pose aussi à PERFORMA; le répondant local du collège a participé au *Plan de consolidation de PERFORMA* en 1995 et à *PERFORMA et ses collèges, enquête sur la situation de PERFORMA* en 1999-2000; ces documents seront disponibles lors de la visite de la Commission. Il est le quatrième plus ancien répondant local du réseau; il a accepté d'assumer un rôle de mentor et ainsi redonner au réseau ce qu'il en a lui-même reçu.

54 Groupe de travail composé de sept membres de collèges différents: Pierre Deshaies, René Fradette, Claude Gagnon, Hermann Guy, Jean-Paul Michaud, Michel Poirier et feu Gilbert Rouzier.

Dans le cadre du Renouveau de l'enseignement collégial, le Regroupement des Collèges PERFORMA a financé la production de cet ouvrage<sup>55</sup> conçu pour la formation ou l'autoformation des conseillères et des conseillers pédagogiques ainsi que des enseignantes et des enseignants impliqués dans l'implantation de programmes et de cours révisés par compétences. Il est le résultat d'une recherche pédagogique menée de 1994 à 1996, recherche alimentée par de nombreuses lectures et aussi par des échanges formels, en groupe de travail au Pôle de l'Est, et informels, avec des collègues du réseau, avec des spécialistes (d'universités et de collèges) et avec des enseignants.

Le processus présenté a été expérimenté auprès d'une centaine d'enseignants dans des cours PERFORMA; il a par la suite été soumis à l'assemblée générale PERFORMA en février 1997<sup>56</sup>.

Cet ouvrage a un caractère novateur et original : il n'existe aucun autre ouvrage fondé à la fois sur la nature d'une compétence comme cible de formation, l'intégration des apprentissages, l'approche programme et la formation fondamentale. Deux exemplaires reliés de l'ouvrage ainsi qu'un prêt à photocopier (avec droit de reproduction) ont été envoyés gratuitement dans chacun des collèges membre du Regroupement des Collèges PERFORMA. De plus, PERFORMA a organisé des sessions d'appropriation pour l'ensemble des conseillers pédagogiques répondants locaux afin qu'ils puissent, à l'aide de cet ouvrage, animer leur milieu respectif et/ou assumer la formation. L'ouvrage a été conçu pour utilisation dans l'ensemble des collèges ; non prescriptif, il propose plusieurs moyens pour chacune des étapes de planification, permettant à chacun de choisir en tenant compte de sa réalité. L'ouvrage propose des réponses aux nombreuses questions soulevées par la planification d'un cours centré sur le développement d'une compétence conformément aux exigences du Renouveau de l'enseignement collégial.

- Pour le développement pédagogique des programmes : production de trois recueils intégrateurs :
- L'élaboration locale d'un programme : du devis ministériel au plan cadre;
- La planification de l'enseignement : du plan cadre à la planification détaillée de chaque partie de cours;
- Le suivi de l'implantation d'un programme d'études

*Auteurs: Pierre Deshaies (Collège Shawinigan), Hermann Guy (consultant) et Michel Poirier (membre du GRA<sup>57</sup> de PERFORMA).*

Cette recherche a débuté à l'automne 1999 et la fin est prévue pour décembre 2002.

Dans le même esprit que la recherche précédente, ce recueil intégrateur se veut une synthèse actuelle de tous les invariants liés au développement pédagogique des programmes. Cette recherche, produite à la suite de l'enquête sur la situation de PERFORMA, sera placée sur le site Web de la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke pour servir de pierre angulaire à la formation des répondants locaux PERFORMA, des enseignants et des conseillers pédagogiques du collégial dans le cadre d'un nouveau Diplôme en enseignement (DE).

Pour le développement pédagogique des ressources humaines (insertion professionnelle et évaluation formative de l'enseignement) : Le Questionnaire sur les pratiques professionnelles enseignantes, déposé en août 2000. *Auteur: Guy Archambault, supervision par le répondant local PERFORMA du collège.*

---

55 Voir, sur le site de PERFORMA < [http://www.educ.usherb.ca/performa/documents/pole\\_est/index.htm](http://www.educ.usherb.ca/performa/documents/pole_est/index.htm) >, la version intégrale de ce document.

56 Voir le document *Extrait du procès-verbal de l'Assemblée générale PERFORMA de février 1997* joint à l'annexe B.

57 GRA : Groupe de recherche action de PERFORMA à l'Université de Sherbrooke.

Cette recherche consolide le Questionnaire sur les pratiques professionnelles enseignantes au collégial produit en 1999. Une première dimension avait été validée: la gestion professionnelle de l'intervention pédagogique. Deux autres dimensions ont été validées dans cette recherche : la contribution des pratiques à l'intégration des apprentissages et leur impact sur la motivation à l'apprentissage. Le présent rapport est constitué de trois documents. Le premier décrit le modèle sous-jacent au questionnaire en explicitant les pratiques professionnelles et les regroupant autour des trois dimensions validées. Le deuxième document guide l'utilisation du questionnaire dans quatre contextes : 1- la sélection d'un nouveau professeur; 2- l'encadrement et le suivi d'un nouveau professeur; 3- l'identification de besoins de perfectionnement; 4- l'évaluation de programme. Le troisième document aidera les utilisateurs à analyser et à interpréter les résultats obtenus au questionnaire. Rappelons que la création du questionnaire voulait contribuer à l'émergence d'une vision commune à propos de la spécificité de la profession enseignante dans sa pratique quotidienne.

Le conseiller pédagogique a assuré la supervision de plusieurs recherches en pédagogie pour le Regroupement des collèges PERFORMA.

Le conseiller pédagogique du SRD a participé, à titre de répondant local PERFORMA, à la supervision de recherches pour le Regroupement des collèges PERFORMA. Ces recherches n'émergent pas des objets de développement pédagogique identifiés par le Collège, comme c'était le cas pour les recherches mentionnées ci-dessus en 1.1, mais des éléments du Plan de travail du Regroupement des collèges PERFORMA<sup>58</sup> adoptés par les Directeurs généraux des collèges en septembre de chaque année. Ces éléments sont cependant très près des préoccupations pédagogiques du collège.

Le document *Suivi des projets financés par le Regroupement des collèges PERFORMA 1997-2001* présente l'ensemble des recherches supervisées par le répondant local PERFORMA du collège<sup>59</sup>.

La participation à l'élaboration du Module d'insertion professionnelle des nouveaux enseignants du collégial (MIPEC).

Un dernier élément mérite d'être mentionné dans le volet recherche : le répondant local PERFORMA a participé à l'élaboration du Module d'insertion professionnelle des nouveaux enseignants du collégial (MIPEC) publié en juin 2000. Cette recherche sert de cadre de référence à la mise en œuvre de l'insertion professionnelle à PERFORMA; elle a été approuvée par les directions de collèges lors de la tournée en lien avec l'enquête sur la situation de PERFORMA. Ce cadre de référence fait l'objet d'une recommandation dans le rapport du Conseil supérieur de l'Éducation sur le sujet.

---

### **La recherche en pédagogie a été pertinente, cohérente et intégrée**

---

---

58 Voir le document Regroupement collèges PERFORMA, éléments des plans de travail 1997-2001..

59 Voici les titres de ces recherches :

L'évaluation des attitudes

La consultation pédagogique : une avenue de développement professionnel pour le personnel enseignant

The design of a comprehensive professional development program for new teachers in the anglophone sector including Performa courses, portfolio assessment and training program for the Performa trainers

Expériences de mentorat au collégial

La recherche à PERFORMA... Une documentation et des outils pour le PERfectionnement et la FORMation des enseignantes et des enseignants

L'aide à la réussite

Validation d'un guide pédagogique sur l'épreuve synthèse en sciences de la nature

Réalisation des dossiers éthiques rendus disponibles sur un site interactif Web

Mentionnons d'abord que toutes les recherches auxquelles a participé le conseiller pédagogique du SRD l'ont toujours été de concert avec la Direction des études, que ces recherches aient été effectuées localement ou avec le Regroupement des collèges PERFORMA.

Ces recherches étaient pertinentes, donc en lien avec le développement institutionnel et cohérentes avec les différentes politiques liées au développement pédagogique : PIDGRH (volet insertion professionnelle et évaluation de l'enseignement), PIÉ, PIÉA et PIÉP. De plus, elles ont été élaborées dans un souci de cohérence avec le reste du réseau collégial et les objectifs du Regroupement des collèges PERFORMA<sup>60</sup>.

Les différents services offerts au SRD forment un tout synergique dans lequel la recherche en pédagogie a été à la fois une activité et une ressource qui a permis au Collège d'atteindre ses objectifs. Ces différents services contribuent aussi à l'efficacité de la gestion pédagogique (critère 2.2) et à l'efficacité de la gestion des ressources humaines (critère 2.4).

Bien que la recherche ait été en lien avec le développement institutionnel et cohérente avec les différentes politiques existantes, elle aurait pu être mieux intégrée à la gestion pédagogique et à la gestion des ressources humaines. Du côté des ressources humaines, l'absence d'un programme d'insertion professionnelle des nouveaux enseignants, de même que l'absence d'un programme d'évaluation des enseignants, expliquent une partie de cette réalité. Du côté de la gestion pédagogique, c'est l'absence d'une politique de gestion de programmes qui a fait défaut. À cause de cela, bien que les objets de recherche aient reposé sur une concertation de grande qualité avec la direction des études<sup>61</sup>, la recherche en pédagogie n'a pas eu tout le caractère fonctionnel et intégré souhaité et n'a pu contribuer pleinement à l'efficacité des pratiques de perfectionnement et de développement pédagogiques.

---

### **La recherche en pédagogie a eu plusieurs retombées sur les activités de formation**

---

La recherche en pédagogie a servi de cadre de référence aux interventions quotidiennes de conseil, de soutien et de suivi effectuées au SRD auprès de tous les enseignants du Collège, de même qu'au niveau institutionnel, notamment, dans les départements, les programmes d'études et les journées pédagogiques.

#### **Les retombées sur la formation des enseignants**

Les résultats de la recherche en pédagogie a permis au SRD d'offrir au Collège quatre types principaux d'activité de formation/perfectionnement aux enseignants : du soutien/conseil dans les processus institutionnels, de l'information pédagogique (guides, outils, documents), des journées pédagogiques (institutionnelle, de programme ou départementale) et de la formation créditée dans le cadre de PERFORMA<sup>62</sup>. Ces éléments ont favorisé le développement d'une vision commune et en profondeur des thèmes abordés<sup>63</sup>.

---

60 Voir le document *Regroupement collèges PERFORMA, éléments des plans de travail 1997-2001* à l'annexe B.

61 Une grande partie de cette concertation repose sur le fait qu'il n'y a eu que deux conseillers pédagogiques qui ont exercé le rôle de répondant local PERFORMA au collège, depuis 1978 : l'actuel DÉ et l'actuel répondant local. Les deux partagent les valeurs à la base de PERFORMA. Cette communauté de pensée est « inscrite dans les personnes en place »; si les valeurs sur lesquelles elle repose correspondent aux valeurs du collège, elles devront être intégrées aux politiques, programmes et plans d'action de ce dernier, sans quoi rien n'en garantit la pérennité.

62 À titre d'exemples : des devis ministériels au plan de cours, intervenir dans la session d'accueil-intégration, planifier l'évaluation formative, l'évaluation des apprentissages : des principes et objectifs de la PIÉA à l'application dans mon cours, des formules pédagogiques pour favoriser l'intégration des apprentissages, l'apprentissage par problèmes et mes débuts comme enseignant.

63 Des documents fournissant des informations sur les différentes journées pédagogiques et autres documents distribués lors de ces journées sont présentés à l'annexe 8 du *Rapport d'évaluation de la formation générale*.

Nous ne disposons pas d'évaluations formelles récentes des retombées de ces formes de soutien sur la formation et le perfectionnement des enseignants. Rappelons quelques données obtenues lors de l'évaluation de la formation générale (à laquelle contribue près de la moitié des enseignants du Collège) :

- 95% des enseignants sont satisfaits du soutien/conseil dans les processus institutionnels;
- 77% des enseignants se servent de l'information pédagogique (guides, outils, documents);
- plus de 90% des enseignants tiennent compte de ces éléments dans leur pratique pédagogique;
- 83% des enseignants trouvent que le soutien du SRD leur a permis de maintenir ou de développer leur motivation;
- 88% des enseignants trouvent que le soutien du SRD leur a permis de maintenir ou développer leur compétence.

Quant aux retombées de la formation créditée dans le cadre de PERFORMA, elles sont très positives chez les gens actifs dans PERFORMA<sup>64</sup>.

### **Les retombées sur la formation des étudiants**

Les retombées, sur la formation des enseignants, de la recherche et du soutien offerts au SRD se répercutent-elles sur la formation des élèves? Nous ne disposons d'aucune évaluation formelle à ce sujet. Cependant, dans toutes les évaluations de programme, les éléments concernant la qualité de l'enseignement (qualité des plans de cours, adéquation des méthodes pédagogiques, pertinence des modes et des instruments d'évaluations) obtiennent un degré de satisfaction au delà de 90 %. De plus, les taux de réussite du Collège sont parmi les plus élevés de la province.

### **Conclusion**

Grâce à l'effet synergique du travail collaboratif à l'intérieur de réseau PERFORMA, le Collège a pu répondre à ses besoins de recherche en pédagogie : le Collège dispose des nombreux résultats d'une recherche de qualité, pertinente et cohérente. Bien que la recherche ait été en lien avec le développement institutionnel et cohérente avec les différentes politiques existantes, elle aurait pu être mieux intégrée à la gestion pédagogique et à la gestion des ressources humaines.

Même si le mandat de recherche n'apparaît plus au premier plan des responsabilités du nouveau Service d'animation et de développement pédagogiques, créé en juin 2002, la recherche pédagogique devra continuer d'être présente au Collège sous diverses formes.

#### **➤ Au terme de cette analyse, le Collège entend donc :**

- Se donner une politique institutionnelle de la recherche.

---

64 La recherche publiée en septembre 2000 et intitulée *PERFORMA et ses collègues, enquête sur la situation de PERFORMA* répond aux interrogations sur les retombées : 11 constats ont été dégagés (p. 4) et 11 recommandations (actions envisagées) ont été adoptées (pp. 5-10) ainsi qu'un plan d'action stratégique. Lors de cette enquête, le répondant local a produit une analyse de la situation locale intitulée *Consultation sur la situation de PERFORMA, la situation au Collège Shawinigan; notre situation y est analysée et des pistes d'action suggérées*. Et, suite à cette analyse, le collège a adopté un *Plan de relance de PERFORMA*. Ces documents sont à l'annexe B.

## **VOLET 3.3.3 LES ACTIVITÉS INTERNATIONALES**

### **Description**

Les activités internationales du Collège Shawinigan sont réalisées par les départements d'enseignement et par Shawinigan international inc.

### **Les activités des départements**

Depuis plusieurs années, des départements d'enseignement du Collège se sont engagés dans des activités internationales. Dans certains cas, résultant de la demande des étudiants, dans d'autres situations, nées d'initiatives personnelles de certains enseignants, ces activités ont survécu dans le temps grâce à la volonté de ces derniers. Nous analysons, brièvement, dans le présent rapport, les différentes activités à caractère international qui se sont déroulées sous la gouverne des départements d'enseignement du Collège Shawinigan de 1995 à 2000. Il est important de préciser que nous avons inclus les activités effectuées dans les autres provinces canadiennes. Nous avons regroupé ces activités sous quatre catégories :

- les initiatives qui ont trait à l'Éducation dans une perspective mondiale et citoyenne (ÉPMC);
- les activités reliées à la mobilité étudiante;
- les activités de perfectionnement effectuées par des enseignants à l'étranger;
- l'implantation de l'option internationale en Informatique, considérée comme un modèle stratégique d'internationalisation d'un département d'enseignement.

### **Les activités de Shawinigan international**

Créé en mai 1997, Shawinigan international inc. est une société dont les principaux partenaires sont le Collège Shawinigan et la firme IMS experts-conseils. Shawinigan international a pour mission d'identifier, de concevoir et de réaliser des projets de développement dans les pays en voie de développement, notamment en Afrique de l'Ouest, en Amérique Latine et dans les Antilles. Shawinigan international offre aux institutions, aux entreprises et aux organismes privés et publics, un service professionnel dans le domaine de l'éducation et de la formation professionnelle et technique, dans le secteur de l'environnement ainsi qu'en génie-conseil.

En 2000, Shawinigan international collaborait déjà avec plus de 16 pays, 18 institutions partenaires étrangères, 4 entreprises privées québécoises, 2 ONG en environnement et en développement, 6 cégeps dans plus de 9 domaines d'études et de recherche.

Le Collège Shawinigan, pour sa part, a collaboré à la mise en œuvre d'une dizaine de mandats internationaux par année. Il a réalisé avec succès des projets dans le secteur de l'éducation à Djibouti, à Cuba, au Costa Rica, en République Dominicaine, au Brésil, en Argentine, au Maroc et en Hongrie. Il participe depuis 1997 à la réalisation d'un séminaire de gestion de formation financé par l'Organisation des États américains.

## Analyse

---

### **Le Collège a implanté avec succès l'éducation dans une perspective mondiale et citoyenne (ÉPMC) dans deux programmes d'enseignement**

---

#### **En Sciences humaines, l'implantation de l'ÉPMC est une réussite totale.**

En 1998, le programme de Sciences humaines a décidé de mettre en place un profil société-monde-international entièrement basé sur l'approche de l'Éducation dans une perspective mondiale et citoyenne. De 1999 à 2001, tous les cours de ce profil ont été revus en intégrant cette nouvelle philosophie.

En 2000, grâce à l'obtention d'une subvention de la Fédération des cégeps, plusieurs activités ont pu être réalisées. En voici une brève énumération :

- élaboration d'une page WEB en lien avec l'ÉPMC;
- collaboration avec le groupe Jeunesse du monde;
- mise en marche d'un projet de diffusion de l'ÉPMC en collaboration avec Shawinigan International et le Collège Mathieu à Gravelbourg en Saskatchewan;
- semaine des Sciences humaines : conférences, pièce de théâtre, documentaires et kiosque sur le mail ayant tous comme point de convergence l'ÉPMC;
- organisation d'une activité nommée « couloir de réflexions », visant à amener l'étudiant à réfléchir sur différentes questions existentielles énoncées par de grands auteurs de l'histoire;
- séjour linguistique à Cuba.

Au niveau de l'ÉPMC, l'implantation est maintenant complétée dans le programme de Sciences humaines profil société-monde-international. Les activités reliées à la sensibilisation à l'international sont bien intégrées à l'intérieur de chacun des cours. Les enseignants de ce programme ont établi des liens et développé des lieux de stages avec les groupes communautaires de la région. Ils ont développé leur site WEB. Les activités qui étaient concentrées dans la semaine des sciences humaines ont été récupérées à l'intérieur de certains cours du programme. De plus, tous les éléments, à l'exclusion du volet international, ont été intégrés dans le profil individu. Bref, l'implantation de l'ÉPMC en Sciences humaines est une réussite totale.

#### **En Informatique, le département a décidé d'insister principalement sur deux aspects de l'ÉPMC.**

Le département d'informatique s'est engagé, en novembre 1998, à mettre en place l'option internationale du programme et à sensibiliser ses étudiants à l'ÉPMC à travers des cours spécifiques et à l'intérieur même de la formation. Les enseignants ont décidé d'insister principalement sur deux aspects de l'ÉPMC : la mondialisation ainsi que les droits et responsabilités.

Depuis l'implantation du nouveau programme par compétences, en septembre 2001, le département a choisi l'ÉPMC comme valeur éducative et celle-ci est identifiée dans le logigramme de compétences en un bloc composé de trois cours porteurs.

De plus, l'étudiant qui choisira l'option internationale du programme se verra offrir un cours d'espagnol ou d'éducation interculturelle. Enfin, dans la mesure du possible, les professeurs intègrent des exemples



ou des études de cas à caractère international dans leur enseignement. Tout cela a pour but de sensibiliser le futur informaticien aux implications de son travail, peu importe où il travaillera dans le monde.

### Les activités de mobilité étudiante en sont encore à leur début

Entre 1996 et 2000, six départements ont supervisé des stages internationaux. Un total de 101 étudiants shawiniganais ont effectué des séjours de travail d'une durée de 2 à 12 semaines dans 3 pays et 2 provinces, soit la France, la Belgique, l'Écosse, l'Ontario et l'Alberta.

Départements	Nombre de participants					Total
	1996	1997	1998	1999	2000	
Biologie					1	1
Soins infirmiers	21	10	17	8	7	63
Chimie	7	3		2	6	18
Électro.			1			1
Tech. administratives	2	1	2	4	2	11
Informatique	1	1	3	2		7
						<b>101</b>

Afin de soutenir financièrement ces projets étudiants, la Fondation du Collège Shawinigan a octroyé 75 bourses ou prêts d'honneur pour un total de 36 796 \$.

Les stages internationaux continuent à intéresser les étudiants et de nouveaux pays s'offrent à eux. Ainsi, de 2001 à aujourd'hui, (11) étudiants ont effectué des stages à l'étranger : 6 en France, 2 en Allemagne, 1 au États-Unis, 1 en Australie et 1 au Bénin. De plus, 3 étudiants ont effectué des séjours de travail à Moncton.

En contrepartie, les départements d'enseignement et le service de coordination des stages du Collège ont eu à superviser durant cette période, les séjours en entreprise de 27 étudiants étrangers en chimie, de 13 en informatique, de 6 en administration et de 3 en électrotechnique. Au total, 49 étudiants, tous français, ont effectué des stages dans la région.

Après une analyse de leur programme de formation respectif, les départements d'informatique de l'IUT Paul Sabatier de Toulouse et du Collège ont conclu à la faisabilité d'échange d'étudiants en formation. Au cours de l'année scolaire 1998-1999, deux étudiants shawiniganais ont réalisé avec succès leur deuxième année de formation à l'IUT de Toulouse, obtenant également une double diplomation.

En plus des ententes existantes avec les IUT de Caen, Marseille, Cergy Pointoise, Nantes, La Rochelle et Toulouse, trois nouvelles ententes de collaboration ont été signées depuis 2000, soit avec l'IUT de Tecamachalco du Mexique, l'Université de Tarapoto au Pérou et le Fachoschule d'Aalen en Allemagne. Deux autres sont en voie de l'être avec les IUT de Strasbourg et de Nice.

En collaboration avec l'IUT Paul Sabatier de Toulouse, trois étudiants français ont complété une année d'études au Collège en 2001-2002. Un autre de Nice viendra terminer sa formation en informatique en janvier prochain, alors qu'un étudiant du même département terminera son DEC à Toulouse.

Trois étudiantes de l'IUT de Tecamachalco ont reçu une formation de 3 mois en collaboration avec le département d'informatique du Collège. Ces étudiantes ont suivi des cours d'immersion en français d'un mois et elles ont reçu une formation en entreprise de 2 mois. Cette expérience fût très enrichissante pour les membres du département et elle a fait ressortir plusieurs problèmes organisationnels reliés à l'accueil

(arrivée au Québec, permis de séjour, assurance, logement, apprentissage de la langue, intégration sociale et culturelle).

À partir du moment où nous acceptons des étudiants qui effectuent une partie de leur formation au Collège, nous ouvrons la porte à l'accueil d'étudiants étrangers. C'est pourquoi, le Collège s'est montré très intéressé à siéger au comité de Mauricie International. Ce comité a comme mandat de travailler de concert avec les autres institutions d'enseignement supérieur pour attirer dans la région des étudiants étrangers. Il est clair que nos infrastructures d'encadrement et d'accueil sont déficientes. Nous travaillons avec nos partenaires à trouver des solutions.

Un premier projet découle directement de ce comité : il s'agit de créer un programme de mise à niveau pour les étudiants chinois qui ont un diplôme secondaire. Le Collège travaille en collaboration avec l'UQTR, le Cégep de Trois-Rivières et le Collège Laflèche à ce projet. L'objectif est de tout mettre en œuvre afin de recevoir une première cohorte d'étudiants chinois en septembre 2003.

Par ailleurs, un deuxième projet est en exploration avec Georgian College, à Barrie en Ontario. Le responsable du développement international de ce Collège nous a offert de le rencontrer dans le but d'explorer la possibilité de travailler ensemble pour offrir des cours bilingues à des étudiants chinois et indiens qui souhaiteraient immigrer au Canada et favoriser la mobilité entre nos établissements respectifs.

L'investissement dans le recrutement d'étudiants étrangers peut s'avérer crucial pour le Collège dans le contexte de la diminution démographique prévue dans la région.

Nous sommes cependant au début des échanges d'étudiants en formation et cela ira en s'accroissant dans l'avenir. C'est pourquoi nous recommandons de créer un service à l'international pour gérer les stages étudiants et l'accueil des étudiants étrangers le plus rapidement possible. Nous pourrions ainsi mieux prendre en charge la coopération et le développement international.

### **Des professeurs du Collège ont pu réaliser des activités de perfectionnement à l'étranger**

Le Collège a supporté plusieurs activités d'enrichissement professionnel des enseignants par des séjours de formation à l'étranger via le fonds de perfectionnement des professeurs. À cet effet, de 1995 à 2000, 12 professeurs ont profité d'un support financier d'une valeur totale de 14 275 \$. En plus de revenir avec des connaissances accrues dans leur domaine, les enseignants qui ont participé à ces séjours à l'étranger ont multiplié les contacts permettant ainsi au Collège Shawinigan d'avoir une visibilité sur la scène internationale.

Effectuer des activités de formation à l'étranger constitue un très bon moyen pour stimuler les enseignants à l'international. À cet effet, dans la mesure du possible, le Collège entend encourager les activités de perfectionnement ou de représentation auxquelles les enseignants pourraient être conviés. Toute la collectivité collégiale sortira gagnante de telles activités.

### **Des enseignants du département d'informatique ont présenté un projet de développement d'une option internationale au programme existant**

Le projet avait pour objectifs :

- développer une structure de collaboration efficace et durable entre le programme de Techniques de l'informatique du Collège et une table de concertation d'entreprises régionales intéressées;
- développer un réseau international d'ententes de collaboration avec des institutions d'enseignement francophones;

- développer une base de coopération internationale via des ententes de coopération avec des institutions francophones et de langue espagnole;
- adapter le programme Techniques de l'informatique en alternance travail/études à l'option internationale.

Ce projet découlait de quatre préoccupations du département d'informatique :

- besoin d'être concurrentiel sur un marché ouvert;
- besoin de mise à niveau des équipements;
- besoin de perfectionnement des enseignants dû à l'isolement professionnel;
- besoin d'ouverture sur le monde pour nos étudiants et professeurs.

Le projet a été subdivisé en quatre phases. D'abord, développer une collaboration avec les entreprises de la région afin d'obtenir un support politique et financier. Ensuite, comme les enseignants dans les IUT français ont des libérations pour effectuer des recherches, s'associer avec l'un ou plusieurs de ces IUT afin d'échanger nos expertises, d'élargir nos champs d'action et d'amorcer la mobilité étudiante. Par la suite, adapter le programme informatique à l'option internationale. Et enfin, étendre la coopération à d'autres institutions francophones et hispanophones. Chacune de ces phases a donné lieu à plusieurs activités (en annexe B).

Cette expérience constitue un bel exemple d'activités internationales cadrant directement dans les champs d'actions privilégiés par le Collège.

L'implantation de l'option internationale en informatique a eu de nombreuses et importantes retombées sur le Collège, les enseignants et les étudiants. Voici une brève présentation de ces retombées :

- Distinction par rapport à la concurrence : le programme Informatique option internationale est unique au Québec.
- Nouvelle clientèle pour le programme de Techniques de l'informatique : lors d'un sondage en 2001, les stages internationaux et l'option international ont influencé 38% de nos nouveaux inscrits.
- Aide à la recherche de stages internationaux : les ententes que nous avons signées avec nos partenaires internationaux stipulent que chacun des partenaires s'engage à trouver des stages pour les étudiants venant de l'étranger.
- Modèle de fonctionnement transférable aux autres programmes du Collège en alternance travail/études : pour l'instant 2 programmes se sont montrés intéressés à cette approche. Mais aucun résultat réel n'en a résulté à ce jour.
- Expertise en reconnaissance académique : le Collège peut profiter de l'expérience qu'ont développée les Français avec les programmes européens Erasmus et Léonardo, dans le domaine des échanges d'étudiants en formation et de la reconnaissance de celle-ci.
- Réalisation de projets de coopération internationale : l'expertise acquise à l'international a permis l'élaboration d'une demande à l'ACDI pour la réalisation d'un projet de coopération au Chili.

### **Retombées pour les professeurs**

- Support au perfectionnement des professeurs, accès à des équipements et logiciels de pointe et échange d'expertise : les possibilités de collaborer à la fois avec les entreprises régionales et avec les partenaires internationaux ont permis à certains de nos professeurs d'actualiser leurs connaissances. En cela le projet de recherche sur UML en est un bon exemple. Ce projet développé initialement en collaboration avec la firme PGCTI de la région et l'IUT de La Rochelle permet à deux professeurs du département d'effectuer de la recherche appliquée dans un secteur pointu de l'informatique, de confronter leur résultat avec des chercheurs français et d'expérimenter le tout en entreprise avant de transmettre leur savoir-faire aux étudiants.
- Expertise internationale : une autre retombée intéressante de ce projet est que les enseignants qui y ont travaillé sont aujourd'hui invités à partager leur expertise à l'étranger, à Toulouse en France, à Tarapoto au Pérou et à Tecamachalco au Mexique.
- Échange de savoir-faire et d'outils développés dans le domaine des relations entreprises/établissements de formation : la mise en place du Centre d'aide et de dépannage en Informatique ( CADI ) résulte des échanges effectués avec nos collaborateurs mexicains et français.
- Réseau d'expertise via Internet : nous ne sommes plus isolés professionnellement. Nous avons plusieurs institutions partenaires répartis au Québec, au Canada, en France, à Cuba, au Mexique et au Pérou.
- Dynamiser le département : depuis l'implantation de l'option internationale, le département a réalisé plusieurs projets de développement pédagogique. La mise en place du CADI, la recherche de subvention pour l'acquisition de matériel pédagogique, le développement et l'expérimentation du support à distance ainsi que la mise en place d'une passerelle facilitant l'accès à l'université de nos étudiants sont des exemples qui découlent directement ou indirectement de l'enthousiasme suscité par l'international.

### **Retombées pour les étudiants**

- Formation de haut niveau : les étudiants reçoivent un enseignement de qualité suite à l'expertise développée par les enseignants qui échangent avec leurs collaborateurs internationaux.
- Motivation : la possibilité de faire des stages internationaux est une source de motivation pour certains étudiants.
- Internationalisation de la formation : l'étudiant sort de sa formation avec une sensibilité accrue aux différences internationales et celui qui participe à un séjour à l'étranger enrichit son curriculum de cette expérience; élément recherché par certaine catégorie d'employeurs.
- Échange d'expertise entre les professeurs et les étudiants via Internet : dans le but d'accroître ses relations avec ses étudiants le département a développé de l'expertise en support et formation à distance. Un des enseignants s'est même vu attribuer un prix par la Fédération des Cégeps pour l'excellence de son produit pédagogique.

---

**Shawinigan international constitue un important levier pour le développement de l'international au Collège**

---

Le Collège, par le biais de Shawinigan International administre des projets internationaux impliquant annuellement plus de cent personnes.<sup>65</sup>

Dans le cadre de la stratégie Emploi-Jeunesse financée par le gouvernement fédéral, le Collège a administré depuis 1996 plus de 76 stages auprès de 12 pays du Tiers-Monde.

Le programme "Jeunes stagiaires internationaux" ouvre une dimension nouvelle par rapport aux autres programmes puisqu'il fournit l'occasion d'effectuer une première expérience de travail dans un environnement international. Le programme de stages internationaux permet aux jeunes âgés entre 18 et 30 ans de vivre une expérience de travail de six mois à l'étranger. La finalité du projet est de permettre à 30 jeunes canadiens d'acquérir des compétences et de l'expérience dans un des pays latino-américains suivants : (Haïti, Costa-Rica, Brésil, République Dominicaine, Mexique et Cuba). Les objectifs spécifiques du programme de stages sont de faciliter l'accès aux jeunes diplômés au marché du travail dans les secteurs de l'informatique, la santé, le génie (civil, industriel, mécanique et chimique), les télécommunications, l'environnement, le commerce, le marketing et le tourisme. Il vise aussi à accroître le nombre de jeunes sensibilisés aux enjeux de la mondialisation et qui peuvent contribuer à susciter un éveil de la population envers les problématiques internationales.

### **Des retombées sur l'enseignement au Collège**

L'arrivée de Shawinigan International a suscité une ouverture sur le monde dans beaucoup de programmes ( informatique, soins infirmiers, administration et sciences humaines ). Le Collège implante l'ÉPMC comme philosophie d'enseignement et plusieurs programmes développeront des projets visant l'internationalisation.

Shawinigan international donne la possibilité d'effectuer des stages à l'étranger, ce qui constitue un élément de motivation important pour plusieurs étudiants du Collège, particulièrement dans le domaine technique.

Pour plusieurs professeurs du Collège, Shawinigan International constitue un levier vers l'international. Pour certains, ce fut l'occasion d'apprendre l'espagnol puisque au départ les projets s'orientaient vers l'Amérique du Sud. Pour d'autres ce fut l'implication dans des stages ou l'accueil à la maison de stagiaires étrangers. Maintenant Shawinigan international s'oriente davantage vers l'Afrique francophone en raison de la barrière linguistique ( anglais ou espagnol) qui limitait ses interventions en Amérique du Sud.

Mais le défi majeur porte maintenant sur l'utilisation des ressources internes du Collège pour participer dans des projets à l'étranger. La libération des enseignants et des professionnels pour des projets de quelques semaines ou quelques mois à l'étranger comporte des difficultés et des solutions concrètes doivent être élaborées.

## **Conclusion**

Les activités des départements d'enseignement, soutenues par celles de Shawinigan international, témoignent de la volonté et de l'engagement du Collège d'être un agent actif en matière de coopération internationale et d'ouverture sur le monde. Les retombées de ces activités sur la formation sont importantes et indéniables.

---

65 Résumé des procès-verbaux de réunions tenues entre la Direction générale et le directeur de Shawinigan International

➤ **Au terme de cette analyse, le Collège entend :**

- Se donner une politique sur l'internationalisation de l'éducation au collège et une infrastructure d'accueil pour les étudiants étrangers ;
- Revoir les modalités de fonctionnement des différents volets de notre stratégie d'internationalisation de l'éducation.

### **VOLET 3.3.4 SERVICES À LA COMMUNAUTÉ**

#### **Description**

Dans le présent rapport, le Collège analyse les résultats atteints et leurs retombées sur les activités de formation en matière de services à la communauté, plus précisément concernant le volet complémentaire de sa mission qui est ainsi libellé dans la Loi sur les collèges :

*«Fournir des services ou permettre l'utilisation de ses installations et équipements à des fins culturelles, sociales, sportives ou scientifiques en accordant toutefois la priorité aux besoins des étudiants à temps plein<sup>66</sup>»*

Le Collège a mis en place un service, intitulé Espaces Plus (+), chargé de la location du centre sportif, de la piscine, de l'auditorium et de locaux, de même que la programmation d'activités offertes au grand public, qui sont également accessibles aux étudiants et aux membres du personnel.

Espaces + gère les locations à partir d'une politique qui traite, entre autres choses, de la procédure à suivre, des heures d'ouverture du Collège, des tarifs et des coûts de location, des frais de surveillance, de l'entretien ménager et du service de restaurant. Une tarification détaillée relative aux locations de locaux, de services et d'équipements spécialisés est établie et est périodiquement mise à jour.

À chaque trimestre, le service prépare et offre au public une programmation d'activités sportives, telles que : mini-basketball, mini-soccer, taekwondo, karaté, natation et tir à l'arc. La programmation comprend également des activités de formation, telles que cours de la Croix-Rouge, cours de la Société de sauvetage, Gardiens avertis, cours de natation, de yoga, de tai-chi, d'aqua-stretching, d'aqua-jogging, de musculation. De leur côté, les services aux étudiants transmettent à Espaces + , à chaque trimestre, la liste des activités et des spectacles prévus avec une description des divers besoins techniques afférents.

Pour gérer Espaces +, le Collège a mis en place une structure organisationnelle simple. Le service est sous la supervision d'un professionnel non enseignant arrivé en fonction à l'automne 1996. Quatre personnes régulières en assurent le fonctionnement auxquelles s'ajoutent une trentaine de personnes en grande partie des étudiants pour surveiller et aménager les plateaux et pour dispenser des cours notamment dans le cadre des activités aquatiques.

---

66 Loi sur les collèges, article 6.0.1 c.

## Analyse

---

### **Le Collège répond à sa mission de services à la communauté en offrant une large gamme d'activités et en louant ses espaces, ses services et ses équipements à des prix très concurrentiels**

---

Un des premiers mandats du service est d'offrir des cours aquatiques qui répondent au besoin de la population. Ainsi au cours des cinq dernières années, environ 1000 jeunes et adultes par année se sont inscrits dans nos cours de formation afin de développer des habiletés dans l'eau.

De plus, une programmation sportive très diversifiée est offerte à la population du Centre de la Mauricie. Une vingtaine de cours ou d'activités sont offerts à chacune des trois sessions de l'année. Environ 500 personnes utilisent la salle d'entraînement à chaque année. Plusieurs activités se déroulent dans les gymnases pour des cours, des activités libres ou encore pour des compétitions de ligues sportives organisées.

Plusieurs congrès, colloques ou autres événements se tiennent au Collège compte tenu de la variété des locaux, des équipements et des services qui sont offerts. Des locaux de toutes les dimensions peuvent accueillir de petits ou grands groupes. Un service alimentaire et un stationnement contribuent à faire du Collège une place de choix. Enfin, l'auditorium permet la tenue d'activités pouvant accueillir environ 400 personnes.

Les tarifs de location ou de participation sont tout à fait abordables. Le Collège doit composer avec une compétition très forte dans ces secteurs d'activités, notamment par les services offerts par les municipalités, la commission scolaire ou les clubs privés. Mais étant donné la diversité et la qualité qu'offre le Collège, les clients qui ont des activités à organiser se tournent régulièrement vers le service Espace + pour connaître les modalités de réservations.

---

### **Les activités et les services d'Espaces + ont diverses retombées sur les activités de formation**

---

Parmi les principales retombées, il est intéressant de souligner celles-ci :

- Une des retombées positive pour le Collège se situe au niveau du partage des espaces et des équipements entre l'enseignement ordinaire, les activités para-scolaires et les activités de services à la communauté. Le matériel périssable est acheté pour l'ensemble des besoins, ce qui rend disponible plus de matériel à des coûts moins élevés.
- Plusieurs enseignants, notamment ceux du département d'éducation physique, sont impliqués dans les activités d'Espace + . Cela contribue à accroître leur engagement envers le Collège et envers la communauté externe.
- Comme nous l'avons mentionné précédemment, plusieurs étudiants travaillent au service, ce qui leur procure une expérience enrichissante, tout en étant intéressante du point de vue financier pour la poursuite de leurs études. En assumant des tâches techniques à l'auditorium, plusieurs

étudiants ont acquis leur expérience à travers les différents spectacles, ce qui leur permet de dénicher des emplois dans d'autres organisations qui reconnaissent l'expertise de nos étudiants techniciens.

---

### **Espaces + contribue au rayonnement et à bonne réputation du Collège**

---

Nous avons pu assurer une plus grande visibilité du Collège dans le milieu par la présence du service Espaces +. La majorité de nos étudiants connaissent déjà le Collège avant même d'y être admis parce qu'ils ont fréquenté étant plus jeunes le centre sportif ou qu'ils ont participé à un des nombreux spectacles offerts à l'auditorium du Collège. Il y a même plusieurs spectacles destinés aux jeunes de la garderie ou de la maternelle.

Le nom du Collège Shawinigan est souvent mentionné dans les journaux, à la radio ou à la télévision parce que beaucoup de réunions, de congrès, de symposiums et de spectacles se tiennent au Collège.

### **Conclusion**

Le Collège considère que le service Espaces + a su répondre à certains besoins de la communauté et ainsi assurer le développement institutionnel dans ce secteur d'activités. Cependant devant une situation financière difficile où les marges de manœuvre deviennent de plus en plus réduites, le Collège a entrepris en profondeur une révision du mode de fonctionnement du service.

➤ **Au terme de cette analyse le Collège entend donc :**

- développer le rôle et la place du service Espaces +.



**THÈME 4.1 DÉTECTION DES BESOINS NOUVEAUX ET L'INNOVATION TANT DANS LA PÉDAGOGIE QUE DANS LA GESTION****Description**

Le Collège s'est toujours considéré comme un collège de petite taille et jamais comme un petit Collège. Cependant cette caractéristique pèse lourd sur son développement et influence nécessairement sa culture institutionnelle.

Connaître les besoins du milieu, qu'il soit interne ou externe, constitue la clé de voûte du développement d'un Collège. L'appartenance à une région comme la Mauricie fait du Collège un chef de file, ce qui exige une implication de ses membres à tous les niveaux.

Le Collège se donne les moyens de détecter les besoins nouveaux en pédagogie et en gestion. Il y parvient principalement via le réseautage et les activités de contacts. Le Collège s'assure également de répondre aux besoins exprimés en participant activement à de nombreux conseils et services gouvernementaux, associations professionnelles et par des relations privilégiées dans le milieu.

**Analyse**

La région, soumise à des changements structurels importants, doit travailler à répondre à des besoins multiples, auxquels s'est étroitement associé le Collège

En 1996, la région de la Mauricie est une nouvelle région économique résultant de la séparation de la région de la Mauricie -Bois-Francs en deux régions distinctes, la région de la Mauricie et la région du Centre-du-Québec. Les nouveaux enjeux conjoncturels sont majeurs au regard du développement économique, social et culturel et ils auront des répercussions importantes sur le centre de la Mauricie.

La MRC du Centre- de -la- Mauricie a toujours été à l'avant-garde du développement socio-économique du Québec. De grands projets d'affaires et sociaux y sont nés. Après une longue période de stagnation sociale et économique, la région doit se positionner pour être à nouveau à l'avant-garde du développement économique du Québec. Plusieurs projets dans les domaines communautaires, touristiques, environnementaux et énergétiques naîtront de la volonté de redorer l'image de Shawinigan et de sa MRC.

En raison des besoins évidents qui se faisaient sentir en éducation à cause d'un taux élevé de décrochage scolaire et d'une main-d'œuvre qui ne répondait pas aux besoins des employeurs, on parlait déjà de pédagogie en lien direct avec le milieu, d'intégration des services éducatifs du pré-scolaire à l'universitaire, de mise en commun des infrastructures et des services administratifs, de liens plus étroits entre l'emploi et la formation professionnelle et technique et d'harmonisation des programmes de formation professionnelle et technique sur un même territoire.

Le Collège Shawinigan a été étroitement associé à ce bouillonnement d'idées nouvelles notamment au regard des structures systémiques, des créneaux d'excellence régionaux et de la carte des enseignements, des services aux entreprises, des normes et standards de qualité en entreprise, de l'insertion

professionnelle et des nouvelles technologies, d'un système régional d'innovation, des alliances stratégiques et des partenariats et de la déconcentration des services administratifs et éducatifs.

---

### **Le Collège a cherché à adapter sa carte des programmes d'études aux besoins et aux priorités de la région**

---

En mars 1997, les intentions ministérielles visent à intensifier les travaux amorçés avec les partenaires des réseaux de l'éducation afin que soit adoptée dans chaque région une planification triennale de développement des options de formation professionnelle et technique qui prend appui sur les planifications triennales des régions.

La dite planification doit faire ressortir la consolidation et le développement de l'offre de service en fonction de la structure économique régionale conformément au plan de développement stratégique régional.

Dans son plan d'action, le comité régional voit à établir d'abord un portrait de la situation au regard des services offerts et des caractéristiques de la structure économique et industrielle de la région. Les priorités et les échéances sont déterminées selon les critères suivants :

- les perspectives de développement économique;
- l'importance des besoins de main-d'œuvre à satisfaire;
- l'importance démographique du bassin de recrutement;
- la cohérence du profil institutionnel;
- la collaboration et la complémentarité entre les institutions d'enseignement.

Le caractère industriel est la première caractéristique de l'emploi mauricien. La diversification industrielle régionale devait donc être poussée davantage. Les activités primaires en Mauricie sont également légèrement mieux représentées qu'au Québec alors que les activités tertiaires sont moins prépondérantes. Il est opportun de souligner la sous-représentation dans la branche des finances, de l'assurance et de l'immobilier, dans les services aux entreprises et au sein de l'administration publique.

Le Plan de développement stratégique de la région de la Mauricie était alors en élaboration. Ce sont les axes de développement, les priorités de développement et les moyens privilégiés dans le Plan de développement stratégique de la région de la Mauricie- Bois-Francs (22 août 1996) qui ont guidé les membres du comité régional :

- Axe 1- Développer l'emploi en misant sur les ressources humaines;
- Axe 2- Mettre en valeur de façon optimale le territoire;
- Axe 3- Développer l'entreprise;
- Axe 4- Revitaliser le milieu rural;
- Axe 5- Favoriser une meilleure qualité de vie;
- Axe 6- Développer le secteur touristique.

La synthèse du Plan de développement triennal 1998-2001 (avril 1998) fait état de la liste des demandes d'ajouts de programmes à la carte des enseignements du Collège Shawinigan :

Secteur Administration, commerce et informatique :

- Techniques de coordination de travail de bureau et Techniques de micro-édition;

Secteur Chimie et biologie :

- Assainissement de l'eau;

Secteur Foresterie et papier :

- Technologie forestière;

Secteur Services sociaux, éducatifs et juridiques :

- Techniques d'intervention en loisir.

Le plan de développement stratégique de la MRC (juin 1997) s'oriente sur des savoirs de très haut niveau et très particuliers : l'électrochimie, la fibre de verre et le plastique, l'électronique, l'efficacité énergétique et les électrotechnologies qui constituent des clés de la future prospérité. Les participants songent à un parc technologique et industriel centre-mauricien à sites multiples dans les domaines ciblés pour positionner la région au plan régional, québécois, canadien et mondial.

En décembre 1996, le directeur des Études adresse une lettre à la Direction générale de la formation professionnelle et technique pour relancer dès l'automne 1997 le programme Chimie-Biologie (210.03).

En effet, en 1992, les admissions au programme avaient été suspendues par suite du faible nombre de candidats ayant formulé une demande d'admission au cours des années précédentes. Dans les années qui suivent, les deux cégeps offrant le programme (Ahuntsic à Montréal et Lévis- Lauzon) doivent refuser des candidats par manque de places. Une demande croissante de main- d'œuvre formée dans ce domaine s'annonce. Le taux de placement (MEQ) est en croissance constante. Le Collège, disposant toujours de l'expertise requise pour assurer l'enseignement dans ce domaine, renoue avec un passé prestigieux et saisit une occasion de réaliser sa mission première de formation en souscrivant aux orientations de développement économique local et régional.

Dans le cadre du colloque touristique, « De l'énergie à l'action » (novembre 1998), les directeurs du développement touristique définissent les priorités d'intervention, sensibilisent et conscientisent les intervenants au développement de la culture touristique. En appui à la région, le Collège annonce une étude de faisabilité concernant une offre de formation collégiale en tourisme. En effet, la carte des enseignements des collèges publics ne comporte aucun programme de formation complet en tourisme bien que ce soit un créneau de développement social et économique. Le colloque aura peu de retombées en éducation puisque aucun programme de diplôme d'études collégiales (DEC) dans le secteur tourisme ne sera consenti par la suite aux collèges publics. La seule formation créditée demeure l'attestation d'études collégiales (AEC) en tourisme extérieur offerte depuis janvier 1998 en partenariat avec le collège de St-Félicien.

Les créneaux retenus par le Collège étaient en étroite adéquation avec les besoins de développement économique et social régionaux et le critère de cohérence du profil institutionnel. Toutefois, bien qu'ayant misé sur les forces et les faiblesses des caractéristiques de l'emploi régional, il aurait sans doute été opportun de diversifier davantage les secteurs d'intervention du Collège en matière d'offre de formation pour faire contrepoids à des demandes dans des secteurs régionaux fortement concurrentiels ou consolidés dans d'autres régions du Québec. Seuls les programmes dans le secteur Administration, commerce et informatique ont été alloués au Collège.

Il est nécessaire de préciser, qu'au cours des dernières années, les orientations ministérielles en matière de développement de la formation professionnelle ont nettement pris le dessus sur les besoins de développement de la formation technique et ce, au détriment des besoins réels de développement économique régional. Le développement régional ne peut se réaliser pleinement et avoir des retombées significatives en matière d'activités, de ressources humaines et de résultats sur le Collège qu'à la condition de permettre aux établissements d'enseignement supérieur d'accomplir pleinement leur mission première de formation, notamment en matière de formation technique principalement axée sur les besoins prioritaires de développement de son milieu.

Le passage d'un modèle de relation bilatérale à un modèle privilégiant la concertation entre les intervenants régionaux en formation professionnelle et technique et l'établissement de partenariats de divers types n'a pas davantage produit les résultats attendus dans le Plan triennal 1999-2002 déposé en avril 1999. Aucune suite à ce jour n'a été donnée aux trois programmes du Collège non retenus au Plan triennal de 1998-2001 bien que soumis à nouveau en ordre de priorité d'implantation tel que demandé par le Ministère.

---

### **Le Collège a offert à la formation continue plusieurs programmes qui répondent aux besoins de la région**

---

Le Collège a toujours cherché à répondre aux besoins du milieu que ce soient les entreprises qui réclament du personnel plus polyvalent ou la région qui se donne une vocation récréo-touristique ou des autochtones qui veulent se prendre en main en développant leurs propres ressources. Ainsi, par exemple, en 1995 nous mettions sur pied un programme de formation multi-métiers et deux programmes en tourisme (Conseiller en tourisme extérieur et Guide accompagnateur) ainsi que le programme de Techniques de travail social en collaboration avec le Conseil de la Nation Attikamekw. Nous avons aussi organisé pour tous les finissants de programmes techniques une formation de quinze heures en initiation en entrepreneurship. Nous offrons en 1995 sept programmes à temps plein qui rejoignaient, 111 étudiants. En 2000-2001 onze programmes touchaient 208 étudiants à plein temps.

En 1996-97, nous avons procédé à la création d'une AEC en géronto-gériatrie et une autre en transfert de compétences en soins infirmiers, ce qui nous a amenés à établir une entente avec le cégep de Matane. Nous avons également établi une passerelle avec le cégep de St-Félicien pour offrir une AEC en Guide accompagnateur.

En 1997-98, un nouveau partenariat a été conclu avec la communauté Attikamekw donnant naissance à une nouvelle attestation en Gestion et animation d'activités culturelles.

En 1998-99, on a élaboré en partenariat avec la firme Internet Trois-Rivières, Centre de formation Androïde, une AEC visant la réinsertion sociale de jeunes décrocheurs par le biais de l'apprentissage des technologies multimédias, soit: Insertion professionnelle et nouvelles technologies. Au terme de la première année d'expérimentation, tous les étudiants inscrits ayant complété leur formation, Emploi-Québec a reconduit l'offre de formation pour une seconde cohorte. Cette formation est toujours offerte.

Pendant cette période, de nombreuses attestations<sup>67</sup> (six) ont été offertes à notre Centre de formation à La Tuque, rejoignant 117 étudiants.

---

<sup>67</sup> Techniques de travail social; soutien à l'emploi autonome; TESG, Gestion et animation d'une entreprise culturelle, Bureautique et Éditique et Gestion financière informatisée

---

## **Le Collège entretient de multiples liens avec l'extérieur, qui lui permettent d'être à l'affût des développements nouveaux et d'innover**

---

Le Collège au cours des dernières années a fait beaucoup d'efforts en vue de se démarquer, en assortissant l'offre de programmes et de services d'atouts spécifiques. Il a créé 10 nouvelles attestations d'études collégiales<sup>68</sup> et implanté la formule d'enseignement en alternance-travail/études<sup>69</sup>. Il a également fait valoir l'expertise unique du Collège en matière de technologies environnementales avec la création du CNETE. Il a également proposé aux étudiants des stages hors-Québec en développant un réseau de stages dans différentes provinces canadiennes et hors -Canada<sup>70</sup>.

Ces actions proviennent d'une écoute attentive du milieu et d'une volonté de répondre aux besoins de ce dernier. Ainsi, l'offre d'une nouvelle attestation vient toujours d'une analyse préalable à partir des changements sociaux observés dans la région et d'une consultation auprès de toutes les entreprises susceptibles d'être touchées par la nouvelle attestation. On valide auprès d'elles la pertinence de l'attestation ainsi que de ses objectifs et des moyens pour les atteindre. Une fois en place, on effectue un suivi dès la première année de l'implantation et on effectue une relance de nos finissants par la suite. Ainsi, nous pouvons prévoir les changements qui se pointent et réagir immédiatement.

Le Collège considère comme primordial de s'impliquer dans le milieu. Il est très actif dans la vie socio-économique tant de la Mauricie que dans l'ensemble de la région 04. D'autre part, le Collège s'est signalé sur la scène québécoise et a réalisé des actions visant à intégrer la dimension internationale. [Une autre section développe cette question.]

L'implication du Collège dans son milieu est très exigeante mais d'une grande importance. En plus d'être un acteur majeur du développement régional, elle favorise l'éclosion du savoir et, de ce fait, de pôles scientifiques et technologiques, ce qui contribue au maintien des jeunes dans la région. De plus, ce contact direct avec les décideurs et le monde des affaires oriente les décisions à prendre quant au développement des programmes d'études du Collège.

On en a pour preuve la forte implication du Collège dans le comité technopole, au forum sur le renouveau économique en Mauricie, au colloque sur le tourisme et au conseil d'administration de la Société Innovatech Chaudière/Appalaches. Cette implication confirme l'intérêt convergent du Collège et de sa région aux mêmes secteurs de développement.

La majorité des membres de la Direction sont actifs dans toutes sortes de comités ou de groupes dont les objets de travail sont stratégiques. À titre d'exemples, citons le comité mixte des finances ( MEQ et Fédération des cégeps), le comité de liaison de l'enseignement supérieur (CLES), l'exécutif de la Commission des affaires matérielles et financières, l'exécutif de la Commission des relations de travail et des ressources humaines de même que le Comité de direction du consortium cégeps/UQTR sur la formation en soins infirmiers.

Une telle participation permet d'identifier les principaux enjeux dans le monde de l'éducation et vient orienter les décisions prises par la Direction du Collège. Ceci nous a souvent amenés à aller au devant des réformes au lieu d'avoir une attitude de réaction face à celles-ci.

---

68 Soins infirmiers; agent en géranto-gériatrie; transfert des compétences en soins infirmiers, gestion et animation d'activités culturelles, guide accompagnateur, bureautique et éditique, intégration professionnelle et nouvelles technologies, gestion d'entreprises gouvernementales, commercialisation de voyages, électrolyse industrielle, intégration sociale et multimédia.

69 techniques de l'informatique, Technologie du génie civil, Techniques de génie mécanique et Technologie de l'électronique

70 étudiants en informatique au Mexique; étudiants en techniques infirmières en Belgique

Le responsable des stages dans les programmes d'alternance/études/travail est toujours à l'affût des nouvelles tendances dans le monde du travail et s'assure que les programmes d'études s'ajustent à ces nouvelles réalités.

Le Collège facilite également la participation de son personnel dans des comités provinciaux, que ce soit au niveau de PERFORMA, de la C.E.E.C. ou comme membre évaluateur pour les Prix du ministre. Leur participation amène des retombées importantes au Collège quant aux développements pédagogiques qui se passent dans le réseau.

---

### **Le Collège a réussi à soutenir l'innovation et le renouvellement des approches pédagogiques**

---

Le Collège a toujours facilité l'innovation pédagogique. Nous avons déjà démontré au thème 3.3.3 que l'implication du Service de recherche et de développement jouait un rôle de premier plan quant à la recherche pédagogique mais aussi sur son transfert aux enseignants. Le Collège fut d'ailleurs un pionnier au niveau provincial dans l'implantation de la «Pédagogie de la Réussite» à partir d'un groupe de travail PERFORMA.

Le Collège compte sur une équipe de conseillers pédagogiques expérimentés qui se tiennent constamment à jour au plan pédagogique. Ils sont des actifs importants dans les divers organismes pédagogiques : l'APOP, l'AQPC, le Carrefour de la réussite, .... Ils oeuvrent au niveau de la recherche pédagogique et aussi du transfert des connaissances via le réseau PERFORMA, la participation à des groupes de travail provinciaux et la diffusion d'informations pédagogiques de sources diverses (ARC, CCDMD, Vitrine AOP...). De par la nature de leur implication dans les programmes d'études, ils jouissent d'une bonne connaissance des besoins de ces programmes.

Le travail qu'ils effectuent demande cependant beaucoup de doigté puisqu'ils se retrouvent souvent entre des souhaits venant de professeurs, particulièrement concernant l'implantation des TICS, et des réalités incontournables. Ainsi, ils doivent pondérer des attentes sachant que le nombre de laboratoires et de postes informatiques ne permettent pas une extension de ce type d'enseignement à moins qu'en soient démontrés la pertinence et un usage « pédagogique ».

De nombreux enseignants participent aux divers congrès pédagogiques afin d'échanger avec les confrères d'autres collèges. Le service de recherche et de développement fournit à tous les départements d'enseignement, les revues pédagogiques Pédagogie collégiale et Vie pédagogique et, à chaque parution, les enseignants sont informés des principaux thèmes abordés et invités à porter une attention particulière à certains d'entre eux. À chaque implantation d'un nouveau programme, le Collège offre un soutien et de la formation permettant aux enseignants une appropriation adéquate du programme et une mise à jour des connaissances requises tant au niveau du contenu des cours que des approches pédagogiques à privilégier.

Au plan des technologies de l'information, le Collège a constamment mis à jour les laboratoires d'enseignement en maintenant l'accès à un poste par étudiant lors de travaux pratiques et en donnant accès à Internet et au courrier électronique à ses enseignants et étudiants. Pendant plusieurs années, un conseiller pédagogique était directement attaché au développement des APO. À cause des changements majeurs dans les technologies de l'information et des communications, le Collège envisage l'embauche d'un professionnel qui se dédiera à ces technologies.

Plusieurs initiatives individuelles de professeurs à l'avant-garde au point de vue techno-pédagogique ont émergé au cours des dernières années<sup>71</sup>. Le Collège a toujours appuyé ces initiatives, parfois minimalement, en mettant à la disposition de ces derniers la logistique nécessaire. La multiplication des laboratoires informatiques en fait foi. On a ainsi, par exemple, modifié le laboratoire d'anglais pour l'adapter aux technologies informatiques. Le Collège, via son service de recherche et de développement a également offert le perfectionnement demandé lors de ces implantations. Cependant le Collège ne possède ni politique, ni comité, ni projet spécifique dédiés à l'innovation pédagogique.

L'innovation pédagogique durant la période 1996-2001 s'est centrée, à toutes fins pratiques, de façon exclusive sur les besoins liés à l'élaboration et à l'implantation des programmes révisés que commandait la mise en œuvre de la réforme. Avec les ressources disponibles, le Collège a priorisé cet objectif. L'élaboration et l'implantation des programmes révisés sont une occasion unique pour créer une synergie dans les programmes et favorise l'adoption d'une pédagogie « renouvelée », centrée sur le développement des compétences.

Le rôle des conseillers pédagogiques devient alors primordial. Le Collège a augmenté les ressources au SRD : le nombre de conseillers est passé de un à trois. Ces conseillers pédagogiques ont accompagné les professeurs dans les différentes étapes de la révision de leurs programmes, du devis ministériel au plan de cours. Ils ont soutenu les enseignants dans leurs discussions, leurs échanges et la planification de leurs cours dans le cadre d'un programme centré sur le développement des compétences.

Ce type de soutien lors de l'implantation des programmes révisés a permis, et permet encore, à chacun des enseignants de mieux adapter ses cours aux nouvelles réalités. Des programmes nouveaux et une clientèle différente exigent des approches nouvelles. En ce sens, la révision l'opération implantation des programmes a été et est une excellente occasion d'innovations pédagogiques. Ces innovations ne sont pas flamboyantes, elles ne se veulent pas exportables dans le monde entier, elles ne permettent pas le financement du Collège, mais elles visent l'atteinte de la mission du Collège: donner un enseignement de qualité.

---

### **Le Collège participe à la mise en place de la Technopole Vallée Saint Maurice, un organisme voué au soutien à l'innovation**

---

La Technopole Vallée St-Maurice est née de la volonté du milieu économique de la Mauricie de profiter des opportunités de développement régional qu'offrirait les activités de recherche dans les centres privés et publics et ce, avec l'appui des entreprises et des paliers de gouvernement. L'objectif est de favoriser la valorisation économique des résultats de la recherche scientifique et du développement technologique en misant sur les synergies des partenaires du milieu. Son rôle de maillage des chercheurs et des entrepreneurs et de soutien adapté aux projets devrait avoir des retombées significatives sur la chaîne des activités du processus d'innovation. Depuis l'année 2000, elle accomplit un mandat d'interface et d'animation auprès des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur, des gouvernements et des entreprises régionales. Créée en fin du cycle de l'évaluation institutionnelle, il est encore trop tôt pour en mesurer pleinement les retombées sur le Collège mais on peut penser qu'un système régional d'innovation est porteur de synergies qui contribuent à l'essor du développement régional.

---

### **Le Collège tient compte d'une clientèle et d'un personnel qui évoluent**

---

---

71 En trouvera en annexe B deux exemples d'approche innovatrice une en Sciences humaines et l'autre en informatique

La clientèle du Collège s'est maintenue pendant la décennie de 1990 à 2000 malgré le déclin démographique de la région. De 1533 élèves, en 1992, la clientèle se chiffrait à 1575 en 1996. Nous avons réussi à maintenir notre niveau de clientèle au-dessus de 1500 jusqu'en 1999 en élargissant notre bassin de recrutement. La clientèle diminue d'une cinquantaine d'étudiants à chaque année depuis 1998. Cependant nous devons relever un défi majeur dans les années qui viennent puisque les prévisions d'ici 2008 laissent voir une baisse potentielle de 20% de notre clientèle par rapport aux données de 1999.

Plusieurs initiatives, que l'on retrouve au plan de réussite<sup>72</sup> du Collège, visent à compenser la diminution d'inscriptions par une meilleure rétention des élèves inscrits. Les enseignants de plusieurs programmes s'investissent au niveau du recrutement en participant à des salons de l'éducation ou en participant à des visites dans les écoles secondaires.

Le Collège fait également des efforts importants pour s'assurer de conserver ses ressources humaines en situation de précarité en prévision des retraites à venir. L'ajout de personnel au service de recherche et développement visait également à s'assurer d'une continuité en prévision du départ à la retraite imminente d'un des conseillers pédagogiques. Plusieurs de nos enseignants se trouvent dans une situation de précarité. Ils ont consacré plusieurs années au Collège, ont été formés par des professeurs plus anciens qui ont servi de mentors et ils jouissent d'une expérience de l'enseignement qui est non négligeable. Le Collège cherche à s'assurer de pouvoir profiter dans l'avenir de cet investissement humain.<sup>73</sup> Ces gestes permettent de s'attacher des ressources précieuses au moment même où plusieurs enseignants s'appêtent à prendre leur retraite. Nous avons également cette même préoccupation face aux autres personnels et nous travaillons à la mise en place d'une politique de dotation de personnel en prévision de départs prévus.

## Conclusion

Le Collège est fort conscient de l'importance de l'innovation, tant au niveau pédagogique que de la gestion. Il s'assure que ses programmes répondent aux attentes du milieu externe dans la région et que ses activités d'enseignements sont adaptées aux nouvelles caractéristiques de sa clientèle. Il profite de l'implantation de l'ensemble de ses programmes pour actualiser les approches pédagogiques et renforcer l'approche programme.

### ➤ Dans les années à venir, en lien avec sa mission, le Collège entend :

- poursuivre les démarches visant à élargir et à adapter la carte des programmes d'études du Collège;
- maintenir des liens actifs avec les organismes et les entreprises du milieu ;
- implanter un site d'enseignement collégial à La Tuque.

---

<sup>72</sup> document à l'annexe A

<sup>73</sup> Le Collège a prêté les services d'une enseignante à la CEEC, engagée une autre enseignante sur un projet de recherche, annulé une mise en disponible en attendant une pré-retraite.



## **THÈME 4.2 EFFICACITÉ DES PROCESSUS D'ÉVALUATION ET DE PLANIFICATION ET LEURS RETOMBÉES SUR LA GESTION**

### **Description**

Le Collège Shawinigan s'est donné, en mai 1994, une politique institutionnelle d'évaluation qui chapeaute toutes les autres politiques en lien avec des évaluations.

Cette politique<sup>74</sup> repose sur des valeurs et des croyances de responsabilité, de justice et d'équité, et d'amélioration continue. On y établit les principes suivants : l'évaluation doit être confidentielle, transparente et objective. Elle doit prévoir des mesures de soutien et s'appuyer sur la concertation. Elle constitue un cadre général qui comprend toutes les situations donnant lieu à des actions d'évaluation. Elle englobe tous les secteurs d'activités du Collège, en y interrogeant la pertinence et la qualité des services offerts ainsi que la gestion des ressources humaines.

Entre autres choses, l'évaluation vise à mobiliser tous les intervenants concernés en suscitant ou en maintenant la motivation des membres du personnel. Elle doit aussi assurer la pertinence des décisions et des pratiques de l'établissement. Elle doit aussi vérifier la cohérence des orientations, l'atteinte des objectifs ainsi que l'efficacité des pratiques.

Nous démontrerons l'efficacité de nos processus d'évaluation particulièrement en regard :

- de nos processus d'établissement de nos priorités;
- du processus d'élaboration et d'évaluation de nos politiques institutionnelles;
- du processus d'élaboration et d'évaluation de notre P.I.É.A.
- du processus d'application et d'évaluation de la P.I.É.P.
- de la culture d'évaluation qui s'est développée au Collège.

### **Analyse**

Le Collège se donne annuellement des plans de travail à partir des priorités institutionnelles et en prenant en compte une analyse de la situation. Ces plans contiennent des objectifs précis, un état de la question et les moyens retenus pour atteindre les objectifs. À la fin de l'année un bilan qualitatif est produit et le degré d'atteinte de chaque objectif est vérifié.<sup>75</sup>

Plusieurs activités permettent d'assurer le suivi des plans d'action, telles que :

- en plus des réunions bimensuelles du comité de Régie générale, deux ou trois fois l'an, des rencontres spéciales des comités de Régie générale et de Régie des études sont organisées pour réviser ou établir l'échéancier institutionnel qui contient la liste des dossiers prioritaires et majeurs;

---

74 Politique no 17. Politique institutionnelle d'évaluation p 4 voir annexe A

75 Voir à cet effet : Les objets de travail 2002-2003 du 14 octobre 2002 de la Direction des études ( document interne)

- dépendamment des directions concernées, les directeurs ont des rencontres individuelles avec leur personnel cadre environ toutes les deux semaines ou selon les disponibilités de chacun afin d'échanger sur l'avancement des dossiers et la priorité de ceux-ci;
- les plans d'action et les bilans de réalisation du directeur général et du directeur des études sont annuellement déposés en vue d'une adoption au conseil d'administration;
- les plans d'action et les bilans de réalisation des autres directeurs sont annuellement déposés au conseil d'administration;
- deux ou trois rencontres par année sont organisées pour tout le personnel du Collège afin de présenter l'évolution des dossiers qui apparaissent dans les plans d'action.

### **À l'occasion, le Collège met sur pied...**

À l'occasion, le Collège met sur pied des comités ad hoc chargés de déterminer des orientations à long terme. Il en fut ainsi avec le groupe du GTAC ( groupe de travail sur l'avenir du Collège).

Le 24 octobre 1995 le Conseil d'administration adoptait une résolution créant un groupe de travail sur l'avenir du Collège. L'équipe de base, formée de dix membres provenant des divers corps d'emploi et de représentants étudiants, s'est réuni en présence de la Directrice générale pour lancer le début des travaux. Plus d'une vingtaine de rencontres eurent lieu représentant plus de 70 heures de discussion et d'échanges à partir de textes et de réflexions.

À la suite d'un rapport préliminaire,<sup>76</sup> une vaste consultation eut lieu regroupant les trois instances syndicales, l'association générale des étudiants, plusieurs départements d'enseignants, les Services aux étudiants, la commission des études, le Conseil d'administration en réunion spéciale ainsi que six individus à titre personnel.

À l'occasion de ces rencontres, sept mémoires ont été reçus et l'ensemble de la démarche a donné lieu au rapport du GTAC ( groupe de travail sur l'avenir du Collège. Rappelons que ce rapport prévoyait quatre grands choix stratégiques :

- Un Collège de plus en plus spécialisé
- Des programmes de plus en plus autogérés
- Des services de plus en plus autofinancés
- Des partenariats internes et externes de plus en plus développés

Un deuxième rapport<sup>77</sup> fut alors produit et les budgets subséquents en tinrent compte.

Ces travaux, en plus de créer une dynamique à l'intérieur du Collège, ont permis à tous de prendre conscience des enjeux qui attendaient le Collège dans les années subséquentes. Ils ont, en effet, mobilisé l'ensemble du personnel dans la recherche de solutions à la suite des coupures budgétaires. En partageant les préoccupations des gestionnaires et en voyant l'ensemble des pistes possibles, le personnel du Collège a accepté les orientations budgétaires qui s'imposaient sans que cela occasionne de débats

---

<sup>76</sup> rapport du GTAC février 1996

<sup>77</sup> rapport du GTAC ??? 1996

stériles, de déchirements ou d'attaques personnelles. En procédant ainsi, on a réussi à maintenir le cap financier et un climat sain au Collège.

---

### **Le Collège possède des processus efficaces d'élaboration et d'évaluation de ses politiques institutionnelles**

---

Dans un premier temps, rappelons qu'au Collège ce sont les programmes d'études qui constituent la toile de fonds qui inspire la conception et l'organisation de l'enseignement collégial et qu'ils sont au centre de toutes les pratiques institutionnelles.<sup>78</sup> C'est ainsi que toutes les ressources sont, dans la mesure du possible, concentrées sur la formation, l'acte pédagogique et les études.

Le Collège a procédé à l'élaboration et à l'application de sa P.I.E.A. et de sa P.I.E.P. à la satisfaction de la Commission d'évaluation, dans le respect de sa propre P.I.E. Ces politiques ont nécessité un long travail de réflexion et une large consultation. Mais cela a permis une appropriation plus facile et plus rapide de la part de tous les intervenants par la suite. Le Collège a toujours insisté pour que les enseignants soient partie prenante du processus d'autoévaluation, ce qui a, à l'occasion, créé des retards dans la production des rapports.

---

### **Le Collège a suivi un processus d'élaboration, de révision et d'évaluation de sa PIEA, qui a été jugée satisfaisante par la CEEC**

---

*Note : Dans le rapport thématique 2.2, nous avons montré comment le Collège gérait les diverses dispositions de sa PIEA. Ici, nous insistons sur les processus suivis pour élaborer et évaluer la PIEA. Dans les deux cas, il s'agit du même objet d'analyse, mais les angles d'analyse ne sont pas les mêmes.*

La politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages du Cégep Shawinigan avait fait l'objet d'un premier examen par la Commission en août 1994. Au terme de cet examen, la politique avait été jugée partiellement satisfaisante et le Collège avait été invité à lui apporter quelques modifications. Le 30 novembre 1994, le Collège transmettait un nouveau document de politique, révisé à lumière du rapport d'évaluation produit par la Commission. Le nouveau document comprenait trois sections modifiées pour tenir compte des recommandations exprimées antérieurement par la Commission. L'effort du Collège pour améliorer sa PIEA fut concluant et la Commission l'en a félicité.

Le texte de la PIEA<sup>79</sup> prévoit que la Direction des études s'assure que l'évaluation des apprentissages se fait conformément aux plans de cours approuvés. Elle doit alors analyser les résultats de l'évaluation des apprentissages et soutenir les initiatives des départements et des comités de programme visant à améliorer la qualité de l'évaluation des apprentissages.

---

### **Les critères d'évaluation sont ceux qu'a proposés la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial dans son cadre de référence sur les P.I.É.A.**

---

La Direction des études procède, à chaque session, à l'analyse des modalités d'évaluation énoncées dans un échantillon de plans de cours de chacun des programmes d'études. Elle consulte les groupes d'étudiants

---

<sup>78</sup> Bilan de la Direction générale, 1993-94 p. 5

<sup>79</sup> Politique no 9 Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages p 12

inscrits à ces cours pour vérifier la conformité entre les indications apparaissant aux plans de cours et les activités d'évaluation des apprentissages effectivement réalisées. Elle analyse un échantillon d'instruments d'évaluation des apprentissages utilisés dans chacun de ces cours.

La Direction des études a procédé en 1997 à une évaluation systématique de tous les plans de cours remis par les professeurs. Les conseillers concernés ont porté un jugement sur leur conformité par rapport à la PIÉA. Les plans de cours non conformes furent retournés aux professeurs pour correction. Depuis, chaque conseiller au cheminement scolaire, avec la collaboration d'un conseiller du SRD, procède à l'analyse d'un plan de cours et des instruments d'évaluation utilisés, pour chaque programme dont il est responsable. Une rencontre avec les professeurs est prévue en cas de non-conformité.

Cependant, cette façon de procéder d'une manière aléatoire ne permet pas une vérification vigoureuse de l'application de la PIÉA, ce qu'ont d'ailleurs démontré clairement les évaluations de programme que le Collège a accomplies. En effet, sur les sept recommandations que la Commission a faites au Collège, quatre touchent l'application de la PIÉA. Le Collège a alors mis en place une approche différente. Au lieu de vérifier à posteriori les plans d'études, le Collège intervient dès la conception des plans-cadres. Il a élaboré à cet effet un Guide de production des plans-cadres qui balise, entre autres, l'épreuve terminale de cours, celle-ci doit être conforme à la PIEA et compatible avec certains principes liés à l'évaluation de compétences. Nous avons également élaboré un Guide d'élaboration d'un plan de cours pour les cours définis en objectif(s) et standard(s). L'annexe de ce guide comprend une « Synthèse des éléments significatifs de la PIEA » et une « Grille d'auto-vérification du plan de cours » par l'enseignant dont la conformité au plan-cadre, à la PIEA et à la Politique programme d'évaluation des apprentissages. Finalement, le plan cours doit être vérifié et approuvé par le coordonnateur de département ; ce dernier se sert aussi de cette « Grille d'auto-vérification ». Cette vérification comporte donc quatre niveaux : Comité de programme, Commission des études, l'enseignant et le coordonnateur. Les conseillers pédagogiques, du SRD soutiennent les enseignants dans ces démarches et les enseignants qui y travaillent prennent conscience de l'importance d'un suivi strict de la politique d'évaluation des apprentissages à partir du devis ministériels jusqu'à la fin du processus de planification.

---

### **L'application de la PIEP se fait selon un processus qui assure une évaluation efficace**

---

L'évaluation du programme Technologie de l'électronique (243.11), option télécommunications, a permis au Collège d'appliquer une première fois sa politique institutionnelle d'évaluation de programmes et d'identifier les améliorations à y apporter.

La Commission a jugé que l'application faite par le Collège Shawinigan de sa politique institutionnelle d'évaluation des programmes a été conforme et efficace.

La PIEP<sup>80</sup> prévoit que l'évaluation d'un programme d'études peut être partielle ou complète selon qu'elle porte ou non sur l'ensemble des dimensions du programme. La première évaluation de chacun des programmes d'études est d'abord complète. Ensuite, il peut devenir important de procéder à une ou plusieurs évaluations partielles, soit après la mise en œuvre d'un plan d'action découlant d'une évaluation complète de programme, soit à la suite de modifications apportées à l'un ou l'autre des aspects de l'application d'un programme ou encore à la lumière de l'analyse des données du système d'information sur les programmes d'études.

Le moment venu, selon le calendrier d'évaluation, le comité de programme se réapproprie les dispositions relatives à l'évaluation de programmes décrites dans la P.I.É.P. et les critères d'évaluation qui y sont

---

80 Politique no 21 Politique institutionnelle d'évaluation des programmes p. 15

établis. Il prend connaissance des données pertinentes que contient le S.I.P.É. (système d'information sur les programmes d'études) relativement au programme et élabore ensuite son devis d'évaluation.

Le devis d'évaluation comporte cinq sections : 1) les enjeux retenus, 2) les cohortes visées, 3) la démarche d'évaluation 4) le partage des responsabilités et 5) l'échéancier.

Le comité de programme (D.É.C.) ou le conseiller pédagogique (A.É.C.) dépose son devis d'évaluation à la Direction des études pour approbation. Celle-ci doit solliciter l'avis de la Commission des études avant d'approuver un devis d'évaluation. Lors de la réunion où la Commission des études doit procéder à l'examen de l'un de ses devis d'évaluation, le comité de programme ou le conseiller pédagogique qui le souhaite peut venir en faire lui-même la présentation. Le cas échéant, la Direction des études peut exiger que des modifications soient apportées à un devis d'évaluation avant de l'approuver.

Au terme d'une évaluation de programme, complète ou partielle, le rapport d'évaluation et ses annexes sont déposés à la Direction des études. Celle-ci retourne au comité d'évaluation une rétroaction<sup>81</sup>

La Direction des études soumet chaque rapport d'évaluation à l'attention de la Commission des études qui formule son avis au regard de son approbation. Cet avis s'adresse au Conseil d'administration du Collège dans le cas d'un rapport d'évaluation complète et à la Direction des études dans le cas d'un rapport d'évaluation partielle. À la suite de l'approbation d'un rapport d'évaluation de programme par le Conseil d'administration, la Direction des études le diffuse aux personnes, instances et services concernés par l'évaluation du programme.

Les résultats de l'évaluation d'un programme conduisant au diplôme d'études collégiales alimentent les plans d'action annuels respectifs de la Direction des études et, selon le cas, du comité de programme concerné et permettent à chacune de ces instances de définir des actions prioritaires. Le bilan annuel du comité de programme fait état des actions réalisées et des résultats observés.

Le rapport préliminaire d'évaluation d'un programme soumis par la Commission d'évaluation est porté à l'attention : du comité de programme concerné, s'il s'agit d'un programme conduisant au diplôme d'études collégiales; du Service de formation continue et du conseiller pédagogique concerné, s'il s'agit d'un programme conduisant à l'attestation d'études collégiales. En concertation avec eux, la Direction des études produit les informations complémentaires requises et formule la réaction du Collège au rapport préliminaire d'évaluation.

Les suggestions et recommandations de la Commission d'évaluation s'ajoutent aux résultats de l'évaluation d'un programme devant donner lieu au plan d'action résultant de l'évaluation.

Selon le cas, le comité de programme ou le conseiller pédagogique responsable du programme produit un bilan de réalisation de ce plan d'action. Ce bilan est soumis à la Direction des études qui le porte à l'attention de la Commission des études. Suite à l'avis émis par cette dernière, la Direction des études complète la rédaction du bilan qu'elle achemine à la Commission d'évaluation.

La Direction des études s'assure du suivi des plans d'action inscrits dans les rapports d'évaluation par les comités de programme ou dans ses propres plans d'action. On peut voir les traces de ces suivis dans tous les plans d'action de la Direction des études depuis 1996<sup>82</sup>.

---

81 voir rétroaction de la D.É. pour le rapport d'auto-évaluation de Techniques administratives 21 mars 1997

82 Le plan d'action 2002-2003, par exemple, ne fait pas exception. On y retrouve des ajustements à faire en regard des cours de formation générale (l'impact des cours d'anglais sur la réussite, la place de la formation générale dans l'épreuve synthèse), la révision de la PIÉA et de la PIÉP.

---

## Le processus d'application de la PIÉP a contribué à créer une culture d'évaluation

---

L'application de la PIÉP demande une participation active de tous les enseignants d'un programme. À chaque session les responsables de programmes reçoivent des données provenant du système d'information concernant les résultats obtenus dans les cours du programme. Lors des évaluations de programme, les professeurs ont toujours été impliqués directement à toutes les étapes de collecte de données, de leur analyse, des plans d'action et leur suivi. Lors de la première évaluation demandée par la Commission, le comité d'évaluation était chapeauté par un aide pédagogique. Le Collège a alors décidé que les aides pédagogiques piloteraient les évaluations des programmes sous leur responsabilité. Lors de l'évaluation du programme des sciences humaines, les enseignants, en boycott, ont piloté eux-mêmes l'évaluation. Par la suite les aides pédagogiques ont continué à s'occuper des évaluations. Cependant le Collège s'est rendu compte qu'une telle façon de faire était inefficace et à partir de l'évaluation de la formation générale, il a confié la responsabilité des évaluations au Service de recherche et de développement pédagogique.

Toutes ces actions ont créé une culture d'évaluation qui prend racine dans l'ensemble des services et départements. Le programme de Sciences humaines, par exemple, procède aux deux ans à une cueillette de données auprès des nouveaux étudiants et des finissants. Il s'assure de leur suivi et tient compte des résultats de ces sondages pour améliorer l'enseignement et les apprentissages. Il collige tous les renseignements pertinents au programme et aux actions posées par ses membres, collectivement ou individuellement afin d'être prêt à une éventuelle évaluation de son programme. Autre exemple : le département de Génie électrique utilise également à chaque année les renseignements venant du système d'information comme information diagnostique, pour adapter ses enseignements à la clientèle présente.

Le Collège et ses enseignants ont pu profiter des réflexions qui ont émergé des diverses évaluations pour identifier les véritables enjeux en cause et apporter les correctifs nécessaires. Ce qui a permis entre autres choses :

- D'amender la PIEA en 1997 pour mieux la préciser<sup>83</sup>
- De réviser la politique relative à la formation générale complémentaire en procédant par appel d'offres<sup>84</sup>
- D'élaborer et de mettre en place des règles et mécanismes permettant d'appliquer la mise en place des droits spéciaux suite aux échecs et d'en évaluer l'impact sur le cheminement scolaire des étudiants<sup>85</sup>
- De consolider le comité de programme de la formation générale et des comités de programme afin de procéder par la suite à l'évaluation de leur mode de fonctionnement<sup>86</sup>
- De constituer et de mettre en place les différents volets du «système d'information sur les programmes d'études». Le Collège crée alors un poste spécifique de technicienne en information qui prend charge du S.I.P.É.<sup>87</sup>

---

83 Bilan de réalisation de la Direction des études 1996-97 p. 2

84 Ibid p. 3

85 Bilan de réalisation de la Direction des études 1997-98 p. 3

86 Ibid p. 6

87 Bilan de réalisation de la Direction des études 1998-99 p. 3

- De soutenir les professeurs, via les conseils du conseiller pédagogique, pour la préparation de leur épreuve synthèse de programme et de s'assurer que les instruments d'évaluation soient adéquats.<sup>88</sup>
- D'adopter un plan de (2000-2003) de développement des technologies de l'information.<sup>89</sup>
- De raffiner la production du document «Regards sur la clientèle» qui fait partie intégrante du S.I.P.É.<sup>90</sup>
- De créer de nouveaux postes de conseiller pédagogique et de procéder à une nouvelle répartition des responsabilités et dossiers au sein de l'équipe de conseillers aux programmes et au cheminement scolaire (régulier et service de formation continue) pour faire suite aux exigences de la réforme et aux départs à la retraite prévisibles<sup>91</sup>
- D'élaborer un plan triennal de réussite en étroite collaboration avec les programmes d'étude et la Commission des études.<sup>92</sup>
- De développer le système S.I.P.É en collaboration avec la SRIC en validant le système Performance. Dis.<sup>93</sup>
- D'évaluer l'application de la PIEA et de la PIEP et d'y apporter les correctifs nécessaires.<sup>94</sup>

## Conclusion

Le système d'information du Collège est opérationnel et utilisé pour le choix du programme à évaluer. Le Collège prévoit apporter des modifications à sa politique ou à son application en se dotant d'une politique de gestion des programmes d'études. Il veut revoir la question du calendrier et de la périodicité des évaluations. La composition des comités d'évaluation et les responsabilités reliées à la coordination des travaux seront également revues. Les rôles et responsabilités des conseillers pédagogiques seront révisés afin de mieux tirer parti de l'expertise détenue en évaluation.

On constate également que le Collège s'assure que ses processus d'évaluation sont efficaces et prennent en compte tous les intervenants du Collège. Ainsi, suite à une planification éclairée, les actions prises par les différents services font l'objet d'une évaluation régulière. Celle-ci doit comprendre un plan d'action précis avec un échéancier et une imputabilité aux services concernés. Un bilan annuel permet d'assurer un suivi de chaque élément du plan d'action.

### ➤ Au terme de cette évaluation, le Collège entend :

- Réviser ses processus d'évaluation et de planification annuelles dans le but de mobiliser l'ensemble des directions, des services et des départements autour des objectifs du prochain plan stratégique du Collège.

---

88 Ibid. p. 4

89 Bilan de réalisation de la Direction des études 1999-2000 p. 2

90 Ibid. p. 6

91 Ibid p 13

92 Bilan de réalisation de la Direction des études 2000-2001 p. 3

93 Ibid. p. 4

94 Ibid. p. 6

## Description

En lien avec sa mission, dans le respect des règles institutionnelles<sup>95</sup> qu'il s'est données et des limites imposées par les lois d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels, ainsi que dans les règles d'éthique professionnelles, le Collège a recours, en matière de communication, à quatre approches différentes : (a) les communications (interne, externe, médias), (b) la publicité et la promotion (activités marketing, placement médias, journées thématiques), (c) les événements institutionnels (soirée des retraités, gala) et (d) les opérations informationnelles (informations utiles à l'étudiant, au personnel : services, activités, guide de gestion, convention collective) lesquelles sont considérées comme importantes pour l'efficacité de la gestion globale et du développement institutionnel et communautaire.

Le Service des communications existe depuis plusieurs années, mais il est devenu officiellement une entité administrative en 1992, relevant tour à tour du Secrétariat général et de la Direction générale. Depuis 2002, il relève de la direction des services aux ressources humaines, des communications et des affaires générales à la suite d'une réorganisation administrative.

En 1996, le Collège met sur pied un comité de marketing, composé du conseiller d'orientation, d'un conseiller pédagogique et de la responsable des communications, orienté vers les clientèles externes (individus, entreprises et organismes, commissions scolaires, directions d'école, conseillers d'orientation, enseignants et parents).

## Analyse

---

### **Une étude révèle que le Collège possède une bonne notoriété dans son milieu**

---

En 1997, le comité de marketing a fait effectuer une étude de notoriété portant sur l'image et la campagne de promotion du Collège. Les résultats de la recherche ont révélé que le Collège Shawinigan était un établissement bien connu et qui jouissait de plus d'une bonne notoriété. Cependant, cette étude a démontré que les répondants souhaitaient recevoir plus d'informations de la part du Collège; que celui-ci devrait accentuer ses communications avec son public externe et organiser des journées portes ouvertes.

Le Collège a tenu compte de ces recommandations en ajoutant ou en améliorant ses activités de communication.

Cette notoriété provient bien sûr de son rôle privilégié dans sa communauté et des interrelations constantes qu'il a avec les divers organismes de la région. Mais il consacre également beaucoup d'efforts à faire connaître ses services auprès des publics internes ou externes.

---

<sup>95</sup> Exemple : Code d'éthique et de déontologie des administrateurs du Collège Shawinigan, Charte des droits et des responsabilités des étudiants du Collège Shawinigan, Règlement # 1 sur la régie interne du Collège, article 2.04, Règlement #2 sur la Commission des études, article 8.4, Règlement pédagogique (#3), art. 4.03, etc.



---

## **Les communications internes informent adéquatement les étudiants et le personnel des services disponibles**

---

Plusieurs instruments de communication et d'information permettent aux étudiants et aux membres du personnel de connaître les services offerts par le Collège et contribuent à mettre en valeur les actions qui se déroulent en ses murs. Notons :

- l'agenda dans lequel les membres du personnel et les étudiants retrouvent, entre autres choses :
- le plan du site WEB du Collège;<sup>96</sup>
- les renseignements concernant les heures d'ouverture des divers services du Collège;
- les indications pertinentes à chaque journée de l'année scolaire ( date d'abandon, journées d'activités pédagogiques, visites d'université etc.);
- l'annuaire téléphonique des services du Collège;
- la Charte des droits et responsabilités des étudiants du Collège;
- le règlement pédagogique;
- divers renseignements sur les services aux étudiants;
- le calendrier scolaire;

Cet outil permet aux membres du personnel et aux étudiants de retrouver en un seul document tous les renseignements pertinents à la vie au Collège. L'agenda est distribué gratuitement à tous les élèves (éducation ordinaire et continue à plein temps), aux enseignants et membres des personnels, aux membres du Conseil d'administration et aux conseillers d'orientation du territoire.

L'accueil de début de session où l'on présente les responsables des divers services du Collège et où les professeurs de chaque programme rencontrent les nouveaux étudiants et leur remettent leur horaire et les expliquent.

Un premier but de l'accueil est de permettre aux nouveaux étudiants de connaître les différents services et d'y associer des visages. Au fil des années, en tenant compte des commentaires des étudiants, cette activité s'est centrée sur l'essentiel : la rencontre avec les professeurs et la familiarisation avec les lieux.

Dans les semaines qui suivent la rentrée, les étudiants sont mieux disposés à recevoir de l'information à propos des activités et des services offerts. L'équipe des services aux étudiants évalue que le sentiment d'appartenance facilite l'intégration et sachant que la réussite de la première session est un facteur important de rétention, une attention particulière est désormais accordée à l'intégration de l'étudiant dans son programme d'études.

Après avoir consulté les étudiants sur le type d'activité d'accueil qui leur convient, les enseignants, qui sont directement concernés par cette activité, ont également été consultés. Près de la moitié (49.3%) des enseignants ont répondu à un questionnaire et participé à une discussion. Ceux-ci ( 81% ) confirment qu'il est primordial de tenir une activité d'accueil. Ils suggèrent (69%) que l'objectif ciblé soit de créer un sentiment d'appartenance au programme.

---

<sup>96</sup> Voir le contenu du site WEB du Collège donné dans l'annexe A.

Les messages sur les babillards du Collège sont identifiés à des fins précises. Une politique d'affichage permet au Collège de contrôler les messages qui s'y trouvent dans un but premier de s'assurer de leur véracité, de leur pertinence, du respect des lois, des personnes et de la qualité linguistique.

La responsable des communications procède à une vérification de ces tableaux avec l'aide des responsables des divers services et d'un comité d'étudiants.

Dès l'avant session, les conseillers pédagogiques rencontrent individuellement tous les étudiants (rencontres obligatoires) qui désirent une modification d'horaire ou abandonner des cours avant la date limite.

Le Collège veut s'assurer que les étudiants prennent leurs décisions en toute connaissance de cause et que ces décisions n'amènent de conséquences fâcheuses imprévues en raison d'une lacune au niveau de l'information.

Dans les rencontres par programme, les conseillers d'orientation, les conseillers en information scolaire et les responsables de la vie étudiante vont dans les classes afin de rencontrer les étudiants pour leur faire part des services offerts.

On fait les rencontres pour situer le programme avec les orientations possibles et on fait le lien avec le système de documentation. On explique également ce qu'est la cote R et l'importance de ne pas abandonner de cours après la date limite. On constate que très rapidement les étudiants (environ 20 à 25%) vont au service d'orientation consulter les monographies décrivant les professions et les liens internes offerts.

Le Collège fournit également des communiqués de presse aux journaux étudiants. Un bulletin quotidien, sous la responsabilité de l'association étudiante, permet de diffuser les renseignements ad hoc sur ce qui se passe au Collège.

Annuellement, le Gala de l'excellence permet aux programmes et au Collège d'honorer ses étudiants et étudiantes les plus méritants. À compter de 2002, le Collège procède à une remise des diplômes, ce qui permettra de boucler la boucle et d'établir un ultime contact avec les finissants.

Chaque année, le Collège honore ses étudiants et étudiantes s'étant distingués dans les domaines scolaire, communautaire, socioculturel et sportif (une moyenne de 40 par année). L'originalité du Gala tient du fait de la participation de tous les membres du personnel qui assurent l'ensemble des aspects techniques de la soirée. Plus de 300 personnes, parents, conjoints, membres du personnel et étudiants assistent à une fête qui suit après la remise des bourses. Un cahier souvenir est ensuite remis à tous les lauréats et aux commanditaires de la soirée ainsi qu'à tous les enseignants et membres du personnel.

---

### **Les communications avec les membres du personnel permettent un échange direct avec la Direction**

---

Tous les membres du personnel reçoivent le rapport annuel du Collège, un bottin téléphonique et un agenda. Des babillards spécifiques leur sont consacrés. En plus, la stratégie de communication comprend diverses actions.

Dans les rencontres régulières, à l'auditorium, chaque directeur de service présente les orientations pour les mois à venir. Cette présentation est suivie d'un échange avec les participants.

La Direction ( D.G. et D.É.) effectue également une tournée annuelle des différents services et de tous les départements d'enseignement. Une rencontre est également faite avec chacun des syndicats.

Depuis 2001, la Directrice générale rencontre les membres du personnel via cinq rencontres statutaires. Deux sont obligatoires et trois sont laissées à la discrétion des membres du personnel qui le désirent.

Puisque tous les membres du personnel sont branchés à Internet, l'utilisation du courrier électronique est devenue la voie privilégiée de communication. «Tout le monde branché» reçoit par courriel une copie des communiqués de presse émis par le Collège et toutes les informations provenant du Service des communications. On parle ici d'une moyenne de plus de 150 courriels annuellement.

Par contre, cet outil extraordinaire souffre de ses forces. Il est rapide, peu coûteux et éphémère. Puisqu'il n'existe pas de bulletin écrit où on pourrait retrouver ces renseignements, on constate que les gens reçoivent bien l'information mais que celle-ci n'est pas toujours bien emmagasinée.

Finalement le comité de régie se réunit à tous les 15 jours, ce qui permet, entre autres choses, de partager l'information. Enfin, soulignons qu'une revue de presse de tout ce qui touche le Collège est présentée aux membres du Conseil d'administration.

---

### **Les communications avec les publics externes atteignent leur objectif**

---

Faire connaître le Collège, ses services et ses programmes d'études demande de nombreuses activités et des efforts particuliers dirigés vers la clientèle potentielle et les divers intervenants du milieu. Notons, en particulier, les activités suivantes :

Une soirée est consacrée à une rencontre avec les parents des nouveaux étudiants afin de les informer des services du Collège et répondre à leurs questions. Y participent les services du Collège et tous les programmes d'études.

Chaque année, une centaine de parents viennent rencontrer des représentants de tous les programmes. Les commentaires recueillis par la suite sont très positifs autant chez les parents que chez les enseignants. On y rejoint souvent des parents venant de la périphérie de la région et on prend le temps d'engager des discussions plus approfondies sur les programmes. On fait ensuite une évaluation de leur provenance, on assure un suivi. Comme le démontrent les résultats à un questionnaire, 95.6% des parents se disent satisfaits d'une telle initiative.

Des rencontres ont également lieu, sur demande, avec l'Association des parents du Collège et avec l'Association des étudiants.

De nombreux contacts ont également lieu avec les intervenants auprès des élèves du secondaire ou le public en général.

Il y a une rencontre d'information annuelle avec les conseillers d'orientation.

Un prospectus est envoyé à tous les étudiants de Secondaire 1V<sup>97</sup>

Un publipostage paraît dans des villes ciblées.

Des publicités sont faites dans les médias écrits, radiophoniques et télévisés.

---

97 Voir le prospectus 2002-2003 donné à l'annexe A.

Soulignons, à ce chapitre, que le Collège Shawinigan a mérité une MENTION HONORABLE au niveau canadien pour la qualité de son message "Chef de file" produit par le réalisateur Guylain Côté de CKTM-TV. Cette publicité a été évaluée parmi 10 000 autres publicités au Canada tant de langue française qu'anglaise. Ce message d'une durée d'une minute a été diffusé en 2001 et 2002 durant le mois de janvier sur les ondes de CKTM-TV et TQS

D'autres initiatives visent la clientèle potentielle, que ce soit par des journées carrières pour les finissants des écoles secondaires, ou des portes ouvertes pour l'ensemble de la population ou divers salons de l'éducation ailleurs en province.

Plus de 1000 élèves du secondaire viennent voir, chaque année, l'éventail des programmes offerts ici et en province et prennent contact avec la vie étudiante, socioculturelle et sportive. On a ainsi de futurs étudiants mieux informés et qui arrivent avec une orientation plus solide. Ils rencontrent de plus les professeurs dans les divers programmes et discutent avec des étudiants actuellement dans ces programmes.

Il y a également des ateliers réservés aux enseignants du secondaire et aux conseillers d'orientation. Ces derniers rencontrent des enseignants du Collège dans des ateliers de travail sur des différents thèmes ( ex. : sur l'internationalisation ou sur les préalables).

Une évaluation est faite à l'interne. Sur une cote de 5, le déroulement des ateliers obtient un cote de satisfaction de 4.2. Les invités des autres collèges donnent une cote de 4.8 /5 au niveau de l'accueil et de 4.1/5 quant au déroulement des ateliers. On recueille les commentaires par écrit et le degré de satisfaction est très élevé.

Finalement, plusieurs activités de communication touchent diverses personnes ou groupes. Nous pouvons parler de nos fournisseurs qui participent au cocktail-bénéfice de la Fondation ou d'employeurs qui viennent à des rencontres avec de futurs techniciens ou participent à des tables de concertation avec certains programmes ou d'anciens étudiants qui sont invités aux soirées Pleins-Feux. Nous maintenons également les liens avec nos retraités en les invitant à la Soirée des Fêtes et à la journée sportive.

Il n'existe pas de bilan de toutes les conférences de presse organisées par le Service des communications ou d'envoi de communiqués. Mais on parle ici de plusieurs par mois.

---

### **Les communications sont efficaces**

---

Le Collège croit que les moyens et les outils de communication utilisés pour informer la collectivité font preuve d'efficacité. L'étude de notoriété l'a démontré et nos contacts dans le milieu le confirment. Nos objets d'information sont pertinents et démontrent la transparence dans nos politiques de gestion, du respect de nos engagements et des échéanciers. Nous ne pouvons affirmer que les communications internes sont à la source du climat harmonieux qui règne au Collège ni qu'elles participent à l'émergence d'un sentiment d'appartenance. Ce serait leur attribuer un mérite qu'elles doivent partager avec trop d'autres facteurs.

Nous constatons cependant que les communications avec les médias contribuent certes à augmenter la visibilité du collège et que les relations que le Collège entretient avec les médias régionaux reflètent un respect mutuel très grand, ce qui contribue à la diffusion d'une image positive du Collège.

Une conséquence majeure de l'ensemble de ces actions concerne le maintien de notre clientèle, malgré la baisse démographique. Le Collège a doublé sa clientèle venant de St-Étienne des Grès et de La Tuque. Aujourd'hui, près de 34% de la clientèle vient de l'extérieur du territoire immédiat de la région de Shawinigan.

---

### **L'information est claire, juste et transparente**

---

Le Collège, depuis toujours, accorde une importance primordiale à la justesse des informations diffusées, et ce à tous les niveaux. C'est pourquoi une politique spécifique a pour objet les communications.<sup>98</sup>

Cette politique détermine les différents paramètres des actions à conduire au plan de la communication organisationnelle et des relations publiques pour assurer l'efficacité des interventions, tant à l'interne qu'à l'externe. L'article 1 spécifie<sup>99</sup> que les communications doivent favoriser un climat de confiance et de sécurité lequel incite les intervenants à adhérer et à participer plus activement à la réalisation de la mission de l'institution et ce, en attestant l'engagement à recueillir et à transmettre l'information pertinente, claire, juste et continue afin de réduire le doute et la rumeur.

Cette politique repose sur les deux principes suivants :

- le Collège encourage la libre circulation de l'information..... dans le respect de la loi 65... de la Charte des droits et libertés... de la politique de la langue du Collège... et de la politique sur les droits d'auteur;
- le Collège considère les communications comme un outil essentiel à la création du milieu de vie... un moyen de formation... un outil de gestion et la mise en valeur du Collège.

Cette politique est appliquée. La personne responsable des communications doit s'assurer que toute l'information est adéquate, que le contenu des messages est exact et que cette véracité est vérifiable. Cette vérification vaut pour tous les documents officiels du Collège, toutes les communications à l'interne et à l'externe ainsi que tout ce qui se trouve sur la page WEB du Collège. Des directives à cet effet sont envoyées à tous les acteurs du Collège et des mécanismes de contrôle sont en place pour s'assurer de leur application. Dans toutes ses communications, le Collège s'assure de respecter les règles de confidentialité sur les renseignements personnels.

---

### **Le bénévolat constitue la pierre d'assise du rayonnement du Collège**

---

On ne peut traiter du domaine des communications sans souligner l'apport et l'implication très importants de l'ensemble des services et des départements dans chacune des opérations. Des comités ad hoc se forment pour mettre la main à la pâte dans l'organisation de chacune des activités. Le bénévolat constitue la pierre d'assise de notre rayonnement. Nos relations avec l'externe et les activités à l'interne connaissent du succès non pas à cause des moyens financiers que nous pouvons leur consacrer, mais à cause du cœur et du dévouement des gens qui s'y investissent. Une des valeurs mises de l'avant dans nos politiques et notre projet éducatif concerne l'engagement et elle se manifeste concrètement dans nos activités promotionnelles.

---

<sup>98</sup> Politique no 13 sur les communications.

<sup>99</sup> *Ibid.* p. 1

## **Conclusion**

Bien qu'en matière de communication, les résultats ne soient pas toujours quantifiables, le Collège juge que les moyens et outils pour la communication sont adéquats et bien adaptés aux besoins des différents « publics cibles ».

Le service des communications doit composer avec des ressources très limitées qui affectent grandement non pas la qualité des informations livrées mais la facture même des documents. L'accent est davantage mis sur la pertinence des renseignements livrés que sur le format de leur présentation.

De plus, comme une seule personne assume l'entière bonne marche du service, il arrive que certaines tâches doivent être laissées de côté par manque de temps ou cause de maladie. Cela explique, pour une certaine part, qu'il n'y ait pas, à ce jour, de plan de communication, ni de bilan ou encore de mise à jour satisfaisante de la page WEB du Collège.

### **➤ Le Collège entend donc :**

- produire, à la fois pour l'interne et l'externe, une publication pour rendre compte de ce qui se produit au Collège;
- produire un plan de communication axé autant sur l'interne que sur l'externe;
- poursuivre les rencontres avec le personnel et les programmes en privilégiant les échanges avec les participants.

## PLAN D'ACTION

Au terme de notre autoévaluation institutionnelle, nous avons identifié plusieurs actions qui sont de l'ordre de la consolidation. Nous entendons consacrer nos énergies et nos ressources à poursuivre ce que nous avons entrepris et à maintenir, tout en les améliorant de façon continue, des façons de faire que nous considérons comme adéquates et porteuses de qualité. Comme ces actions font déjà partie de plans de travail ou de descriptions de tâches en vigueur, il n'y a pas lieu de leur assigner de nouveaux responsables ou encore un nouvel échéancier.

Nous avons également identifié des actions qui sont de l'ordre du développement ou de l'amélioration. Ces actions font l'objet d'un plan de travail spécifique. Nous avons désigné des responsables pour mener à terme ces actions à l'intérieur d'un échéancier défini. Certaines actions, à caractère ponctuel, connaîtront leur aboutissement dans un laps de temps relativement court. D'autres actions, à caractère plus englobant, seront prises en compte dans le prochain plan stratégique du Collège.

Notons que les actions de consolidation, de développement et d'amélioration sont principalement liées à l'enseignement régulier mais, que par ricochet, la formation continue sera d'une manière ou d'une autre sollicitée et amenée à participer aux actions menées.

Critère Thème	Actions de consolidation
1.0	Mettre en œuvre le projet éducatif : diffusion, appropriation, plan d'action.
2.1	Trouver les mécanismes qui favorisent une participation accrue, au sein de la Commission des études, des étudiants et du personnel technique identifié aux programmes d'études techniques.
2.2.3	Maintenir une organisation intégrée des services d'aide et de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage.
2.2.3	Continuer d'associer l'ensemble des services éducatifs à la poursuite des objectifs fixés dans le Plan institutionnel de réussite et de diplomation et à l'évaluation périodique de l'atteinte de ces objectifs.
2.2.4	Poursuivre le raffinement des règles et des pratiques organisationnelles qui conditionnent l'atteinte des objectifs de réussite éducative par le plus grand nombre.
2.3	Continuer d'utiliser divers instruments permettant de connaître les besoins des étudiants au regard des activités et des services offerts.
2.4	Élaborer et mettre en place des activités d'information pour les nouveaux membres de la commission des études, du conseil d'administration, du comité exécutif ainsi que les nouveaux coordonnateurs de départements et responsables de programmes.
2.5	Continuer d'assurer la meilleure adéquation possible entre l'utilisation des ressources humaines internes et externes affectées à la gestion des ressources matérielles et financières.
2.5	Poursuivre la réalisation de travaux d'économie d'énergie.
3.1.1	Poursuivre la mise en œuvre du Plan de réussite.
3.1.2	Maintenir nos efforts afin d'assurer l'accessibilité aux études collégiales.
3.1.2	Tout mettre en œuvre pour que soit maintenue l'implication des divers

	intervenants concernés par la session d'Accueil et intégration.		
3.1.2	Tout mettre en œuvre pour que soient maintenues les ressources consenties au CAR et au CAF de façon à ce que ces derniers puissent poursuivre leurs activités telles qu'ils les ont développées au fil des ans.		
3.1.3	Maintenir nos efforts afin de bien orienter nos étudiants dans leur choix de carrière.		
3.3.1	Continuer de veiller à ce que les activités du SIM aient des retombées sur la formation et que ces activités contribuent à accroître les services aux entreprises de la région.		
3.3.1	Consolider le centre collégial de transfert technologique, le CNETE.		
4.1	Maintenir des liens actifs avec les organismes et les entreprises du milieu.		
5.0	Poursuivre les rencontres avec le personnel et les programmes en privilégiant les échanges avec les participants.		
Critère Thème	Actions de développement et d'amélioration	Responsables	Échéance
1.0	Élaborer un plan stratégique pertinent et mobilisateur.	Direction générale	Juin 2004
2.1	Analyser et revoir, au besoin, la répartition des ressources humaines consacrées à la gestion.	Direction générale	Juin 2004
2.1	Analyser la possibilité d'offrir des activités de perfectionnement collectif aux membres du Conseil d'administration et à ceux de la Commission des études.	Direction générale Direction des études	Juin 2004
2.1	Revoir le rôle, les fonctions et le nom du comité de régie générale.	Direction générale	Juin 2003
2.2.1	Élaborer une politique de gestion des programmes d'études, précisant les mécanismes inhérents à l'ensemble des dimensions pédagogiques et administratives de cette gestion.	Direction des études	Juin 2004
2.2.1	Réviser la PIEP où seront revus, notamment le calendrier des évaluations de programmes, la périodicité des évaluations, la composition des comités d'évaluation et le partage des responsabilités liées à la coordination des travaux d'évaluation, les rôles et responsabilités des conseillers pédagogiques en matière d'évaluation de programmes.	Direction des études	Juin 2004
2.2.1	Procéder à une révision de la Politique de la formation générale complémentaire.	Direction des études	Décembre 2003
2.2.2	Réviser la PIEA.	Direction des études	Juin 2004
2.2.2	Se donner une politique relative à l'emploi	Direction générale	Juin 2004



	et à la qualité de la langue française conformément aux exigences de la loi.		
2.2.4	Inclure, en lien avec le sentiment d'appartenance, dans le plan d'action de son projet éducatif, l'amélioration de la formule de l'activité d'accueil des étudiants.	Direction des études	Juin 2005
2.3	Développer des actions concertées entre les SAE et les départements pour favoriser les apprentissages et la réussite éducative	Direction des études	Juin 2005
2.4	Élaborer et mettre en place des politiques en matière de dotation pour les diverses catégories de personnel du Collège.	Direction des ressources humaines	Juin 2005
2.4	Élaborer et mettre en place des politiques en matière d'évaluation des personnels syndiqués du Collège.	Direction des ressources humaines	Juin 2005
2.5	Procéder à une adaptation du Plan directeur des technologies de l'information.	Direction des études	Juin 2004
3.1.3	Accroître l'adéquation entre ses programmes d'études et les besoins du marché.	Direction des études	Juin 2005
3.3.2	Se donner une politique institutionnelle de la recherche.	Direction générale	Juin 2004
3.3.2	Revoir les modalités de fonctionnement des différents volets de notre stratégie d'internationalisation de l'éducation.	Direction générale	Juin 2005
3.3.3	Se donner une politique sur l'internationalisation.	Direction générale	Juin 2004
3.3.4	Développer le rôle et la place du service Espaces +.	Direction des services administratifs	Juin 2004
4.1	Poursuivre les démarches visant à élargir et à adapter la carte des programmes d'études du Collège.	Direction générale	Juin 2005
4.1	Implanter un site d'enseignement collégial à La Tuque.	Direction générale	Juin 2003
4.2	Réviser les processus d'évaluation et de planification annuelles dans le but de mobiliser l'ensemble des directions, des services et des départements autour des objectifs du prochain plan stratégique du Collège,	Direction générale	Juin 2004
5.0	Produire, à la fois pour l'interne et l'externe, une publication pour rendre compte de ce qui se produit au Collège	Direction des communications	Juin 2004
5.0	Produire un plan de communication axé autant sur l'interne que sur l'externe,	Direction des communications	Juin 2004

**ANNEXE A – LISTE DES DOCUMENTS EXIGÉES PAR LA CEEC OU TOUT  
AUTRE DOCUMENT ESSENTIEL À LA COMPRÉHENSION DU RAPPORT**

**ANNEXE B – LISTE DES DOCUMENTS TENUS À LA DISPOSITION DE LA CEEC**

Document produit par le Collège Shawinigan et présenté à la Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial