

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Cégep de Saint-Félicien

Mars 2004

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Québec 

Introduction

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

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

Adopté par le conseil d'administration, le rapport d'autoévaluation a été transmis, dans les délais prévus, à la Commission qui l'a reçu le 9 décembre 2002. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite au Cégep les 23, 24 et 25 avril 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la commission des études, le comité d'autoévaluation, des professionnels, des employés de soutien et des étudiants. Il a discuté avec les étudiants du Centre d'études collégiales de Chibougamau au moyen d'une vidéo-conférence. Les enseignants n'ont pas participé aux travaux liés à l'évaluation institutionnelle, ni à la rencontre avec le comité visiteur.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M^{me} Louise Chené, commissaire, M. Yves de Belleval, consultant en gestion et développement des organisations, M. Perry Fournier, directeur des études du Cégep de Matane et M. Michel Nadeau, professeur d'informatique au Cégep de Sainte-Foy. Le comité était assisté de M. Bruno Fiset, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.

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

L'établissement

Le Cégep de Saint-Félicien faisait partie, lors de sa fondation en 1971, du Cégep régional du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui comprenait quatre campus. Il est devenu cégep autonome en 1981. La même année, il créait le Centre d'études collégiales de Chibougamau pour desservir la région Nord-du-Québec. À la session d'hiver 2003, le Cégep accueille 1281 étudiants à la formation ordinaire : 1170 à Saint-Félicien et 111 à Chibougamau. À la formation continue, 344 étudiants sont inscrits à temps plein dans les programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) offerts à Saint-Félicien et 272 dans ceux donnés à Chibougamau.

Au site de Saint-Félicien, le Cégep offre 4 programmes préuniversitaires : *Sciences de la nature*, *Sciences humaines* (2 profils), *Arts et lettres* (2 options), *Sciences, lettres et arts*. En formation technique, il dispense 7 programmes : *Techniques du milieu naturel*, *Techniques de santé animale*, *Techniques de Tourisme*, *Techniques de Soins infirmiers*, *Techniques de l'informatique*, *Techniques de la transformation des produits forestiers et Techniques administratives*. Il offre aussi une session d'accueil et d'intégration. Au site de Chibougamau, les programmes de *Sciences de la nature* et de *Sciences humaines* ainsi qu'un cheminement d'accueil et d'intégration aux études collégiales sont donnés de façon permanente. Il a aussi élaboré et mis en œuvre un cheminement particulier d'accueil et d'intégration pour la clientèle autochtone. Les programmes de *Techniques administratives*, *Techniques de l'informatique* et *Techniques de soins infirmiers* ont été dispensés de façon ponctuelle. Les programmes d'AEC du Service aux entreprises et aux collectivités touchent les secteurs des produits forestiers, du développement local, de l'aménagement et de l'interprétation du patrimoine, du tourisme, de l'enfance et de la famille autochtones, de la bureautique. Ces programmes sont dispensés dans les communautés desservies par les deux sites de formation, mais aussi sur l'ensemble du territoire québécois et au Nunavut.

À la session d'hiver 2003, le Cégep, dans ses deux sites, emploie 220 personnes incluant 121 enseignants à temps complet, 29 enseignants à temps partiel, 11 cadres, 13 professionnels et 46 employés de soutien. À cet effectif, il faut ajouter 73 enseignants à temps partiel à la formation continue. De nombreux changements à l'équipe de direction sont survenus ces dernières années. Un nouveau directeur des études et un nouveau directeur général sont entrés en fonction en 1998 et 1999 respectivement. Depuis 2001, le Centre d'études collégiales de Chibougamau a un nouveau directeur.

Le Cégep contribue activement au développement régional et souhaite implanter un centre de transfert technologique en développement local.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche a été encadrée et menée par un comité d'autoévaluation³ chargé d'élaborer les instruments nécessaires à la cueillette des données, de rédiger le rapport d'autoévaluation, d'élaborer le plan d'action. Il a consulté le personnel pour valider le rapport final. Il a travaillé à partir d'un devis couvrant les thèmes suggérés par la Commission. Tout au long du processus, un comité de supervision⁴ de trois membres issus des divers corps d'emploi du Collège, à l'exception des enseignants, a validé la démarche. Ce comité supervisait l'échéancier de réalisation et analysait le contenu du rapport.

Plusieurs moyens ont été utilisés pour recueillir l'opinion des membres du personnel : analyses de contenu, entrevues semi-dirigées, observation en situation, groupes-témoins et enquêtes. Les enseignants ont été invités à participer et quelques-uns d'entre eux ont répondu à un sondage sur la gestion de l'établissement, avant le déclenchement d'un boycott. Les étudiants des deux sites ont été consultés par des sondages.

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

3. Le comité était composé de 7 personnes : le directeur général, le directeur des études, le directeur des ressources humaines et du Service aux entreprises et aux collectivités, le directeur des services administratifs, le directeur du Centre d'études collégiales de Chibougamau, un conseiller pédagogique et une adjointe à la direction des études.

4. Ce comité comprenait un représentant du personnel d'encadrement, un représentant du personnel de soutien et un représentant du personnel professionnel.

Le Collège a choisi d'évaluer sept aspects couvrant l'ensemble de ses activités : gestion de l'établissement, ressources humaines, pédagogie, réussite éducative, services éducatifs, finances et équipements, service aux entreprises et aux collectivités. À la fin du processus, le comité d'autoévaluation a produit un document décrivant la situation de chaque aspect. L'approche sectorielle retenue par le Cégep a permis l'évaluation en profondeur de tous les secteurs d'activités. Cependant, la gestion pédagogique à la formation continue n'a pas été traitée.

L'évaluation institutionnelle a permis au Cégep d'identifier des enjeux qui lui sont propres, notamment les relations entre les deux sites, la baisse de clientèle et la fonction stratégique de la Direction des études. Elle est aussi venue enrichir le travail d'élaboration du *Projet d'établissement* entrepris en 1999 et qui s'est poursuivi parallèlement à l'autoévaluation, jusqu'à son adoption en juin 2001.

La mission

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

Le Cégep a entrepris en 1999 des travaux en vue d'adopter un nouveau plan de développement. Pour ce faire, il a tenu un exercice de planification stratégique auquel il a convié l'ensemble du personnel. Cette opération a permis de cerner les attentes du milieu interne et de la communauté environnante. Le résultat est le *Projet d'établissement* contenant un nouvel énoncé de mission commun aux deux sites de formation.

L'énoncé de mission comprend cinq volets : le développement intégral de la personne, le défi de la réussite du plus grand nombre, la préoccupation d'offrir un milieu de vie agréable, les stratégies de développement local et le développement des régions ressources.

Depuis l'adoption du *Projet d'établissement*, le Cégep fixe des objectifs institutionnels en lien avec sa mise en œuvre dans tous ses secteurs d'activités. Ces objectifs visent notamment la consolidation et le développement des programmes d'études, le suivi des clientèles et la mise en œuvre du plan de réussite.

En plus de la mission, le *Projet d'établissement* précise la vocation propre de chacun des sites de formation, exprimant ainsi une notion importante pour le Cégep de Saint-Félicien : « un collège, deux sites ». La vocation du site de Saint-Félicien est de traiter de façon particulière le développement local et durable. Celle du site de Chibougamau est de desservir les besoins de formation post-secondaire de la région Nord-du-Québec en se

présentant comme un « Centre à la croisée des cultures ». Des plans d'action liés à des stratégies de développement sont spécifiques à chaque site.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le Cégep a suscité l'adhésion à sa mission et au *Projet d'établissement* en privilégiant une démarche d'élaboration favorisant la participation de toute la communauté collégiale. Ainsi, l'énoncé de mission a été validé par l'ensemble du personnel. Les stratégies ont été établies de façon consensuelle lors de rencontres tenues dans chaque site. Des comités ont été formés dans chaque site afin d'élaborer un plan d'action pour chacune des stratégies. Ensuite, le document a été soumis pour consultation au personnel et aux diverses instances : la commission des études, le comité de régie, le comité exécutif et les instances syndicales. Les enseignants n'ont pas donné leur aval à la version finale du projet dans leurs instances syndicales ni à la commission des études jugeant que le délai de consultation était trop court.

Le plan d'action élaboré à la suite de l'évaluation institutionnelle prévoit une veille constante pour susciter l'adhésion au *Projet d'établissement*. Certains travaux ont déjà été entrepris à cet effet, notamment une tournée des départements par le directeur des études et l'adjointe responsable des programmes et la création d'un comité de développement au Centre d'études collégiales de Chibougamau. Pour faciliter la prise en compte de la mission et du *Projet d'établissement* par les services et les instances, le Cégep a entrepris la révision de sa *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) afin de l'arrimer au nouveau document. Il a apporté des modifications en ce sens à sa *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP) avant de l'adopter. Les travaux d'élaboration du nouveau programme de *Sciences humaines* ont pris en compte le développement local qui est une des préoccupations importantes de la mission et du *Projet d'établissement*.

La Commission a pu observer que la complexité de l'énoncé de mission fait en sorte que les membres du personnel n'adhèrent individuellement qu'à un ou quelques-uns de ses volets, mais pas à son ensemble. De plus, cet énoncé n'apparaît qu'à l'intérieur du *Projet d'établissement*, ce qui ne le rend pas suffisamment visible. La Commission invite le Cégep à en simplifier la facture pour rendre l'adhésion à l'ensemble de la mission plus aisée et à lui donner une visibilité plus grande en l'extrayant du projet d'établissement et en le diffusant plus largement. La Commission a aussi observé que le conseil d'administration possède une vision commune du projet et que celui-ci inspire l'action des cadres et des professionnels. Toutefois, le projet ne profite pas de l'adhésion des

enseignants qui se sont retirés collectivement de son processus d'élaboration. C'est pourquoi la Commission invite le Cégep à mettre en œuvre des moyens propices à susciter l'adhésion de l'ensemble des membres du personnel à la mission, et à assurer leur participation à la réalisation du *Projet d'établissement*.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le conseil d'administration assume son mandat conformément au règlement de régie interne du Cégep et à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Sa composition est représentative du territoire d'intervention : aux représentants de la région du Saguenay-Lac-St-Jean s'ajoute un membre du secteur socioéconomique de la région Nord-du-Québec. Le conseil tient environ dix réunions par année, dont une à Chibougamau. Il remplit bien son rôle et ses membres ont le sentiment de participer activement au développement du Collège. Cependant, le conseil aurait intérêt à formaliser davantage le processus de suivi de ses décisions.

La Direction des études assume adéquatement les responsabilités relevant de son mandat. Depuis 1998, plusieurs modifications à sa structure administrative ont été effectuées notamment en réorganisant la coordination du Service de l'organisation scolaire de même qu'en plaçant tous les services-conseils aux programmes sous la responsabilité d'une nouvelle adjointe supportée par un autre à la recherche et au développement institutionnel. Cependant, la Direction des études aurait avantage à développer des moyens de communication formelle avec les enseignants sur les questions d'ordre pédagogique en tenant, notamment, des assemblées régulières des coordonnateurs de départements et de programmes.

La commission des études joue le rôle qui lui est dévolu selon les dispositions du règlement qui l'a instituée. Les questions ayant des incidences spécifiques au Centre d'études collégiales de Chibougamau sont discutées à la sous-commission des études, créée par la commission des études. Toutefois, plusieurs facteurs ont nui à l'efficacité de ces instances. Leurs travaux ont souffert du boycott des enseignants. En se retirant de ces instances officielles, les personnes appelées à y siéger ne s'acquittent pas des responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer. La Commission a aussi pu constater que les membres de la commission des études estiment être plus ou moins bien préparés à traiter certains des sujets qu'ils doivent aborder. Enfin, certains sujets qui sont traités dans ces deux instances pourraient l'être ailleurs, notamment dans une assemblée de

coordonnateurs de départements et de responsables de programmes. En particulier, les discussions sur les disciplines d'un programme, amenant la commission des études à jouer un rôle d'arbitre entre ces disciplines, l'ont éloignée de ses véritables mandats. La Commission **suggère** au Cégep de recentrer le travail de la commission des études sur ses mandats de réflexion, d'animation et de concertation sur les questions pédagogiques.

Le directeur du Centre d'études collégiales de Chibougamau est entré en fonction en 2001. Il a entrepris de rendre le centre plus visible par un programme de promotion et d'accentuer sa présence dans les instances locales de développement. Ces mesures devraient favoriser une augmentation de la clientèle du centre en 2003-2004.

Les assemblées départementales jouent le rôle qui leur est dévolu et fonctionnent en conformité avec la convention collective des enseignants. Le rapport du Collège fait état de la cohésion de ces instances et du leadership exercé par les coordinations départementales. Toutefois, la coordination des mandats des départements et ceux des comités de programme est difficile, notamment en ce qui concerne la place des disciplines dans un programme. Le fait que plusieurs membres des comités de programme défendent des mandats et agissent comme représentant d'une discipline ou d'un département plutôt que comme représentant d'un programme engendre des conflits et rend impossible l'atteinte de consensus. Une récente entente au sujet des comités de programme prévoit que les membres d'un comité doivent se concerter pour formuler des recommandations consensuelles. En l'absence de consensus, le directeur des études prend la décision finale.

La gestion pédagogique (formation ordinaire)

Divers moyens sont utilisés pour assurer l'efficacité de la mise en œuvre de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA), notamment une grille d'autoévaluation des plans de cours utilisée par les enseignants et le retour systématique qu'effectue la Direction des études sur cette évaluation. La PIEA est actuellement en révision pour l'arrimer au projet d'établissement. L'adoption de la PIEP est encore toute récente (mai 2001). Comme cette politique n'était pas encore officiellement adoptée, son application n'a pu être évaluée par la Commission. Il est trop tôt pour dire si des moyens existent pour en assurer l'efficacité. Avant d'être officiellement adoptée, la PIEP a été utilisée pour évaluer la mise en œuvre du programme *Techniques de tourisme*. Depuis son adoption, le Collège procède à sa mise en œuvre par l'évaluation du programme d'*Arts et lettres* et par la production des tableaux de bord pour chaque programme.

Le système d'information sur les programmes intègre les tableaux de bord des programmes prévus par la PIEP. Il contient des informations sur le cheminement et les résultats scolaires. Toutefois, ce système ne donne pas tous les résultats escomptés puisque des problèmes subsistent quant au suivi informatisé avec le système COBA. Le Collège prévoit, dans son plan d'action, consolider les mécanismes et les outils d'analyse du cheminement scolaire des étudiants.

Les étudiants bénéficient de plusieurs services d'aide à l'apprentissage dont les centres d'aide en français en opération dans les deux sites de formation. Le centre de Chibougamau offre aussi les services d'un centre d'aide en mathématiques et des mesures d'accompagnement en formation générale. À Saint-Félicien, des mesures d'aide et de soutien en français et en sciences humaines sont proposées. Des activités d'accompagnement vers les carrières scientifiques et techniques sont organisées dans les deux sites.

Le Service de l'organisation scolaire a été restructuré pour en améliorer l'efficacité et favoriser davantage l'atteinte des objectifs de programme par les étudiants. Le processus d'admission a été révisé pour le rendre plus efficace, tout comme la conception de l'horaire institutionnel.

La gestion pédagogique (formation continue)

Le rapport du Collège n'aborde la gestion pédagogique à la formation continue que pour mettre en évidence le manque de lien entre la Direction des études et le Service aux entreprises et aux collectivités. Selon l'organigramme du Collège, ces deux services ne sont pas liés, empêchant le directeur des études de suivre le cheminement des formations offertes dans les programmes d'AEC. De plus, aucun mécanisme concret ne permet au directeur des études de mettre en œuvre les processus, relevant de son service et similaires à ceux de l'enseignement ordinaire, que prévoit la PIEP relativement à l'assurance de la qualité de la formation continue et à l'évaluation des programmes d'AEC.

Tout comme en ce qui concerne la gestion des programmes d'études à l'enseignement ordinaire, la Commission recommande au Collège de s'assurer que la Direction des études dispose des moyens requis pour assumer les responsabilités qui lui incombent en ce qui a trait à la gestion pédagogique des programmes d'AEC.

Les services aux étudiants

Le rapport du Collège présente uniquement les services offerts aux étudiants à la formation ordinaire.

Les services d'aide pédagogique individuelle relèvent du Service de l'organisation scolaire. Les autres services (orientation, psychologie, santé, activités sportives et socioculturelles) sont sous la supervision du Service des affaires étudiantes. À Chibougamau, ces services sont offerts par le personnel du Centre, qui obtient le support du personnel de Saint-Félicien selon les besoins.

Le Cégep a su innover pour répondre aux attentes de la communauté étudiante. Par exemple, il offre un service de transport scolaire pour sa clientèle disséminée sur le territoire qu'il dessert et il étudie un projet de résidences étudiantes. Pour les activités sportives et culturelles, le Service des affaires étudiantes prévoit celles qui pourraient intéresser les futurs étudiants du Collège en analysant la situation dans ces domaines dans les écoles secondaires de la région.

Les mêmes services et activités sont offerts dans les deux sites de formation, chacun ajoutant des activités spécifiques selon les étudiants qui les fréquentent. Les services sont accessibles, fréquentés et appréciés. Les étudiants connaissent bien les services, notamment l'aide pédagogique individuelle, l'orientation scolaire, les services de santé et de psychologie et les activités socioculturelles et sportives, et ils en sont satisfaits.

Le Service des affaires étudiantes vise le développement de tous les aspects de l'individu. Les services et activités sont complémentaires à la formation et ils contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels. Les rencontres des élèves dans les écoles secondaires, l'accueil des nouveaux, les rencontres avec leurs parents et le soutien dans la recherche d'un logement sont quelques-uns des services pouvant contribuer à améliorer l'accessibilité et la réussite.

Les services offerts contribuent à faire du Cégep de Saint-Félicien et du Centre d'études collégiales de Chibougamau des milieux de vie et d'études stimulants.

La gestion des ressources humaines

Le Cégep n'a pas encore adopté de politique de gestion des ressources humaines. Malgré l'absence de cette dernière, des pratiques permettent le recrutement et la sélection de candidats ayant les qualifications requises. Certaines politiques ou certains programmes

liés à la gestion des ressources humaines favorisent l'aide et le soutien aux employés. C'est le cas particulièrement de la politique d'intervention contre le harcèlement sexuel et le programme d'aide aux employés. Le Collège met aussi en œuvre des actions qui favorisent le maintien d'un bon climat de travail. Les comités prévus aux conventions collectives exercent leur mandat et le climat de travail y est généralement bon. La très grande majorité des litiges ou des griefs trouvent leur solution dans des ententes locales. Toutefois, la Commission remarque qu'il n'existe pas de pratiques favorisant l'insertion professionnelle des candidats retenus tout comme il n'existe des pratiques d'évaluation des employés que pour les cadres. De plus, il est difficile de répondre aux besoins de perfectionnement des employés de toutes les catégories de personnel en raison, notamment, de la distance géographique.

Par ailleurs, le Collège estime que plusieurs difficultés, dans la mise en œuvre des programmes notamment, s'expliquent par une culture organisationnelle qui accorde plus d'importance aux problèmes de relations de travail qu'à la réalisation des objectifs institutionnels.

Compte tenu de ces éléments, la Commission recommande que le Cégep regroupe ses pratiques actuelles dans une politique de gestion des ressources humaines et de la compléter par des dispositions relatives à l'insertion professionnelle des employés et à l'évaluation de leur rendement.

Enfin, la Commission constate que l'ensemble des gestionnaires, en particulier le directeur des études, ont à traiter régulièrement de questions touchant les relations de travail. La Commission invite le Collège à identifier clairement son porte-parole auprès des syndicats.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Le Cégep prend divers moyens pour consulter les services et lui permettre ainsi d'établir des priorités et de répartir équitablement les ressources. Par exemple, le Service des affaires étudiantes transmet à la direction des services administratifs les besoins et attentes des étudiants. À chaque année, la Direction des études demande aux départements et services de dresser une liste du matériel et de l'équipement requis et de suggérer, le cas échéant, des réaménagements de locaux. Parmi les éléments de ces listes, la priorité est accordée aux besoins en matériel didactique et en équipements de laboratoire et d'informatique. La direction des services administratifs tient une session annuelle de planification pour définir les priorités en matière de travaux de réfection et des rencontres

régulières concernant la gestion des ressources matérielles. Elle met constamment à jour ses études budgétaires.

Les ressources matérielles et financières sont suffisantes pour répondre aux besoins des programmes et des services. Les locaux sont en nombre suffisant, ils sont de qualité et bien entretenus. Les laboratoires et leurs équipements, particulièrement en *Soins infirmiers* et en *Techniques de santé animale*, sont modernes. La Commission constate toutefois quelques problèmes relatifs aux équipements informatiques destinés aux programmes, notamment la qualité de certains ordinateurs et périphériques, leur entretien et leur sécurité. L'accès à ces appareils, en nombre insuffisant dans certains laboratoires, est aussi problématique. Des difficultés d'accès à Internet ont aussi été relevées. Ces problèmes nuisent à l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement. La Commission **suggère** au Collège de se donner un plan de développement informatique pour faciliter l'intégration des TIC dans l'enseignement et pour s'assurer que les équipements informatiques répondent aux besoins des programmes de formation.

Le Cégep jouit d'une bonne santé financière et bénéficie de surplus accumulés lui permettant de répondre à des possibilités de développement. Il profite de la croissance du Service aux entreprises et aux collectivités dont une partie des revenus sont réinvestis autant au secteur de la formation ordinaire qu'au Service aux entreprises et aux collectivités. Il fait aussi appel à l'occasion à des partenaires de son environnement, par exemple la municipalité et la coopérative étudiante qui l'aideront à réaliser son projet de salon étudiant.

L'atteinte des objectifs

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

Dans son rapport, le Collège analyse ses résultats en les comparant à ceux de l'ensemble du réseau. Les taux de diplomation dans les programmes techniques et préuniversitaires sont similaires à ceux du réseau; les taux de réussite des cours à la première session et les taux de réinscription à la 3^e session se comparent avantageusement à ceux du réseau. Par ailleurs, la Commission constate que les taux de réussite des cours à la première session sont en baisse, particulièrement ceux de la réussite maximale des cours, passant de 71,5 % à l'automne 2000 à 56,1 % en 2001. Le taux de réinscription à la 3^e session est assez stable : 89,8 % à l'automne 2001 contre 90,9 % en 2000.

Le plan de réussite du Collège, *Plan institutionnel visant l'accessibilité, la réussite et la diplomation du plus grand nombre*, découle du *Projet d'établissement* et du volet de la mission concernant l'accessibilité aux études collégiales. Le Cégep insiste sur cette notion d'accessibilité dans son analyse des résultats de ses étudiants. Il émet l'hypothèse que la modification à la structure de certaines cohortes, causée entre autres par l'abolition de certaines pratiques sélectives d'admission, peut expliquer les résultats plus faibles quant à la réussite des cours à la première session. Toutefois, l'analyse pour vérifier cette hypothèse n'a pas été approfondie. Le Cégep ne s'est pas donné les moyens pour connaître ces cohortes, diagnostiquer leurs difficultés et suivre leur cheminement scolaire.

La Commission recommande au Cégep d'effectuer pour chaque programme une analyse précise des caractéristiques des cohortes qu'il reçoit.

Le bilan de la mise en œuvre du plan de réussite pour l'année 2001-2002 montre que la plupart des mesures prévues ont effectivement été mises en place. Le Collège juge particulièrement efficaces certaines mesures mises en œuvre dans plusieurs programmes dont la création d'un laboratoire en *Sciences humaines*, les mesures permettant de dispenser des compléments de formation en *Soins infirmiers*, la modulation du nombre d'étudiants en fonction du nombre de postes de travail de formation pratique disponibles en *Techniques administratives*. Le Cégep estime aussi que le mécanisme de relance systématique des étudiants qui ne se sont pas réinscrits en 3^e session est efficace dans la mesure où il lui permet de mieux cerner les raisons de départ.

En formation continue, les taux de diplomation des programmes d'AEC à temps plein offerts par le Service aux entreprises et aux collectivités en 2000-2001 varient entre 75 et 100 % sauf pour une AEC présentant un taux plus faible à 47,8 %.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

La PIEA adoptée en 1996 et reconnue entièrement satisfaisante par la Commission définit les responsabilités de tous les intervenants concernés pour assurer la qualité des apprentissages. Elle comporte des dispositions qui assurent l'équité de l'évaluation entre les mêmes cours d'une discipline. Elle prévoit aussi des dispositions concernant la maîtrise de la langue. Le Collège a entrepris de réviser sa PIEA pour l'arrimer à son nouveau projet d'établissement. Quant aux objectifs de la PIEP, il est encore trop tôt pour en évaluer l'atteinte puisque le Collège ne l'a mise en œuvre que très récemment.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le Cégep a choisi de privilégier surtout le volet du développement régional. Ses efforts dans ce sens se concrétisent notamment au Service aux entreprises et aux collectivités qui a développé des expertises dans les créneaux de la gestion intégrée des ressources, du développement local et régional, de la transformation des produits forestiers, du tourisme et des services à l'enfance et à la famille autochtones. Il offre des services de formation qui correspondent aux attentes et aux besoins du milieu, tant à Saint-Félicien qu'à Chibougamau. Ses retombées sont très positives, particulièrement au plan des ressources. Le Collège s'implique également dans plusieurs dossiers locaux dont le Centre d'innovation et de développement expérimental du Lac-Saint-Jean-Nord (CIDEL). La Commission souligne les résultats obtenus par le Service aux entreprises et aux collectivités et le rôle joué par le Collège dans la dynamique du développement local et régional.

Le Cégep souhaite être actif dans le domaine de la formation internationale. Une première initiative en ce sens a été réalisée en 2002. Il a reçu 13 stagiaires français dans le cadre d'un programme d'AEC en *Aménagement et interprétation du patrimoine*.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

La détection des besoins et des contraintes de son environnement est un point fort au Cégep de Saint-Félicien. Il est particulièrement attentif aux besoins et contraintes liés à l'évolution de sa clientèle et à la qualité et la pertinence de la formation offerte. Ainsi, à Chibougamau, il offre des programmes techniques à la formation ordinaire sur une base temporaire pour répondre à des besoins ponctuels. Il y offre aussi des services de formation, de support et d'accompagnement pour les communautés autochtones. Le Collège est à l'affût des grands dossiers socioéconomiques de la région grâce au fait que ses principaux gestionnaires siègent sur des conseils d'administration d'organismes socioéconomiques régionaux. Il participe à des travaux avec l'Université du Québec à Chicoutimi sur un programme de type DEC-BAC en *Soins infirmiers*. Au Service aux entreprises et aux collectivités, il développe des programmes de formation adaptés aux besoins des clientèles, tant à Saint-Félicien qu'à Chibougamau.

Cette lecture efficace des besoins et contraintes de son environnement amène le Cégep à élaborer des projets novateurs. C'est le cas de son projet de centre de transfert technologique en développement régional. De plus, le *Projet d'établissement* présente des stratégies de développement pour chacun des deux sites de formation portant notamment sur le recrutement de nouveaux étudiants, la consolidation et le développement de nouveaux programmes et le développement de partenariats interne et externe à Saint-Félicien. Pour le site de Chibougamau, ces stratégies ont trait à la consolidation des programmes récurrents et temporaires, à l'offre de service aux clientèles autochtones et au caractère spécifique du Centre. Enfin, les améliorations apportées au Service de l'organisation scolaire et l'appui fourni à certains départements pour le développement d'outils informatisés en soutien à l'enseignement, notamment un cédérom destiné aux cours d'anglais, démontrent également que le Cégep est capable de s'adapter et d'innover.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Cégep assure efficacement le suivi des évaluations déjà réalisées, notamment celles demandées par la Commission. Dans l'ensemble, il répond adéquatement aux demandes de la Commission et tient compte dans ses plans d'action de ses recommandations et suggestions.

Le Collège dispose de processus de planification efficaces dans l'ensemble. Il a élaboré un plan de développement, le *Projet d'établissement*, qui repose sur l'identification de ses caractéristiques et celles de son environnement. Ce document est le cadre de référence des décisions et des actions des divers intervenants du Collège. Mis en œuvre pour la période 2001-2006, il contient des plans d'action spécifiques à chaque site et inspire les plans d'action annuels. Il cherche à assurer une meilleure cohérence des activités dans les deux sites de formation.

Les pratiques de communication

Le Collège s'est donné une politique en 1996 ayant comme objectif d'améliorer son réseau d'information et de communication. Il utilise divers moyens pour assurer une diffusion de l'information et des documents : les bulletins d'information (*l'Info-Éclair*, *le Sentier* et *le P'tit papier*), les comptes rendus et les procès-verbaux des différentes instances distribués ou rendus disponibles au personnel, les résolutions du conseil d'administration transmises aux diverses instances du Collège, le rapport annuel distribué à tous les membres du personnel, etc. Le Cégep a aussi un site web depuis 1998 qu'il présente cependant comme

le maillon faible de son réseau de communication en matière de fidélité des messages. Des travaux sont déjà en cours pour l'actualiser et en assurer une mise à jour continue.

Selon le rapport du Collège, les étudiants ne sont pas satisfaits du processus de gestion des plaintes prévu à la PIEA. Ils jugent que le processus n'est pas juste et équitable. Ils estiment également qu'ils ne disposent pas d'un rapport de force suffisant. Par ailleurs, la Direction des études ne dispose pas de moyens efficaces pour recenser le nombre de plaintes formulées par les étudiants. Le Collège examinera cette question dans le cadre de la révision en cours de cette politique. La Commission **suggère** que le Collège se donne les moyens d'assurer un encadrement plus systématique de son processus de gestion des plaintes afin de le rendre plus efficace.

La Commission a constaté que des efforts sont déjà consentis, notamment l'embauche d'un agent d'information, pour améliorer les communications entre les deux sites et entre les services. De plus, le *Projet d'établissement* prévoit des stratégies liées, pour le site de Chibougamau, aux communications interne et externe, et, pour le site de Saint-Félicien, à la promotion, au marketing et à la visibilité du Collège.

La Commission considère donc que le Cégep se préoccupe de l'intégrité et de la transparence de ses communications.

Le suivi de l'évaluation

Le Cégep a élaboré un plan d'action qui reflète les préoccupations identifiées par l'autoévaluation de chacun des secteurs. Il ne présente pas les actions selon un ordre de priorité, mais plutôt en les regroupant selon les critères de l'évaluation institutionnelle. Le plan détermine les responsabilités dans la réalisation des actions et un échéancier. La réalisation de plusieurs des actions proposées dans le rapport est avancée, notamment la révision de la PIEA, l'établissement de lien fonctionnel entre le Service aux entreprises et la Direction des études et l'amélioration des pratiques de communication entre les deux sites. Plusieurs actions sont prévues à court ou moyen terme.

Conclusion

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

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier les services offerts aux étudiants et les résultats obtenus par le Service aux entreprises et aux communautés.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne la détection des besoins et des contraintes de son environnement.

Actuellement, la Direction des études ne dispose pas de tous les moyens pour s'assurer de la qualité de la formation continue. De plus, le Collège n'a pas de politique de gestion des ressources humaines encadrant notamment l'évaluation du rendement de son personnel. Enfin, certaines analyses nécessaires à la mise en œuvre de son plan de réussite ne sont pas suffisamment approfondies. Il s'agit de lacunes qu'il devra combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

Le Collège estime que le rapport traduit fidèlement la situation de l'établissement. Il a apporté des précisions additionnelles et formulé des commentaires qui ont été pour la plupart pris en compte. Le Collège fait aussi état d'actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Le Collège a procédé à la révision de sa politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages. La Direction des études a mené des actions dans le but d'améliorer la communication formelle avec les enseignants sur les questions pédagogiques : la publication d'un bulletin d'information et une tournée des départements. Un canevas de présentation des programmes d'AEC a été élaboré et mis en œuvre. Le Collège a adopté une nouvelle politique contre le harcèlement et la violence et mis en œuvre des stratégies de support aux nouveaux enseignants. Il a aussi mis en place des services de soutien au placement des étudiants.

Plusieurs des mesures apparaissant au plan d'action sont en cours de réalisation, notamment l'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, le Collège entend revoir son énoncé de mission et en assurer une meilleure diffusion. Il prévoit produire un rapport de l'application de la PIEP au terme de l'année scolaire 2003-2004.

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

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président