

# Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Collège d'Alma

*Octobre 2003*

---

*Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*

Québec 

## Introduction

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

La Commission a procédé à l'évaluation institutionnelle du Collège d'Alma selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle*, publié en juin 2000<sup>1</sup>. Chaque collège était invité à procéder à un examen de sa mission et de ses principaux objectifs institutionnels, à poser un regard critique sur son organisation et sa gestion, à mesurer l'atteinte de ses objectifs institutionnels, à apprécier les moyens qu'il s'est donnés pour assurer son développement et pour s'ajuster aux attentes de la société, et, enfin, à apprécier la qualité de ses pratiques de communication.

Le Collège d'Alma a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, dans les délais prévus, à la Commission qui l'a reçu le 18 juin 2002. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire<sup>2</sup>, a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 20, 21 et 22 novembre 2002. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des élèves, des professionnels<sup>3</sup> et des employés de soutien. La Commission déplore le choix des enseignants de ne pas participer aux travaux liés à l'évaluation institutionnelle, ni à la rencontre avec la Commission lors de la visite.

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

- 
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
  2. Outre le président de la Commission, M. Jacques L'Écuyer, le comité était composé de M. Maxime Duguay, étudiant, M<sup>me</sup> Hélène Huot, conseillère cadre au Cégep Limoilou, M. Jacques Nepveu, conseiller en gestion et de M. Jean-Claude Solange, directeur des affaires corporatives et secrétaire général au Collège Ahuntsic. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Pauline Jean, agente de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.
  3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

### **L'établissement**

Le Collège d'Alma a été fondé en 1980. Il est situé dans le même édifice qui a hébergé l'Externat classique, le Collège du Lac-Saint-Jean et une constituante du Collège régional dans les années 70. Établissement d'enseignement public, il offre douze programmes menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC) dont quatre programmes d'enseignement préuniversitaire et huit programmes d'enseignement technique. Trois programmes d'intégration sont aussi proposés. À la formation continue, il dispense huit programmes menant à des attestations d'études collégiales (AEC) et il met en œuvre deux programmes techniques (DEC), *Ébénisterie artisanale* et la première année de *Métallurgie*, grâce à des ententes respectivement avec le Cégep Limoilou et le Cégep de Trois-Rivières.

À l'automne 2002, la clientèle totale à la formation ordinaire était de 1399 élèves et celle à la formation continue de 184 pour les cours auxquels sont attachés des crédits. Le Collège compte à son emploi onze cadres, douze professionnels et quarante-deux employés de soutien. Cent dix-neuf enseignants à temps plein, neuf à temps partiel et douze chargés de cours travaillent à la formation ordinaire. Deux enseignants à temps plein et trente-deux chargés de cours œuvrent à la formation continue.

Le Collège d'Alma a développé un centre de transfert technologique : le *Centre de recherche et de développement en agriculture (CRDA)* qui existe depuis 1996.

## **La démarche institutionnelle d'évaluation**

Le conseil d'administration du Collège d'Alma a confié la responsabilité de l'évaluation institutionnelle au directeur général et a nommé un coordonnateur pour l'ensemble de l'opération. Initialement, un comité consultatif d'évaluation institutionnelle a été formé par le directeur général, qui en a assumé la présidence. Le directeur des études, deux enseignants, un membre du personnel cadre de la formation continue, un professionnel, un employé de soutien, deux étudiants et le coordonnateur en faisaient partie. Le mandat du comité était de conseiller le directeur général et le coordonnateur dans la réalisation de l'évaluation institutionnelle, plus particulièrement dans l'élaboration du devis et le développement des instruments requis. Le rapport d'évaluation signale qu'à la suite du mot d'ordre provincial de boycott des enseignants, ces derniers se sont retirés du comité.

La collecte d'information s'est effectuée principalement à partir de douze guides différents qui ont servi à l'autoévaluation de chacun des services. Des questionnaires ont été soumis à chaque département. Quatre d'entre eux ont été transmis avant que le mot d'ordre syndical de boycott des enseignants ne mette fin à la participation de ces derniers. La plupart des techniciens ont répondu à des questionnaires qui étaient analogues à ceux distribués dans les départements. Des sondages ont été effectués auprès des étudiants et des diplômés de l'enseignement régulier et des étudiants et des enseignants de la formation continue. Deux rencontres ont été réalisées auprès des représentants des étudiants pour confirmer et interpréter les résultats. Le Collège a aussi organisé huit entrevues avec des représentants de secteurs importants de la vie régionale. La Commission souligne que la collecte d'information a été soigneusement menée et que l'approche retenue a favorisé la participation et la concertation d'une grande partie des membres du personnel concernés par l'évaluation.

La période de référence retenue par le Collège d'Alma pour réaliser son autoévaluation institutionnelle se situe entre 1996 et 2001. Les thèmes proposés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* ont tous été traités, mais à des degrés divers. Le Collège s'est surtout préoccupé d'évaluer les instances et les services. Cependant, il a mis moins d'efforts à l'évaluation de l'atteinte des résultats.

La Commission note que l'évaluation institutionnelle a été bien menée et a donné lieu à un rapport complet, malgré le retrait des enseignants. La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche d'évaluation a toutefois privé ces derniers d'exprimer leur point de vue, de faire valoir leur contribution et d'influencer le développement de leur Collège. La Commission déplore cette situation, d'autant plus que le refus des enseignants de participer à un travail essentiel pour l'avenir de leur Collège

s'est fait dans un contexte où rien ne menaçait leurs conditions de travail. Ils suivaient en cela un mot d'ordre syndical provincial. La Commission ne peut s'empêcher de remarquer que si la solidarité syndicale est importante, celle à l'égard de leur Collège devrait l'être encore plus.

## **La mission**

Le Collège d'Alma a cherché, depuis une dizaine d'années, à préciser sa mission éducative et à clarifier ses objectifs pédagogiques et administratifs. À cette fin, il a publié au début des années 90 une série de documents où il expose l'état des questions et ses orientations : « Bilan et prospectives » (1991), « La mission, les orientations » (1992) et « Philosophie et style de gestion » (1993). Cette réflexion a été mise en veilleuse lors de la mise en œuvre des réformes prévues dans le cadre du Renouveau collégial et n'a été reprise et mise à jour qu'en l'an 2000. Le Collège a alors procédé à une vaste consultation de laquelle est issu le document « Orientations institutionnelles 2000-2005 » adopté en juin 2000.

Dans ce document, le Collège expose sa conception de l'éducation et confirme que sa mission de base « est la formation permettant à l'élève d'acquérir un savoir organisé et intégré de niveau collégial, dans un cadre facilitateur, et témoignant de valeurs humanistes »<sup>4</sup>. Dans la suite de cet énoncé de mission, le Collège a retenu comme orientation de dispenser une « formation fondamentale », c'est-à-dire « une formation collégiale qui vise à assurer l'autonomie et à développer la responsabilité des élèves dans une perspective de formation continue permettant à l'élève d'exercer adéquatement sa compétence, d'en assumer la mise à jour ou de la parfaire »<sup>5</sup>. Le document présente ensuite les axes principaux de la formation fondamentale, axes qui, dit-il, devront être enrichis par la réflexion des groupes concernés.

Les documents précédents témoignent de la richesse de la réflexion du Collège d'Alma, mais il reste à définir de façon claire et opérationnelle le projet éducatif. Le Collège note d'ailleurs la confusion qui existe autour du concept de formation fondamentale que certains n'associent qu'aux disciplines de la formation générale.

Outre sa mission de base, le Collège d'Alma s'est aussi donné des missions subsidiaires de « recherche à caractère pédagogique et technologique » et de « service à la collectivité ».

---

4. Collège d'Alma, *Orientations institutionnelles 2000-2005*, mai 2000, p. 2.

5. Collège d'Alma, *Orientations institutionnelles 2000-2005*, mai 2000, p. 14.

Dans le document « *Orientations institutionnelles 2000-2005* » et dans les plans de travail, le Collège retient un certain nombre d'orientations qui devraient guider son action au cours des prochaines années. Elles touchent la formation fondamentale, la réussite et la diplomation, le développement institutionnel, le développement du milieu régional, le leadership culturel du Collège, le financement et le développement des ressources. À l'intérieur de chacune de ces orientations, on trouve un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis. Provenant de divers documents, il est difficile de déterminer si chacun d'entre eux constitue un véritable objectif institutionnel.

Au Collège d'Alma, l'adhésion à la mission et aux orientations tient beaucoup plus aux valeurs que partage l'ensemble du personnel qu'à une connaissance précise des objectifs institutionnels. En ce sens, les orientations de formation fondamentale et de réussite scolaire paraissent susciter plus d'adhésion que les autres. Cela tient sans doute à ce que les documents officiels ne sont pas suffisamment clairs et que les objectifs institutionnels ne paraissent pas avoir fait l'objet d'une présentation cohérente. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège, en collaboration avec l'ensemble de ses composantes, de clarifier son projet éducatif, de définir des objectifs institutionnels clairs, congruents avec celui-ci et susceptibles de susciter une large adhésion.

## **Le mode d'organisation et de gestion**

### **Les instances de gestion**

Conformément à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, le Collège d'Alma est administré par un conseil d'administration qui, par règlement, se nomme un comité exécutif, composé de cinq membres du conseil : deux membres de l'intérieur du Collège, deux membres de l'extérieur et le directeur général qui en assume la présidence. Le comité exécutif s'occupe de l'administration courante du Collège et les procès-verbaux de ses séances sont transmis, dès leur adoption, aux membres du conseil d'administration. Le conseil d'administration paraît bien jouer son rôle au regard des divers dossiers qui lui sont soumis : budget, évaluation des programmes, carte des programmes, etc.

Le fonctionnement de la commission des études paraît plus problématique. Chargée de veiller à la qualité de l'enseignement et de conseiller le conseil d'administration sur les questions qui y sont reliées, il ne semble pas qu'elle s'acquitte de ce mandat avec toute l'efficacité et la détermination requises. D'une part, le rapport d'autoévaluation signale un fort taux de roulement, ce qui nuit à la qualité et à la profondeur des débats, et un taux

d'absence élevé chez certaines catégories de personnel. En outre, les personnes rencontrées ont signalé que, de plus en plus, les enseignants établissent leur position hors de la commission des études en suivant les lignes syndicales. Dès lors, des discussions riches et approfondies ne peuvent avoir lieu puisque les positions sont déjà arrêtées.

La Commission considère que le Collège et ses enseignants devront revoir en profondeur le fonctionnement de la commission des études, bien départager ce qui ressort des relations de travail et, en conséquence, ce qui devrait être discuté au comité des relations de travail, et rechercher une large participation de tous les membres de la commission des études, de façon à ce qu'elle joue pleinement son rôle.

En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de prendre tous les moyens nécessaires pour recentrer la commission des études sur ses fins en tant qu'organisme officiel eu égard à la qualité de l'enseignement donné dans l'établissement et, de valoriser le travail de chacun de ses membres.*

Le partage des rôles entre la direction générale et la direction des études paraît adéquat et fonctionnel. Le directeur général, dont la nomination est relativement récente, s'est attaqué avec efficacité à rétablir l'équilibre budgétaire et à procéder à l'évaluation institutionnelle. Il entend maintenant « mettre en place une organisation administrative facilitant une meilleure participation à la vie de la communauté » (Plan d'action de la Direction générale, 2001-2002). Cette opération paraît importante pour resserrer les liens à l'intérieur du Collège et rétablir un climat de confiance qui s'était quelque peu dégradé au cours des dernières années. L'élaboration d'un plan stratégique devrait être l'occasion d'explicitier plus formellement les objectifs institutionnels et d'y rallier l'ensemble de la communauté collégiale.

Un nouveau directeur des études vient tout juste d'être nommé. Il aura à faire face à plusieurs défis, le plus important étant sans doute de revaloriser la commission des études et, à cette fin, de bien délimiter les questions qui relèvent de la compétence de la commission de celles qui relèvent de l'assemblée pédagogique, formée du directeur des études, des coordonnateurs de département et, tout récemment, des adjoints. Il devra aussi resserrer les liens avec les directeurs des services qui ont été un peu tenus à l'écart.

Il n'existe pas formellement de comités de programmes au Collège d'Alma; jusqu'ici, ce sont les assemblées départementales qui ont pris charge des programmes. Certaines initiatives sont d'ailleurs fort intéressantes. Ainsi, dans quelques cas, *Techniques policières* et *Soins infirmiers*, les assemblées départementales se sont ouvertes à la participation

d'enseignants de discipline contributive et les ont intégrés à la vie départementale. Il faut néanmoins constater que beaucoup reste à faire pour que les programmes soient vraiment pris en charge par le Collège. Comme le signale le rapport d'autoévaluation, « le travail pour adapter les services d'enseignement à ce modèle (l'approche programme) n'est pas achevé, ni dans l'organisation ni dans les mentalités; en particulier, la question des rapports entre les programmes et départements n'avance pas très vite<sup>6</sup> ». La Commission *suggère* au Collège de prendre les moyens pour implanter, dans tous ses programmes, une véritable approche programme incluant la participation des représentants des disciplines de la formation générale.

### **La gestion pédagogique (formation ordinaire)**

De façon générale, la gestion pédagogique de l'enseignement ordinaire se fait avec efficacité. Ainsi, le Collège a mis en place des moyens pour s'assurer que ses politiques d'évaluation des apprentissages (PIEA) et d'évaluation des programmes (PIEP) sont bien appliquées. Dans le premier cas (PIEA), chaque département examine tous les plans de cours sous sa responsabilité à l'aide d'un outil commun. La politique du français n'a cependant pas reçu toute l'attention nécessaire. Le Collège en est conscient et entend remédier rapidement à la situation. La Commission l'encourage à le faire et à se donner des objectifs spécifiques de maîtrise de la langue non seulement dans les cours de français, mais aussi dans les autres disciplines. Les étudiants seront ainsi mieux préparés à l'épreuve uniforme de français.

La gestion des programmes d'études est adéquate, même si des efforts restent à faire pour bien intégrer l'approche programme. La Commission note à ce sujet que le Collège devra accorder une attention particulière aux épreuves synthèses de programmes dont l'implantation récente ne paraît pas totalement achevée.

Le système d'information sur les programmes prévu dans la PIEP relève du Service de l'organisation scolaire. Son développement n'est pas encore complété. Le Collège espère le rendre bientôt fonctionnel. La Commission l'encourage à aller de l'avant. Le Service de l'organisation scolaire lui-même a connu, au cours des dernières années, des difficultés dans son fonctionnement interne et dans ses rapports avec les autres unités du Collège. La situation semble maintenant grandement améliorée et le service plus efficace.

---

6. COLLÈGE D'ALMA, Rapport d'autoévaluation, p. 66.

### **La gestion pédagogique (formation continue)**

Le Service de la formation continue relève du directeur général. Ce Service s'occupe de la mise en œuvre de programmes d'AEC et de la formation spécifique de deux programmes conduisant au diplôme d'études collégiales, *Technique de métallurgie* et *Technique d'ébénisterie artisanale*, programmes offerts après entente avec les collèges de Trois-Rivières et Limoilou. Le Service offre des formations sur mesure le plus souvent en collaboration avec d'autres organismes. Il s'agit d'un service très dynamique qui permet au Collège d'explorer diverses avenues et d'offrir de nouveaux programmes d'enseignement.

Les mêmes exigences pédagogiques qu'à la formation ordinaire s'appliquent à la formation continue, même si cela ne s'est pas toujours fait avec la même rigueur. Récemment, des mesures ont été prises pour que soit resserrée l'application de la PIEA. Le Collège ne semble cependant pas mettre le même accent sur la valorisation de la langue.

Les programmes sont présentés à la commission des études. Ils sont aussi soumis à l'évaluation prévue dans la PIEP et le programme d'*Ébénisterie artisanale* vient tout juste d'en faire l'objet.

Le Collège mentionne dans son rapport qu'un resserrement des pratiques d'embauche s'est effectué. Des comités de sélection sont maintenant formés comme à la formation ordinaire. De plus, le service évalue les enseignants et les activités d'enseignement. Cela se fait principalement à partir de l'opinion des élèves ou des clients. Par ailleurs, afin de raffermir la cohérence de l'enseignement dispensé dans les programmes, le Collège devrait prendre les moyens pour que la concertation entre les enseignants soit plus intense. Le Collège note que les rencontres sont souvent tributaires de la disponibilité et du bon vouloir de chacun. La Commission invite donc le Collège à resserrer les liens de concertation entre les enseignants de la formation continue.

Les élèves de la formation continue bénéficient des mêmes services d'aide à l'apprentissage, d'orientation et de psychologie que les étudiants de l'enseignement ordinaire. Le service de la formation continue assume la gestion de l'utilisation de ses locaux et la fabrication des horaires. Il y aurait cependant lieu de s'interroger sur la pertinence d'une gestion séparée de la formation ordinaire et de la formation continue en ces domaines.

### **Les services aux élèves**

Le secteur des services aux étudiants a souffert des compressions budgétaires des dernières années et éprouve beaucoup de difficultés à développer une gamme suffisamment large de

services et à les animer. La Commission note en effet que le Collège s'est beaucoup retiré du secteur des services aux élèves au cours de la période de compressions budgétaires de sorte que le Service n'est plus en mesure d'assurer aussi efficacement qu'auparavant son mandat. La fréquentation de ses activités a beaucoup diminué, ce qui n'est peut-être pas étranger au fait qu'aucune enquête sur les besoins n'a eu lieu depuis longtemps.

Dans la suite de l'évaluation institutionnelle, le Collège a donné le mandat au coordonnateur des Services des affaires étudiantes de réaliser une enquête approfondie dans le but de bien identifier les besoins des élèves. Il s'agit là d'une démarche nécessaire que le Collège devrait compléter en précisant la mission et les orientations du Service des affaires étudiantes de façon à s'assurer que ses activités contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels et pédagogiques du Collège. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège de revoir la mission des services aux étudiants, de veiller à ce que des priorités soient établies et d'intensifier les liens avec les départements afin que ce secteur contribue davantage à la formation des élèves.

Depuis sa fondation en 1981, la Corporation des services aux étudiants administre le budget constitué de l'ensemble des droits exigibles des étudiants de la formation ordinaire. Elle est composée de onze membres dont le coordonnateur des affaires étudiantes qui y est nommé d'office et six étudiants. Les affaires courantes sont administrées par un comité exécutif constitué de cinq membres. La corporation organise et supervise les activités socioculturelles et sportives pour les étudiants de la formation ordinaire et paie les animateurs chargés des activités particulières. La Corporation est indépendante et ne fait pas de rapport annuel au conseil d'administration du Collège. Considérant que ce dernier fixe annuellement le montant des frais afférents dont une partie comprend les droits exigibles des étudiants de la formation ordinaire, il ne peut se départir de sa responsabilité à l'égard des services donnés aux étudiants à même le budget de la corporation. Il doit s'assurer qu'un rapport des activités de la corporation soit acheminé au conseil d'administration et que ce dernier en adopte le budget.

En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de prendre les moyens nécessaires pour assumer ses responsabilités au regard de l'utilisation des sommes qu'il perçoit des étudiants, incluant celles gérées par la Corporation des services aux étudiants.*

## **La gestion des ressources humaines**

Le Collège d'Alma s'est donné une politique de gestion des ressources humaines qui rassemble les politiques de sélection et d'engagement du personnel, d'évaluation, de perfectionnement et de reconnaissance du personnel. L'évaluation du personnel cadre s'effectue annuellement depuis deux ans. Elle est régie par une politique différente de celle des autres personnels de la gestion des ressources humaines et est sous la supervision du directeur général. La politique d'évaluation du personnel enseignant est très élaborée et ambitieuse, mais elle n'est que partiellement respectée étant donné sa lourdeur. Le Collège procède annuellement à l'évaluation des enseignants non permanents. Du côté des professionnels et des employés de soutien, la politique est établie mais l'évaluation n'est pas encore mise en œuvre. La Commission *suggère* au Collège de se doter d'un processus d'évaluation plus efficace et de revoir ses pratiques de façon à évaluer l'ensemble de son personnel.

En ce qui concerne les activités de perfectionnement des membres du personnel, elles ne prennent pas suffisamment en compte la connaissance des nouvelles technologies de l'information et des communications. Les professionnels, en particulier, pourraient d'une part bénéficier de plus d'attention en ce qui concerne l'adaptation aux nouvelles technologies des communications et, d'autre part, recevoir la formation nécessaire leur permettant d'être plus efficaces.

Les activités des comités prévus aux diverses conventions collectives se déroulent normalement et les comités de relations de travail fonctionnent bien. Toutefois, la Commission constate que le Collège éprouve certaines difficultés à mettre en œuvre des actions et des stratégies qui favorisent le maintien d'un bon climat de travail, la motivation et la valorisation du personnel. L'absence de représentants des professionnels et du personnel de soutien au conseil d'administration et le retrait du représentant du personnel de soutien à la commission des études soulèvent des interrogations au regard de l'existence de saines relations entre les différentes catégories de personnels. La Commission note un clivage entre les professionnels, le personnel de soutien, les cadres et les enseignants. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de créer des lieux d'échange favorisant le rapprochement des différents personnels autour des objectifs du Collège.*

## **La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières**

Le Collège avait un déficit important à résorber et il en a fait une priorité. La Commission souligne les efforts du Collège pour retrouver l'équilibre budgétaire.

Les ressources matérielles et financières sont bien gérées au regard des programmes et des services offerts mais, dans certains secteurs, des améliorations sont souhaitables, notamment celui des locaux de la vie étudiante. Le Collège en est conscient et compte corriger la situation. La Commission encourage le Collège à mettre en œuvre ses projets en ce sens afin d'offrir un meilleur service à tous les élèves.

Par ailleurs, les ressources informationnelles ne sont pas toujours suffisantes au regard des programmes et des services offerts, notamment en ce qui concerne l'accès aux nouvelles technologies. La Commission constate que le Collège n'a pas de plan de développement des nouvelles technologies de l'information et des communications. La Commission *suggère* donc au Collège d'élaborer un plan de développement des technologies de l'information, de l'inclure dans son plan stratégique et de prévoir du perfectionnement pour le personnel en ce sens.

## **L'atteinte des objectifs**

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

Le bilan de la mise en œuvre du plan de la réussite du Collège d'Alma pour l'année 2001-2002 est intéressant. Le Collège note que le taux de réussite des cours des élèves de la cohorte 2000 est de 91,4 %, soit 4,4 % de plus que la cible fixée et que le taux global de réussite des cours au premier trimestre d'études collégiales enregistré par les nouveaux inscrits au collégial à la formation ordinaire, dans un programme de DEC est de 82,6 %, soit 5,2 % au-dessus du taux du réseau. Le Collège note cependant que les résultats de ses élèves à l'épreuve uniforme de français sont systématiquement sous la moyenne du réseau. Il entend prendre les moyens pour corriger cette situation comme cela a été mentionné précédemment. Les diplômés du secteur préuniversitaire s'inscrivent à l'université dans la même proportion que ceux du réseau (85 %). L'Université du Québec à Chicoutimi en accueille le plus grand nombre. Le Collège note aussi que, selon leur programme au collégial, une bonne part des diplômés ayant une formation technique s'inscrivent au baccalauréat. Enfin, pour les années 1999, 2000 et 2001, les personnes titulaires d'un

diplôme d'études collégiales de la formation technique à Alma se trouvent facilement un emploi en rapport avec leur formation.

La Commission estime que, dans l'ensemble, le plan paraît en bonne voie de réalisation. La plupart des mesures prévues ont effectivement été mises en place. La Commission note que le Collège juge particulièrement efficaces dans le cadre de la session d'accueil, la concertation des différents acteurs sur l'application des mesures d'aide à la réussite et la formation de petits groupes-classes afin de conscientiser les élèves au regard de leur formation.

### **L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative**

Certains objectifs inclus dans la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) et dans la politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) sont atteints de façon satisfaisante. Ainsi, les rôles et responsabilités des différents agents sont précisés et respectés. Un cadre précisant les normes et règles des évaluations a été développé et, comme la CEEC l'a constaté, il est respecté. Le Collège constate que le troisième objectif, commun aux deux politiques, qui est de rendre compte publiquement de la qualité de la formation donnée par le Collège, a été laissé dans l'oubli. Il n'est donc pas surprenant que le Collège ait remarqué lors des entrevues réalisées pour les travaux de l'évaluation institutionnelle, que la qualité de la formation était reconnue par les diplômés mais qu'elle était peu connue de la population.

En somme, la Commission considère que l'évaluation institutionnelle a permis de constater que le Collège d'Alma atteint en bonne partie les objectifs de nature éducative qu'il s'est donnés dans ses politiques.

### **Les résultats atteints dans les volets complémentaires**

Le Collège entend occuper une place de leader culturel dans la région. Il réalise à cette fin un bon nombre d'activités comme des expositions, des spectacles, des concerts et des productions en arts médiatiques. Le rapport d'autoévaluation mentionne que le leadership culturel du Collège s'affirme de plus en plus et que, bientôt, certains développements le renforceront. Cet objectif pourrait cependant être mieux atteint si cette préoccupation était partagée par un plus grand nombre, car comme on l'a signalé précédemment, les objectifs institutionnels sont mal connus.

Le Collège d'Alma a développé un centre de transfert technologique intéressant : le *Centre de recherche et de développement en agriculture* (CRDA). Vingt-cinq projets y ont été achevés, dont quatorze dans le domaine des techniques de production animale, de culture

de certaines plantes, de pratiques culturales particulières, de valorisation de rebuts industriels par l'utilisation agricole et d'utilisation des satellites en agriculture de précision.

Le CRDA participe aussi à la réalisation d'une autre mission subsidiaire du Collège qui est de fournir de l'aide technique à des projets de développement régional dont le maître d'œuvre est la formation continue.

Le CRDA est gestionnaire de la ferme. Plusieurs enseignants du Département de gestion et exploitation d'entreprise agricole y collaborent afin d'actualiser la formation des élèves. Ils suivent de près les progrès en agronomie et les projets de recherche servent d'exemples dans les cours. La Commission constate que le rapport d'autoévaluation aurait pu mieux faire ressortir le rôle du Centre en liaison avec la mission du Collège et faire état de l'impact des travaux qu'il effectue sur le perfectionnement des enseignants et la formation des étudiants.

## **Le développement de l'établissement**

### **La détection des besoins nouveaux**

Le Collège a fait une bonne analyse de son environnement et identifié quatre enjeux auxquels il devra faire face au cours des prochaines années : maintien de l'effectif étudiant, actualisation et renouvellement des programmes d'enseignement, leadership régional et développement des ressources humaines. Ce dernier enjeu est particulièrement important puisqu'une part substantielle de ses ressources humaines sera renouvelée d'ici cinq ans. Si l'on ajoute l'impact des compressions budgétaires, les prochaines années seront cruciales. Il faut espérer que le mode de gestion plus participatif que veut instaurer la nouvelle équipe de direction permettra d'amener tout le personnel à faire face à ces enjeux.

Par ailleurs, les stratégies de développement présentées sont en lien avec les enjeux identifiés, notamment en ce qui regarde le développement de nouveaux programmes. Ainsi, le service de la formation continue dispense un programme d'attestation d'études collégiales en *Techniques policières* (AEC) destiné à une clientèle majoritairement autochtone. De plus, après de nombreuses démarches, le programme de *Techniques d'intervention en milieu carcéral* (AEC) a pu être offert en janvier 2002. Le Collège compte miser sur les qualités d'innovation de la formation continue pour développer d'autres programmes. Il prévoit avoir recours aux formations courtes et aussi développer une bonne collaboration avec les entreprises et organismes du milieu régional. Enfin, la diminution de l'effectif étudiant évalué à près de 25 % entre 2000 et 2008 amène le Collège à envisager le recrutement de clientèles extérieures à son territoire.

### **L'efficacité des processus d'évaluation et de planification**

Le Collège mène des évaluations de qualité et s'est préoccupé du suivi de chacune. La Commission a été à même de vérifier la qualité des évaluations de programmes réalisées. Mais rien n'indique que le Collège se soit préoccupé d'évaluer l'impact des autres initiatives qu'il a posées au cours des années, plans d'action, mesures d'aide, etc. En ce sens, on ne peut encore affirmer qu'il ait développé une véritable culture d'évaluation.

Le Collège amorce actuellement la préparation d'un plan stratégique de développement. Il mettra à profit les résultats de son évaluation institutionnelle et de l'analyse de son environnement. Un tel plan qui devrait faire l'objet d'une large consultation sera un bon moyen de faire prendre conscience à tous de l'importance des enjeux et constituera de ce fait un instrument efficace de mobilisation.

### **Les pratiques de communication**

Le Collège dispose depuis 1995 d'une politique de communication. Il reconnaît qu'elle est incomplète et qu'elle devrait être révisée pour la rendre plus efficace, particulièrement à l'intérieur du Collège.

En effet, dans l'ensemble, les communications externes sont bonnes. Le Collège a le souci de s'assurer de l'exactitude des renseignements qu'il transmet. C'est le service des communications qui coordonne, conçoit et publie la documentation promotionnelle. Il est aussi maître d'œuvre des relations avec les médias et prend part à l'organisation et à la promotion d'événements spéciaux.

La Commission a noté certaines faiblesses au regard des pratiques de communication interne du Collège. En l'absence de mécanismes efficaces comme un lien Intranet, l'information est diffusée inégalement dans les différentes unités du Collège, selon le bon vouloir des responsables. Dans certains dossiers, comme le plan d'amélioration de la réussite, une plus grande transparence aurait mieux servi les intérêts du Collège. Le journal du Collège, l'Écritôt, devrait être diffusé plus largement pour atteindre tous les élèves, même ceux de la formation continue. Le Collège devra donc faire des efforts pour améliorer et favoriser la communication interne, élaborer un plan d'action plus efficace et l'intégrer dans son plan stratégique. En conséquence, la Commission invite le Collège à améliorer ses pratiques de communication interne tant dans le choix des moyens que dans le contenu de l'information diffusée.

## **Le suivi de l'évaluation**

Afin que chaque service puisse déterminer sa participation dans la mise en œuvre du plan d'action adopté par le conseil d'administration, le Collège a préparé trois outils de travail : *Carnet des conclusions*, *Sondage sur le Carnet des conclusions* et *Esquisses pour le plan d'action*. Une copie de chacun des documents a été déposée à la Commission lors de la visite d'évaluation.

Le Collège a énuméré les actions proposées. Il les a regroupées par thèmes et essentiellement liées à des intentions communes. Le *Carnet des conclusions* de l'évaluation institutionnelle a été rempli par les différents services et les résultats ont été redistribués afin de développer des esquisses pour le plan d'action. Des priorités seront identifiées sous peu et un échéancier pourra alors être arrêté. Le Collège d'Alma démontre la volonté d'amener les services à intégrer dans leur fonctionnement les recommandations contenues dans le rapport d'autoévaluation institutionnelle. La Commission constate que le suivi pourra être l'amorce du développement d'un véritable plan stratégique conduisant à une adhésion plus profonde à la mission et au projet éducatif.

## **Conclusion**

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège d'Alma 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 que le Collège atteint ses principaux objectifs de nature éducative au regard du rendement des élèves et de leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel, plus particulièrement au chapitre de la réussite des cours et de la diplomation. De plus, en ce qui concerne les résultats dans les volets complémentaires, la Commission mentionne l'importance du *Centre de recherche et de développement en agriculture* (CRDA) comme stimulateur et agent de changement.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne l'élaboration de projets nouveaux en lien avec d'autres institutions collégiales et la création d'outils appropriés favorisant la mise en œuvre de son plan d'action.

Actuellement, le Collège gagnerait à mieux s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des services aux élèves. En outre, il devra recentrer la commission des études sur son mandat et créer des lieux d'échange qui favorisent le rapprochement des membres du personnel autour des objectifs de l'institution. Il s'agit de lacunes que le Collège d'Alma devra combler en priorité.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation, le Collège d'Alma a souscrit à l'analyse faite par la Commission. Au delà des remarques qui ont amené quelques précisions et nuances, le Collège fait état d'actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Depuis l'an dernier, la Corporation des services aux étudiants dépose officiellement ses états financiers et ses rapports d'activités au Collège. Des actions ont été entreprises afin de mettre en application au plus tôt des moyens efficaces pour recentrer la commission des études sur ses fins.

Le Collège est à préparer son plan stratégique et compte y intégrer l'ensemble des suggestions contenues dans le rapport, spécifiquement celles portant sur le projet éducatif, l'approche programme, la mission des services aux étudiants, l'évaluation du personnel et le développement des technologies de l'information.

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

La Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président