

# Rapport d'évaluation

## Évaluation institutionnelle

### du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue

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

Le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 29 septembre 2003. 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 4, 5 et 6 novembre 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 ainsi que des élèves, des professionnels et des employés de soutien.

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. Jacques l'Écuyer, commissaire, de M<sup>me</sup> Hélène Huot, ex-directrice des études du Cégep Limoilou, de M. Hubert Cousineau, ex-président du conseil d'administration du Collège Gérard-Godin, et de M. Jean-Yves Morin, ex-professeur en méthodes de recherche, politique et économie du Collège Shawinigan. Deux observatrices malgaches se sont jointes au comité qui était assisté de M<sup>me</sup> Esther Boyer, agente de recherche de la Commission, agissant comme secrétaire.

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

### **L'établissement**

Le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue dessert une population d'environ 156 000 personnes réparties sur quelque 65 000 km<sup>2</sup>. Cet établissement d'enseignement collégial public a été fondé en 1967. Il porte alors le nom de Cégep de Rouyn. Durant les seize premières années, les activités d'enseignement régulier sont centralisées à Rouyn-Noranda. Deux campus viendront s'y joindre : l'un à Amos en 1983 et l'autre à Val-d'Or en 1988. S'y grefferont également deux centres de formation continue sis à La Sarre et à Ville-Marie. Le Collège change de nom à deux reprises; en 1975, il prend celui de Cégep du Nord-Ouest pour adopter, en 1981, celui de Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue, vocable représentatif de l'institution actuelle. Depuis 2001, s'est ajouté un Centre technologique des résidus industriels (CTRI). C'est au campus de Rouyn-Noranda que sont regroupés les services administratifs et la direction du Collège.

Le Collège offre à Rouyn-Noranda quatre programmes de formation préuniversitaire : Arts et Lettres, Arts plastiques, Sciences humaines et Sciences de la nature. On compte également douze programmes techniques dont certains alternent travail et études ainsi que des programmes d'attestations d'études collégiales (AEC). Au moment de la visite du Collège, 1804 étudiants étaient inscrits à la formation ordinaire à Rouyn-Noranda tandis que la formation continue accueillait 68 étudiants. Le personnel de ce campus était composé de 106 employés non-enseignants (professionnels, cadres, employés de soutien) et de 195 enseignants.

Le campus d'Amos offre deux programmes de formation préuniversitaire : Sciences humaines et Sciences de la nature, ainsi qu'un programme technique en Comptabilité et gestion. On y compte 181 élèves inscrits à la formation ordinaire et 10 à des cours crédités de la formation continue. Lors de la visite, le Collège employait 11 enseignants et 10 employés non-enseignants dont un directeur de campus.

On propose aux 476 élèves inscrits à la formation ordinaire du campus de Val-d'Or deux programmes préuniversitaires, l'un en Sciences humaines et l'autre en Sciences de la nature tandis que les élèves de la formation technique se répartissent dans trois programmes : Soins infirmiers, Techniques de comptabilité et de gestion ainsi que Techniques de bureautique. La formation continue accueille pour sa part 17 étudiants

inscrits à une AEC. On compte 67 personnes travaillant à ce campus dont un directeur, 46 enseignants et 20 non-enseignants.

Le Collège offre la formation continue également dans deux centres : à La Sarre et à Ville-Marie et depuis l'automne 2001, il propose une formation à distance par le biais des télécommunications.

Le Collège a également développé des volets complémentaires à sa mission. Il est possible pour le personnel des entreprises d'avoir accès à des activités de perfectionnement par l'intermédiaire du Centre technologique des résidus industriels (CTRI). Un volet de coopération internationale propose aussi une expertise en formation et en consultation liée à l'exploitation des ressources naturelles.

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

La démarche d'autoévaluation au Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue s'est échelonnée de janvier 2002 à juin 2003. Elle couvre la période s'étendant de 1998 à 2003. C'est au cours de ces cinq années que le Collège a mis en œuvre un plan de développement qui avait pour visée principale la régionalisation des services et des activités. Ce plan de développement a servi de référence à l'élaboration du rapport. Vu son orientation vers l'externe, il en est résulté un rapport qui ne couvre pas toujours avec l'intensité souhaitée les critères retenus par la CEEC.

Le processus d'autoévaluation a été pris en charge par le directeur général, président du comité exécutif, l'instance responsable de l'évaluation. Un devis d'évaluation a été produit par le Collège puis approuvé par le conseil d'administration en février 2002. Il s'agissait tout d'abord de savoir s'il avait réalisé les changements envisagés dans son plan de développement et d'en reconnaître, par la suite, les résultats. Il en ressort un rapport pragmatique, collé sur les priorités du Collège en 1998.

Des équipes de travail ont été formées pour chacun des cinq critères traités dans le rapport. Un consultant a coordonné les activités et rédigé le rapport. Les responsables du processus ont recueilli les informations à partir des documents publiés par le Collège ou encore, ils ont pris avis auprès des différents groupes qui composent l'institution. Deux modes de fonctionnement ont été privilégiés pour conduire l'opération de consultation : des rencontres de travail avec les différents services ont été mises sur pied et s'y sont ajoutés des sondages effectués auprès de la communauté collégiale. La participation de cette

dernière ne s'est pas faite de façon systématique. En effet, on a sondé l'opinion du conseil d'administration, des comités de gestion et de la régie pédagogique. Les élèves des trois campus ont également été consultés. Toutefois, la proportion du personnel impliqué est très variable : le personnel de soutien et les professionnels y ont été peu associés. Les enseignants ont, pour leur part, boycotté la totalité de l'opération, mais le Collège disposait des informations nécessaires à sa réalisation. Lors de sa visite, la Commission a constaté que la démarche a surtout été menée auprès des cadres, tout particulièrement en ce qui concerne le critère relatif à la gestion pédagogique.

La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche d'évaluation a 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.

Le rapport est avant tout descriptif; toutes les questions n'ont pas été approfondies comme il eût fallu. Le Collège passe sous silence certains éléments qui auraient pu le servir dans son rapport et que la visite a permis de découvrir.

## **La mission**

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

L'énoncé de mission du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue, « *Aider les jeunes à apprendre, les adultes aussi* », date de 1998. Il compte cinq orientations majeures : offrir la formation collégiale prioritairement à la population de l'Abitibi-Témiscamingue; offrir aux entreprises, à la population, aux individus en emploi ou sans emploi de cette région les services de formation et de perfectionnement adaptés aux exigences de leur développement; offrir aux autochtones une formation d'ordre collégial leur permettant de poursuivre leur participation à leur collectivité et à celle du Québec; participer à la vie communautaire de l'Abitibi-Témiscamingue ainsi que participer au développement du réseau collégial et des enseignements supérieurs. Ces orientations ont servi d'assise au plan de développement 1998-2003 et au projet éducatif.

Le projet éducatif a été adopté en mars 2002. Ce document précise les valeurs fondamentales et les attitudes sur lesquelles s'appuie l'action éducative au Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue. De plus, le projet éducatif présente les compétences que le Collège s'engage à développer chez les étudiants, elles ont été divisées en deux grandes catégories : d'une part, les compétences fondamentales qui rendent aptes à exercer avec succès des fonctions de travail spécialisées, à réussir les études universitaires de son choix et à devenir un citoyen responsable et, d'autre part, les compétences qui contribuent à l'épanouissement de la personnalité individuelle, à l'insertion et à l'engagement dans la société. Ce document est le fruit, mûr, d'une large consultation. Les enseignants ont largement participé à son élaboration bien qu'ils se soient retirés à la fin des travaux. Il émane de ce travail de collaboration un document intéressant qui porte la marque de son milieu et sur lequel le Collège pourrait s'appuyer comme référence pour toute opération institutionnelle à venir.

On retrouve, regroupés dans le plan de développement 1998-2003, les objectifs institutionnels : développer les activités de formation, accentuer l'effort de régionalisation ainsi qu'accroître et améliorer les liens avec le milieu.

Mission, projet éducatif et objectifs institutionnels sont congruents. Les objectifs institutionnels sont reliés avec la mission puisqu'ils en reprennent certains éléments. L'élaboration du projet éducatif, pour sa part, découle du plan de développement 1998-2003 dont il était un des objectifs.

### **L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels**

D'après les consultations menées par le Collège, il appert que l'énoncé de mission est peu connu de la communauté collégiale. La direction compte d'ailleurs renouveler son libellé afin de le rendre plus stimulant et engageant. Les travaux à ce sujet sont actuellement en cours. Pour leur part, les objectifs institutionnels ont été fixés en consultation avec le milieu externe et demeurent principalement des objectifs de développement externe. En cela, ils interpellent peu la communauté interne et le Collège aurait sans doute intérêt à l'avenir à associer davantage son personnel lors d'une telle démarche.

Des efforts ont été déployés pour assurer la diffusion du projet éducatif. On le retrouve notamment dans l'agenda de l'élève et dans le site Internet du Collège. Le Cégep prévoit que, dorénavant, il faudra que les plans de travail annuels et les actions quotidiennes s'en inspirent et le prennent en considération.

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

### **Les instances de gestion**

L'organigramme du Collège a évolué depuis 1998 pour s'adapter aux orientations retenues par le plan de développement 1998-2003. Celui-ci prévoyait, entre autres, d'accentuer l'effort de régionalisation du Collège. Un travail important de la Direction générale a été fait en ce sens. Une restructuration administrative a été effectuée afin de résoudre des difficultés de gestion reliées au contexte particulier d'un collège comptant plusieurs campus répartis sur un territoire relativement étendu. C'est ainsi que les directions des campus se sont vu accorder une plus grande autonomie de gestion en ce qui concerne les ressources humaines, les finances et l'équipement, l'informatique, les communications et affaires étudiantes. De plus, les directions des services ont également été touchées puisqu'on leur a confié le triple rôle de gérance au campus de Rouyn-Noranda, de service-conseil auprès des campus d'Amos et de Val-d'Or et de garant de la cohérence des politiques de l'institution.

Dans la foulée de la restructuration administrative, la composition du conseil d'administration a été revue afin d'assurer une meilleure représentation de chacun des principaux secteurs géographiques desservis par le Cégep. Ainsi, le Collège s'est servi d'une disposition de la Loi sur les Collèges (art. 8.1) pour porter de 19 à 25 le nombre de membres de son conseil d'administration. Le conseil d'administration tient ses réunions en alternance à Amos, Rouyn-Noranda et Val-d'Or, et témoigne ainsi de son adhésion à la décentralisation. Il s'acquitte bien de son mandat.

La restructuration n'a pas touché la Commission des études. Actuellement, le Règlement sur la Commission des études qui définit sa composition et son mandat n'est pas conforme à la Loi qui prévoit la présence de responsables de programme à la Commission des études, ce qui n'est pas le cas présentement. En conséquence de quoi,

*la Commission recommande au Collège de revoir la composition de la Commission des études pour intégrer des personnes responsables des programmes, tel que la Loi le prévoit.*

De plus, puisque la fonction de la Commission des études est d'examiner toute question relative aux programmes d'études et à l'évaluation des apprentissages, il serait important que les services touchés y soient représentés. Actuellement, il n'existe pas de mécanismes

garantissant que des membres des campus y siègent. Cette situation prévaut également pour le Service de formation continue.

Le Collège gagnerait à prévoir que toutes les personnes concernées soient réunies à la Commission des études. Il faudrait aussi que les étudiants désignés y siègent de façon régulière, ce qui n'est pas le cas pour l'instant. La Commission invite le Collège à prendre les dispositions nécessaires pour favoriser la participation des étudiants aux réunions de la Commission des études.

Depuis mars 2003, à la suite de la décision du Syndicat des professeurs de boycotter de façon formelle la Commission des études et le conseil d'administration, ces instances se voient privées de la présence des représentants des enseignants. La Commission estime qu'en se retirant de la Commission des études et du conseil d'administration, les personnes appelées à y siéger font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer.

La Direction générale et la Direction des études exercent leurs mandats adéquatement. La Commission note que la Direction générale a accompli un travail essentiel en mettant en œuvre le plan de développement 1998-2003, notamment en ce qui concerne la décentralisation. Cependant, comme il l'a lui-même constaté, le Collège aurait avantage à préciser et à expliciter le partage des responsabilités et à consigner de façon formelle ses descriptions de mandats. La Commission l'y invite.

D'après l'analyse du Cégep, la structure départementale en vigueur au Collège s'adapte plus difficilement à la décentralisation. C'est pourquoi, s'inscrivant dans l'effort de régionalisation du Collège, les campus d'Amos et de Val-d'Or ont développé une structure pédagogique originale en créant des équipes pédagogiques locales. Elles se veulent un contrepoids à l'éloignement des coordinations départementales et des comités de programme centralisés à Rouyn-Noranda et cela, sans empiéter sur leurs mandats respectifs. Les équipes pédagogiques locales assument des tâches de coordination et de soutien aux enseignants. Elles travaillent à consolider les liens entre les divers intervenants afin de faciliter le développement d'une culture pédagogique au sein de leur campus. Il s'est créé ainsi une concertation entre les enseignants qui a modifié la dynamique.

Des comités de programme ont été mis sur pied au secteur préuniversitaire. En Sciences de la nature et en Sciences humaines, leur efficacité est particulièrement appréciée. Cependant, les comités de programme sont absents au secteur technique. Il importe de régulariser la situation. C'est pourquoi,

*la Commission recommande d'implanter des comités de programme au secteur technique et d'en assurer le fonctionnement.*

### **La gestion pédagogique**

Des changements fréquents survenus à la Direction des études ces dernières années conjugués à une résistance syndicale des enseignants ont rendu difficile l'animation pédagogique. À bien des égards, la gestion pédagogique a présenté un certain nombre de lacunes qui tendent cependant à se corriger. La politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP) date de 1996. Son application a été jusqu'ici partiellement conforme et peu efficace. La politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) a été revue en 2003 et jugée satisfaisante, mais elle n'est pas encore appliquée de façon rigoureuse. Le système d'information sur les programmes tarde à être mis en œuvre. Le relâchement au niveau de l'encadrement pédagogique se perçoit également par une imprécision des mandats et des tâches des comités de programme et des départements ainsi qu'un laisser-faire au niveau des suivis : les plans et bilans des départements n'étant pas déposés de façon régulière. Enfin, les épreuves synthèses se sont implantées tardivement, le cadre institutionnel n'ayant été développé qu'à l'automne 2000, et leur mise en œuvre a présenté des difficultés dans quelques programmes.

C'est dans ce contexte qu'un nouveau directeur des études est arrivé en janvier 2003. Son plan de travail pour 2003-2004 témoigne d'une bonne analyse des conditions qui prévalent au Collège et d'une volonté affirmée de remédier à la situation. Ainsi, le Collège se propose notamment d'assurer la mise en œuvre de la nouvelle PIEA, d'élaborer une politique d'encadrement de l'enseignement, de favoriser le développement d'activités d'apprentissage multidisciplinaire, de réviser les épreuves synthèses, de clarifier la ligne hiérarchique dans les relations entre les campus, d'assurer le leadership souhaité par la Commission à la Direction des études du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue. La Commission estime, en effet, qu'un virage s'impose et que le plan de travail proposé par la Direction des études est susceptible de régler les problèmes auxquels la gestion pédagogique du Collège fait face. C'est pourquoi,

*la Commission recommande au Collège de donner suite au plan de travail de la Direction des études et, en particulier, de rétablir, en matière de gestion pédagogique, des responsabilités claires, d'appliquer de manière efficace la PIEA et la PIEP et d'assurer le suivi des évaluations.*

Avec comme toile de fond le boycott des enseignants et compte tenu des faiblesses mentionnées précédemment, la Commission estime que le virage proposé est essentiel pour une amélioration du Collège. La Commission est également consciente des effets délétères des boycotts répétés et constate qu'ils ont affecté la qualité d'ensemble de la gestion pédagogique. La mise en marche du plan requiert un rétablissement des modes de communication entre les enseignants, les professionnels et les directions, et elle exige aussi la collaboration de toutes les catégories de personnel. Devant telle situation et dans la perspective de la mise en œuvre du plan de travail proposé,

*la Commission recommande à toutes les catégories de personnel, en particulier aux enseignants, d'apporter leur contribution à la mise en place de ce virage essentiel pour l'avenir du Collège.*

Parmi les mesures d'aide et de soutien aux élèves, on retrouve des centres d'aide en français, en anglais et en mathématiques aux campus de Rouyn-Noranda et de Val-d'Or. À Amos, seule l'aide en français est offerte de façon régulière. Les étudiants peuvent aussi compter sur les aides pédagogiques individuels (API).

L'organisation scolaire convient à l'ensemble de la communauté. Calendrier et horaire sont préparés pour maintenir un équilibre dans la charge de travail des élèves et ceux-ci apprécient la souplesse avec laquelle sont confectionnés les horaires de façon à leur permettre d'allier travail et études.

Le Collège propose à son personnel enseignant divers services d'aide à l'enseignement dont ceux de professionnels qui les conseillent en matière de développement et d'évaluation de programme ou encore pour la probation et le perfectionnement professoral.

Le rapport ne traite pas explicitement de la formation continue. La Commission, lors de la visite, a été à même de constater que les programmes d'AEC sont soumis à la Commission des études et que les politiques de la formation ordinaire s'y appliquent. Au niveau de la gestion, la formation continue relève du directeur des études, mais les responsabilités d'encadrement des programmes qui sont partagées entre le coordonnateur de la formation continue et les directions de campus mériteraient d'être clarifiées.

### **Les services aux élèves**

Les services aux élèves constituent un point fort du Collège. Le rapport d'autoévaluation est à ce sujet fort documenté et la visite a confirmé que ce secteur jouissait d'une équipe

dynamique à l'affût des besoins des élèves. L'organisation de ce service correspond à la vision décentralisée mise de l'avant par le Collège. La gamme des services offerts est adaptée à chacun des campus et s'ajuste aux besoins des élèves. Le comité de gestion sert de lieu pour harmoniser les pratiques des campus.

Les services aux élèves ont été regroupés en quatre sections distinctes. Les services reliés à la réussite comptent, outre l'aide pédagogique individuelle, l'orientation ainsi que l'information scolaire et professionnelle. On retrouve aussi les services liés à l'organisation d'activités parascolaires telles les activités sportives, sociales et culturelles, les services de type utilitaire qui comprennent notamment l'aide financière, l'aide au logement et l'aide à l'intégration au marché du travail. Le counselling social, la santé et la pastorale viennent compléter le tout. Ces services sont fréquentés et appréciés comme l'atteste la consultation menée auprès des étudiants. La Commission a aussi noté l'efficacité du Service de placement aux étudiants tant pour les étudiants du DEC que pour ceux inscrits aux AEC.

Les activités de la vie étudiante sont en lien à la vie pédagogique. À titre d'exemple, le Collège souligne que les services aux étudiants sont mis à contribution dans les plans de réussite. Le personnel des services aux études travaille de concert avec celui des services aux étudiants comme le témoigne la gestion logistique de l'alternance travail-études qui nécessite que les deux services interagissent.

### **La gestion des ressources humaines**

La Politique de gestion des ressources humaines (PGRH), adoptée en 1996, comprend un certain nombre de programmes qui encadrent les rapports du Collège avec ses employés. Programme de recrutement, de sélection et d'engagement du personnel, Politique d'évaluation des cadres, Programme d'aide aux employés, Politique de valorisation du personnel et Politique de perfectionnement en constituent des composantes.

Le Cégep s'est doté, il y a quelques années, de façons de faire pour apprécier le rendement de son personnel professionnel et de soutien. Le processus est, selon le Collège, efficace et satisfaisant pour apprécier le rendement de ces employés lorsqu'ils ne sont pas permanents. Il ajoute que c'est à cette fin qu'il est utilisé et ce, de façon systématique. Il existe également une politique de probation des enseignants. Il s'agit d'une politique précise et détaillée qui contribue au développement professionnel des enseignants dans un esprit de rigueur et d'équité. La Direction des études considère aussi qu'elle devrait évaluer les enseignants permanents. La Commission *suggère* au Collège d'étendre l'évaluation à l'ensemble du personnel enseignant.

La Commission a noté un certain manque d'enthousiasme chez le personnel. Les attitudes de confrontation ont eu des incidences néfastes sur le climat de travail. La Commission invite le Collège à se préoccuper de cette situation et à déployer des efforts vigoureux dans le but de rendre le climat plus convivial.

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

La gestion des ressources matérielles et financières a aussi connu une décentralisation. En effet, comme il a déjà été souligné, si les opérations de bureau et les opérations techniques continuent d'être en grande partie concentrées à Rouyn-Noranda, la prise de décision quant à la gestion courante des ressources matérielles et financières se fait sous la responsabilité des directeurs de campus et des gestionnaires de services. Ces derniers ont pour tâches de veiller à l'application des politiques en matière de gestion des ressources matérielles et financières et d'accompagner chaque directeur de campus dans l'exercice de ses responsabilités. Une politique d'achat encadre l'acquisition du matériel et des équipements.

C'est par le processus de planification budgétaire que le Collège répartit ses ressources en fonction des besoins jugés prioritaires. Ceci, affirme le Collège, assure que les éléments majeurs du plan de développement et les priorités institutionnelles sont pris en compte. On intègre dans ce processus différentes étapes de consultation des services, des départements et des directions du Collège. Le conseil d'administration l'adopte.

Le Cégep dispose d'une bibliothèque très bien garnie qu'il partage avec l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT). Les deux institutions ont fusionné leurs ressources documentaires dans un service commun : personnel, documents et locaux ne font qu'un. Cette structure originale permet l'accès à des documents nombreux et variés. Ouverte 76 heures par semaine, la bibliothèque offre aussi la possibilité aux étudiants de consulter périodiques en ligne, audiovidéothèque et collection de cartes topographiques. Fort satisfaits, les usagers peuvent aussi compter sur une équipe dynamique dont la disponibilité et l'expertise sont appréciées.

Le service informatique du Collège convient aux étudiants qui s'en disent, pour la plupart, satisfaits. Dans le contexte particulier d'un collège multicampus, l'informatique représente un précieux instrument de communication et de gestion facilitant la cohésion institutionnelle. Restructuré en 1999-2000, c'est le service informatique qui coordonne, à partir de Rouyn-Noranda, l'ensemble des activités informatiques pour tous les campus. Cette nouvelle approche fonctionne bien, même si les ressources souffrent, de l'avis du Collège, de sous-financement.

Il est à souligner également que, pour répondre aux exigences d'un vaste territoire à couvrir, le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue s'est doté, en partenariat avec d'autres ordres d'enseignement, d'un visioconférence. L'infrastructure de télé-enseignement représente un réseau totalement autonome qui compte sept points à partir desquels on peut tenir une conférence.

De façon générale, le Collège assure une bonne gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières.

## **L'atteinte des objectifs**

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

Les taux de diplomation en temps prévu (nouveaux inscrits) de la cohorte 1998 sont supérieurs à ceux de la cohorte 1996, mais inférieurs à ceux de la cohorte 1997 et cela, autant pour le secteur technique que préuniversitaire. Pour les taux de réinscription en troisième session, on enregistre une progression de quelques points passant de 82,2 % en 1999 à 84 % en 2000. Les taux globaux de réussite des cours en première session affichent des résultats en progression presque constante depuis 1995 passant de 75,9 % (en 1995) à 82,4 % en 2001. Tous ces taux sont sensiblement les mêmes que ceux de l'ensemble du réseau public, mais ils sont inférieurs aux cibles que le Cégep s'est fixées lors de l'adoption de son Plan de réussite.

À l'épreuve uniforme de français, l'écart qui existait entre la performance des élèves du Collège et ceux de l'ensemble du réseau tend à diminuer. En effet, en 1997, il se chiffrait à 5% (82,6 % pour le Collège par rapport à 87,3 % pour l'ensemble du réseau) et en 2000-2001, la différence n'était plus que de 2,5 % (81,2 % pour le Collège et 83,7 % pour l'ensemble du réseau).

Dans son rapport, le Collège présente le taux de placement de diplômés du secteur technique. Il s'agit de résultats fort satisfaisants, car 93,5 % des finissants se dénichent un emploi dans un intervalle inférieur à six mois après la fin de leurs études. De plus, ces emplois sont de plus en plus reliés à leur spécialité. Par ailleurs, le Collège ne détient pas de données significatives sur lesquelles se fonder pour connaître ce qu'il advient des étudiants qui poursuivent leurs études à l'université.

Dans son analyse du bilan de la mise en œuvre du Plan de réussite de l'année 2001-2002, la Commission estimait que plusieurs mesures avaient été mises en œuvre et que certaines semblaient prometteuses, par exemple le tutorat par les pairs et les activités d'accueil. Cependant, la Commission constatait que plusieurs mesures importantes avaient été reportées. Celles-ci visaient l'encadrement des nouveaux inscrits ou les élèves à risque. Dans son rapport présentant le bilan de la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite, le Collège faisait état de problèmes de concertation qui affectaient l'application de son plan de réussite et en réduisaient l'efficacité. La Commission notait également que le Collège était handicapé par la faiblesse de son système d'information qui ne lui permettait pas d'effectuer un suivi serré de ses élèves et souhaitait que le Collège corrige cette lacune.

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

Outre les objectifs fixés par les mandats confiés au Collège en vertu de la *Loi sur les collèges*, le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue a traditionnellement poursuivi les objectifs institutionnels suivants : augmenter le degré de scolarisation de sa région en encourageant la poursuite des études au-delà du secondaire; retenir le plus possible en région ceux qui entreprennent des études collégiales; favoriser la réussite de ses élèves et faciliter leur accès aux études universitaires ou au marché du travail, selon le cas. Le plan de développement 1998-2003 a aussi intégré des objectifs institutionnels de nature éducative dont assurer la présence de la formation préuniversitaire dans les trois campus, augmenter l'offre de programmes de formation technique, sans scinder ni transférer les programmes déjà en place. D'après le Collège, la plupart des objectifs ont été au moins partiellement atteints. La Commission note en particulier que des efforts appréciables ont été faits pour accroître les partenariats avec les commissions scolaires et l'UQAT.

Le Collège s'était aussi fixé comme objectif d'offrir des services aux communautés autochtones. Il y a réussi, principalement par le biais de la formation continue. Inuit du Nunavik et Algonquins de la région bénéficient de la présence du Collège. On a développé, pour l'enseignement régulier, un Service d'aide à la réussite spécifique aux autochtones et un conseiller pédagogique s'y consacre entièrement. Il s'agit d'une action prometteuse.

Par contre, il faut noter une faiblesse dans l'offre de services aux entreprises. Ce dernier aspect devrait, selon le rapport du Collège, être traité lors de la prochaine planification stratégique.

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

Les liens avec le milieu ont fait l'objet de préoccupations mais, outre les efforts de régionalisation, le rapport ne mentionne guère ses autres réalisations. C'est le cas, notamment, des activités reliées aux marchés extérieurs. Celles-ci offrent une expertise en français, en anglais et en espagnol dans les domaines miniers, forestiers et agricoles dont le rayonnement s'étend du territoire du Nunavik, en passant par le Chili, la République de Guinée, le Pérou ou le Burkina Faso. Le rapport fournit peu de renseignements concernant le CTRI, centre collégial de transfert technologique. Il est dépositaire d'un mandat de recherche et de développement ainsi que de soutien technique en entreprise à des solutions de récupération et de valorisation des résidus industriels provenant des secteurs agricole, forestier et minier. La Commission invite le Collège à se préoccuper des retombées pédagogiques de ce volet.

Certains résultats atteints par le Collège méritent d'être signalés. L'objectif d'accroître les liens avec le milieu a été atteint. Pour cela, le Collège a mieux fait connaître sa contribution aux milieux économique, social et culturel de la région en participant à diverses tables de discussion. Le Collège a également développé des liens avec ses partenaires en éducation et avec les milieux municipaux. Par exemple, le développement de deux programmes DEC-BAC, en Soins infirmiers et en Gestion, a permis au Cégep et à l'UQAT de collaborer étroitement.

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

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

Le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue baigne dans un environnement particulier : quelque 150 000 personnes seulement habitent un territoire étendu qui compte cinq MRC. Cette réalité singulière dicte les stratégies de développement que le Collège se donne, car il doit s'y adapter et trouver des moyens novateurs pour composer avec elle. À cet effet, le Collège, rappelons-le, s'est doté de liens modernes de communication informatique et d'une infrastructure de télé-enseignement. Ce développement a permis de répondre à un besoin de formation en techniques d'éducation en services de garde. De nouvelles stratégies ont aussi été mises en œuvre dans le but d'élargir l'éventail des programmes disponibles : le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue s'est associé à d'autres collèges pour offrir de nouveaux programmes. C'est le cas du DEC en Techniques policières, offert en partenariat avec le Collège d'Alma ainsi qu'un DEC en musique que le Collège souhaite développer de concert avec le Conservatoire de Val-d'Or.

Il faut ajouter à ces réalisations, le plan de développement 1998-2003 qui témoigne du souci du Collège de se préoccuper de son développement. Comme il a déjà été mentionné, la régionalisation du Collège était au cœur des orientations du plan de développement. Il s'agit d'une ligne de conduite qui a teinté la plupart des actions entreprises par le Collège. À titre d'exemple, on peut citer l'effort réalisé pour augmenter l'offre d'AEC aux centres de La Sarre et de Ville-Marie, ou encore souligner l'autonomie accrue dans les campus en matière de gestion des études. L'opération a bien réussi et la plupart des objectifs ont été atteints.

Le Collège est en train de compléter l'élaboration de son plan de développement pour la période 2003-2008. Les objectifs touchant la gestion pédagogique sont ceux qui nécessitent la plus grande attention du Collège. En conséquence de ce qui précède, la Commission *suggère* au Collège de porter une attention toute particulière aux enjeux internes dans son prochain plan de développement.

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

Lors de la visite, le Collège a souligné qu'un resserrement de ses processus d'évaluation était nécessaire. En effet, le Collège tire peu profit des pratiques d'évaluation qui lui sont offertes. Il a du mal à assurer ses suivis. Force est de constater les nombreux retards dans la mise en œuvre des correctifs que lui demande d'apporter la Commission, certains remontent à plusieurs années. De plus, l'application de la PIEP a été jusqu'ici partiellement conforme et peu efficace. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de renforcer et de systématiser ses mécanismes d'évaluation et de suivis.*

### **Les pratiques de communication**

L'information diffusée à l'extérieur du Collège, que ce soit par le biais du site Internet ou de toute autre documentation, est exacte et concorde avec la réalité du Collège. La responsabilité de la production et la diffusion de l'information est partagée entre différentes directions et services tandis que l'examen régulier des projets et des réalisations en comité de gestion assure également l'intégrité et la transparence des pratiques de communication du Cégep.

Toutefois, même si la communication est correcte, elle ne contribue pas à la mobilisation du personnel autour de projets communs. Lors de la visite, le Collège a souligné que la Direction des communications s'attardera à cet aspect. La Commission invite tout de même le Collège à se doter d'un plan de communication qui mette l'accent sur les aspects les plus stimulants de la mission du Collège, le projet éducatif notamment.

Le Cégep possède une politique de traitement des plaintes. Cependant, la visite a permis de constater que son processus est très lourd pour les étudiants. Le Collège l'a lui-même constaté et se propose de le modifier. La Commission l'invite à le faire.

### **Le suivi de l'évaluation**

Le Collège suggère de nombreuses pistes d'action. Celles-ci sont présentées en vrac, sans calendrier. Le Collège compte s'en inspirer pour développer son plan stratégique. Mais, compte tenu de certains enjeux, il apparaît pour la Commission que le Collège aurait tout intérêt à établir un véritable plan d'action où il établirait ses priorités, déterminerait des responsabilités, fixerait des échéanciers. Il faudrait, somme toute, que le Collège complète son plan d'action en y intégrant ces divers éléments. C'est pourquoi,

*la Commission recommande au Collège de se donner un plan d'action incluant des priorités, un partage des responsabilités et un calendrier de réalisation.*

## **Conclusion**

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue devra poursuivre ses efforts pour mieux assumer les responsabilités qui lui sont confiées.

La Commission souligne par ailleurs que les services aux élèves constituent un point fort du Collège qui a su prendre en compte leurs besoins et leur proposer des services adéquats. De plus, il est à souligner que le Collège a atteint l'objectif central du Plan de développement 1998-2003, la régionalisation des services et des activités. Ce dernier élément constituait un enjeu administratif majeur pour le Cégep. Le Collège prend également les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne les services offerts par télé-enseignement et ceux offerts aux autochtones.

Pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Collège doit s'attarder à corriger la situation de la gestion pédagogique. Il doit mettre en œuvre le plan qu'il a élaboré et qui devrait permettre de combler les lacunes. C'est le cas notamment de la Commission des études qui ne fonctionne pas correctement, de la supervision de la gestion pédagogique qui gagnerait à être resserrée, des comités de programme qu'il importe d'implanter au secteur technique, des processus d'évaluation que le Collège doit renforcer et du plan d'action qui doit être complété. À ces recommandations s'ajoute qu'il est essentiel que toutes les catégories du personnel contribuent à la mise en place du plan d'action suggéré par le Collège.

## **Les suites de l'évaluation**

Le Collège considère que la Commission a fait une lecture fidèle de la réalité au Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et, par conséquent, il est globalement en accord avec les grandes conclusions du rapport. Il a apporté des précisions additionnelles et formulé des commentaires qui ont été, pour la plupart, pris en compte. Le Collège fait aussi état des actions qu'il a entreprises ou qu'il prévoit réaliser dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Ainsi, une proposition de modification de l'article 5 du Règlement numéro 7 sera déposée au Conseil afin de respecter la Loi sur la composition de la Commission des études pour intégrer des personnes responsables des programmes. De plus, le Collège a porté une attention particulière aux enjeux internes dans l'élaboration de son Plan stratégique.

La Commission estime que les actions entamées par le Cégep témoignent de sa volonté 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