

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep de Chicoutimi

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 Chicoutimi selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle* publié en juin 2000¹. Chaque collègue 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 apprécier la qualité de ses pratiques de communication.

Le Cégep de Chicoutimi a transmis, dans les délais prévus, son rapport à la Commission qui l'a reçu le 23 décembre 2002, rapport dûment adopté par le conseil d'administration du Collège. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 29, 30 avril et 1^{er} mai 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 élèves, des professionnels et des employés de soutien. Malgré le mot d'ordre du boycott, quelques enseignants³ ont rencontré le comité de visite.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M. Louis Roy, commissaire, de M^{me} Hélène Huot, ex-directrice des études au Cégep Limoilou, de M. Marcel Montreuil, ex-directeur général du Cégep de Joliette, et de M. Marcel Vigneault, adjoint à la Direction des études au Collège de Rosemont. Le comité était assisté de M. Robert Payeur, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

L'établissement

Le Cégep de Chicoutimi est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1967. Sa création est étroitement associée à l'héritage que lui ont laissé plusieurs établissements privés et publics parmi lesquels figurent le Séminaire de Chicoutimi, l'Institut de technologie et le Collège du Bon Pasteur. En plus de son bâtiment principal – l'ancien Séminaire –, le Cégep de Chicoutimi est doté de deux autres sites de formation : le Centre québécois de formation aéronautique (CQFA), situé à St-Honoré, et le Centre d'études collégiales de Forestville. À l'automne 2002, le Cégep de Chicoutimi a accueilli, à l'enseignement ordinaire, 2689 élèves, soit 1053 au secteur préuniversitaire et 1636 au technique. À la formation continue, 246 élèves se sont inscrits aux cinq programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC).

Le Collège offre 19 programmes conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC). En formation technique, 14 programmes sont offerts dont six dans le secteur de la santé. La formation préuniversitaire comprend cinq programmes : Sciences humaines (trois profils), Arts et lettres, Histoire et civilisation, Sciences de la nature et Arts plastiques. En plus de sa mission de formation, le Collège s'est investi dans des activités de recherche technologique. Il est aussi devenu le partenaire de plusieurs organisations régionales qui contribuent à la formation de la main-d'œuvre.

Le Collège emploie 24 cadres, 18 professionnels et 146 employés de soutien. Le personnel enseignant compte, en formation ordinaire, 255 enseignants à temps complet et 27 à temps partiel. Le secteur de la formation continue emploie 84 enseignants chargés de cours.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le processus d'évaluation a été réalisé sous la responsabilité d'un comité opérationnel formé du directeur général, des membres de la régie administrative, de trois adjoints à la Direction des études, ainsi que de deux professionnels et d'un conseiller externe. Des mandats clairs ont été attribués aux divers intervenants. La période de référence de l'évaluation s'étend de juillet 1996 à juin 2001. L'opération s'est déroulée conformément à un devis élaboré par le Cégep comprenant six étapes : l'organisation de l'opération, la préparation des devis thématiques, la collecte de la documentation, la rédaction des

rapports thématiques, la préparation du rapport d'autoévaluation et la consultation dans le milieu. Le conseiller externe était chargé de suggérer des thèmes au comité opérationnel et les directeurs avaient la responsabilité de rédiger leur section respective. Selon le rapport, toutes les directions et les services ont été mis à contribution. Le Collège a fait parvenir une lettre circulaire aux représentants des étudiants et des parents et à tous les membres du personnel les invitant à consulter le rapport d'autoévaluation et à y apporter des commentaires ou des modifications. La période de consultation a duré un mois et le comité opérationnel a tenu compte des commentaires reçus.

Le Collège a produit un rapport d'autoévaluation qui est davantage axé sur la description que l'analyse. Le rapport ne traite que sommairement des questions relatives aux instances pédagogiques et aux mesures d'aide à l'enseignement. La visite a toutefois permis d'approfondir ces questions et de mieux comprendre le dynamisme du milieu.

Bien que les enseignants aient pour leur part boycotté la démarche d'évaluation institutionnelle, quelques-uns ont accepté de rencontrer le comité de visite. La décision prise par les instances syndicales de boycotter la démarche d'évaluation de leur Collège a privé les enseignants 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 du 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 toutefois s'empêcher de remarquer que si la solidarité syndicale est importante, celle à l'égard de leur Collège devrait l'être encore plus.

La mission

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

Dans son énoncé de mission, le Collège précise qu'il vise la formation intégrale de l'étudiant axée sur le développement de son autonomie, le développement d'un ensemble de valeurs individuelles, sociales, culturelles et démocratiques, la contribution au développement régional, l'accessibilité et le droit à la formation. En 1993, le Collège a adopté un projet éducatif centré sur « l'équilibre de la formation » dont il présente les éléments majeurs dans un document de vingt-cinq pages. Quoiqu'il ait été défini, il y a une dizaine d'années, le projet éducatif conserve un caractère actuel et il fait partie intégrante du plan de développement du Collège. Le Cégep entend toutefois en publier une version plus courte afin d'en faciliter la lecture et l'appropriation par la communauté collégiale.

Comme en font foi les plans de développement 1994-1999 et 2001-2004, les objectifs institutionnels sont clairs, congruents avec la mission du Collège et centrés sur la réussite des élèves. Le Collège a adopté une démarche rigoureuse : des groupes de travail ont été formés et des consultations ont permis de recueillir les avis des étudiants et des départements. Ce processus a permis de susciter une réflexion approfondie sur les plans de développement, d'assurer les suivis de façon régulière et de réaliser les bilans.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Les objectifs institutionnels ont fait l'objet d'une consultation générale et l'engagement qu'ils suscitent témoigne de l'adhésion à la mission du Collège. Les valeurs véhiculées dans le projet éducatif se retrouvent dans les programmes d'études. En outre, les activités de la vie étudiante sont souvent associées à celles mises en place par les départements afin de réaliser « l'équilibre de la formation ». Le conseil d'administration a pour sa part créé un comité qui a le mandat de faire la promotion des principes qui sous-tendent l'énoncé de mission. L'analyse du bilan des actions réalisées, prévues au plan de 1994-1999, montre que les objectifs institutionnels sont pris en compte par les différents services.

Le Collège a fait des efforts pour susciter l'adhésion au projet éducatif; par exemple, il en a inclus un bref résumé dans l'agenda des élèves. De nouveaux moyens pour assurer la visibilité du projet éducatif pourraient être déployés à l'intérieur du Collège. Aussi, la Commission invite le Collège à donner suite à son intention de faire une synthèse de son projet éducatif et à le rendre plus visible dans son milieu.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

En juin 1998, le Collège a revu son modèle organisationnel afin de faire face aux défis que constituent le renouveau collégial, la relève des gestionnaires, la forte baisse de la population étudiante et les compressions budgétaires qui en découlent. Les modifications à la structure organisationnelle, selon le rapport, ont été l'occasion de réaffirmer les valeurs éducatives du Collège.

La Commission souligne l'engagement et la cohésion du conseil d'administration qui permettent d'insuffler au Collège son dynamisme institutionnel. Le rapport d'autoévaluation précise que les membres du conseil ont su développer la capacité de partager une vision commune de la mission du Collège. En plus de procéder régulièrement

à l'évaluation de son fonctionnement, le conseil a mis sur pied plusieurs comités qui apportent une contribution à la vie du Collège. Il est aussi étroitement engagé au sein du comité de suivi du plan stratégique de 2001-2004. Enfin, dans le but d'accroître l'engagement de ses membres, le conseil tient annuellement une journée de réflexion extra-muros qui permet d'aborder les enjeux significatifs, comme la qualité des programmes d'études, le maintien de la clientèle, la mobilisation du personnel et le financement.

La direction générale est appuyée par une régie administrative qui est formée de tous les directeurs du Collège; les rôles et les responsabilités sont clairement définis. En plus des affaires courantes, la régie examine les plans de développement, les politiques, les programmes d'études et les bilans annuels. Elle tient annuellement une session extraordinaire où sont étudiés les dossiers majeurs de développement ou de gestion.

La commission des études est formée de 22 personnes, la moitié d'entre elles proviennent du corps enseignant. Un membre de l'association des parents et deux étudiants siègent à la commission. Entre 1996 et 2001, la commission des études a été paralysée en raison des nombreux boycotts qui ont entravé sa bonne marche. En outre, plusieurs dossiers ont dû faire l'objet d'un compromis négocié avec l'exécutif syndical des enseignants, notamment l'adoption de la politique institutionnelle des apprentissages (PIEA).

Contrairement au mode de fonctionnement habituel lors de l'adoption d'une proposition, le règlement de la commission des études précise qu'une décision ou un avis est adopté s'il obtient l'appui du groupe des enseignants de même que celui d'au moins deux autres groupes présents⁴. Le Collège reconnaît que ce mode de fonctionnement attribue un vote prépondérant aux enseignants et constitue une source de malaise lors de la prise de décisions.

La Commission observe que les positions syndicales prises par les enseignants, ainsi que la décision d'accorder à ces derniers un vote prépondérant, s'avèrent incompatibles avec le rôle qu'ils doivent tenir au sein de cette instance. En se retirant de la commission des études, les personnes appelées à siéger à cette instance ne s'acquittent pas des responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer. En somme, le fonctionnement actuel de la commission des études ne favorise pas les débats et l'exercice de ses responsabilités. Pour ces raisons,

la Commission recommande au Collège de revoir le règlement sur la commission des études du Collège de façon à améliorer son mode de

4. Article 4 du Règlement de la commission des études, cité dans le rapport, page 17.

fonctionnement et de recentrer l'action de cette instance sur ce qui est prévu explicitement par la loi.

La Commission remarque également que les comités de programme sont peu fonctionnels; leur état embryonnaire et le manque de précision concernant leur encadrement confirment ce constat. Dans le cas présent, les comités de programme ne semblent pas améliorer la cohérence interdisciplinaire. Le Collège aurait avantage à définir un cadre approprié pour l'implantation des comités de programme, leur allouer les ressources nécessaires et assurer leur mise en œuvre. En conséquence, la Commission *suggère* au Collège de clarifier les mandats des comités de programme.

La gestion pédagogique

Au cours des dernières années, le Collège a procédé à une importante réorganisation de sa structure organisationnelle pour mieux répondre au renouveau de l'enseignement collégial, au développement des technologies de l'information, à la baisse démographique, au départ à la retraite d'un certain nombre de gestionnaires et aux compressions budgétaires. Cette réorganisation a également été l'occasion pour le Collège de faire davantage transparaître l'approche programme dans le modèle de gestion pédagogique.

La PIEA a été jugée entièrement satisfaisante par la Commission, mais son application connaît encore quelques difficultés. Lors de la visite, la rencontre avec les élèves a mis en relief le manque d'équité des évaluations dans certains programmes. Ainsi, la pratique permettant la reprise d'un examen serait appliquée de manière inégale à l'intérieur des cours d'une même discipline. Dans le passé, la Commission souligne qu'elle a déjà fait des remarques au regard de l'application de la PIEA. En l'occurrence,

la Commission recommande au Collège de s'assurer que la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages soit bien appliquée afin de garantir l'équité dans l'évaluation des apprentissages.

Au chapitre de ses pratiques de développement de programmes, le Collège assure le caractère fonctionnel de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes. Ces opérations, sous la responsabilité du directeur des études, sont menées par une conseillère pédagogique en collaboration avec des enseignants. La politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP) a été appliquée à une seule occasion lors de l'évaluation du programme de *Technologie du génie civil*. En 2001, la Commission avait alors jugé efficace l'application de la politique et elle appréciait l'organisation du partage des responsabilités ainsi que l'exhaustivité du système d'information sur les programmes.

Le Centre de formation continue Humanis est placé sous la responsabilité d'un directeur qui relève de la Direction des études. Le centre comprend le service aux entreprises et le service aux individus. Ce dernier a la responsabilité de mettre en œuvre, d'évaluer et d'assurer le suivi des programmes d'AEC et de certains DEC. La formation continue applique les différentes politiques du Collège. Les étudiants ont accès aux mêmes services d'aide et de soutien à l'apprentissage que les étudiants de l'enseignement ordinaire et ils les utilisent fréquemment. Des services de consultation en placement y sont également accessibles. La Commission souligne que l'accueil et l'encadrement offerts aux élèves du Centre de formation continue Humanis constituent un point fort pour le Collège.

En 1995, le Centre d'études collégiales de Forestville a ouvert ses portes. Sa gestion est sous la responsabilité du centre Humanis. L'établissement offre les programmes *Sciences humaines* et *Techniques administratives* et accueille environ quarante étudiants au sein d'infrastructures partagées avec la Polyvalente des Rivières. La Commission remarque que les liens entre la gestion des programmes offerts au Centre d'études collégiales de Forestville et les responsabilités de la Direction des études ne sont pas clairement précisés. Aussi, la Commission invite le Collège à préciser ces liens.

En vertu de la Loi des collèges, le Cégep de Chicoutimi a conféré un statut distinctif au Centre québécois de formation en aéronautique. Fondé en 1968, le CQFA est la seule école publique spécialisée au Québec qui forme des pilotes d'aéronefs. Le Collège y a mis en place une structure particulière ainsi que des instances et des services de soutien adaptés aux besoins des étudiantes et des étudiants du programme. Les cours de la formation spécifique sont offerts dans les propres bâtiments du centre situés à l'aéroport de St-Honoré. Le CQFA possède un projet éducatif qui s'inspire des énoncés du Cégep de Chicoutimi, mais tient compte des particularités du centre. Pour sa part, la politique d'évaluation des apprentissages s'appuie sur la PIEA du Collège et sur les normes prescrites par Transports Canada. Il se distingue aussi par le ratio d'un professeur pour un élève exigé lors des laboratoires. Le directeur du centre est appuyé par deux cadres : le directeur de l'enseignement et de l'éducation permanente et le directeur des opérations.

La visite a permis de constater que les questions pédagogiques spécifiques au CQFA ne sont pas présentées à la commission des études du Cégep. Le centre dispose toutefois d'un comité pédagogique qui adresse directement ses recommandations au conseil d'administration du Collège ou à la direction du centre. Cette situation n'est pas conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges qui confie au directeur des études la responsabilité de s'occuper des questions d'ordre pédagogique et exige que la commission des études soit consultée sur ces questions. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de s'assurer que les responsabilités légales qui sont confiées à la commission des études et à la direction des études soient pleinement assumées en ce qui concerne le Centre québécois de formation en aéronautique.

Il est aussi apparu lors de la visite que la gestion de la pédagogie au CQFA pourrait se faire de manière à assurer un meilleur arrimage avec la Direction des études du Collège, notamment en ce qui regarde l'application de la PIEA.

Les services aux élèves

Les services aux élèves relèvent des affaires étudiantes du Collège. Les activités proposées visent les jeunes et les adultes; elles sont bien organisées, complémentaires à la formation et soutiennent une vie étudiante foisonnante. Les services d'orientation, d'information scolaire, de psychologie et de placement sont confiés à une équipe multidisciplinaire qui intervient dans le cheminement scolaire et personnel des élèves. Le Collège a aussi élaboré un questionnaire qu'il administre annuellement dans le but de mieux comprendre les caractéristiques socio-économiques et culturelles de ses nouveaux élèves.

La vie étudiante est administrée par le conseil de la vie étudiante, corporation sans but lucratif chargée des activités socioculturelles, sportives et communautaires. La Commission tient d'ailleurs à souligner le dynamisme du conseil qui se manifeste notamment par les nombreuses réunions qu'il a tenues avec la direction des Services aux étudiants afin de mieux répondre aux besoins des élèves. Le mode de fonctionnement des services aux élèves, associé étroitement à celui du conseil de la vie étudiante, permet ainsi de prendre le pouls de la population étudiante au sujet de la satisfaction, de l'accessibilité et de la fréquentation des services offerts aux élèves.

La Commission constate avec intérêt le travail que le Collège entreprend pour rattacher la vie parascolaire aux valeurs véhiculées par le projet éducatif. Par exemple, le profil Montagne permet aux élèves de choisir un cheminement collégial selon leurs goûts et revoir leur engagement tout au long de leur programme d'études. Le dynamisme du Service aux étudiants ajoute une contribution institutionnelle appréciable; les retombées sur l'organisation des études sont visibles.

La gestion des ressources humaines

Le Collège s'est doté, en 1995, d'une politique cadre en gestion des ressources humaines qui contient des programmes concernant le recrutement et la sélection de candidats, l'accueil et l'intégration des nouveaux employés et le perfectionnement des différents

personnels. Le Collège a de plus déployé des programmes de santé et sécurité au travail qui ont démontré leur efficacité. En matière d'évaluation du personnel, le Collège dispose de mesures déjà prévues dans le cadre des périodes de probation des nouveaux employés, incluant les nouveaux enseignants. En 1999, l'établissement a invité tous les cadres à se soumettre à une ronde d'évaluation formative par les pairs; cette action est complémentaire au processus formel qui existe déjà sur une base annuelle. Par contre, les évaluations ne sont pas encore généralisées auprès de toutes les catégories d'employés permanents. Bien que l'évaluation des enseignants ait été réclamée par l'Association générale des étudiants et des étudiantes du Cégep de Chicoutimi, le Syndicat des enseignants a informé l'Association, en décembre 2002, que ses membres n'en souhaitaient pas la mise en place. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de s'assurer que l'application de sa politique de gestion des ressources humaines, particulièrement l'évaluation du personnel permanent, soit mise en œuvre comme le prévoit son plan d'action.

Les membres du personnel se sentent valorisés et appuyés par le Collège. Ce dernier n'hésite pas à offrir aux employés les moyens de réaliser leurs projets à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement. De nombreuses activités rassemblent la communauté collégiale et le personnel se mobilise aisément lors d'une opération de masse. Mise à jour en 1998, la politique de reconnaissance envers le personnel est appliquée aux faits et aux événements qui méritent d'être soulignés. En somme, le climat de travail favorise des relations cordiales et respectueuses.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Les pratiques d'acquisition et de renouvellement des ressources font l'objet de consultations auprès des différents services concernés. La coordination des activités opérationnelles des services de l'informatique, des ressources matérielles et financières est assurée par la direction des services administratifs du Collège. Dans le cadre de la répartition des ressources budgétaires, le Collège établit des priorités et dispose d'un mécanisme de répartition qui tient compte des objectifs institutionnels et des différents besoins relatifs aux programmes, à l'encadrement des élèves, à la gestion du personnel et à l'entretien du milieu physique. La gestion financière se fait dans un contexte où la diminution de la clientèle oblige à une plus grande rigueur. Du reste, le Collège présente un léger déficit budgétaire pour l'année 2001-2002 qui s'explique, en partie, par la baisse de l'effectif étudiant.

Les ressources informationnelles, financières et matérielles sont adéquates au regard des programmes et des services offerts; il y a lieu de souligner la disponibilité, la qualité et l'entretien des locaux et des équipements informatiques. La Commission souligne aussi la qualité de la bibliothèque; elle constitue une réalisation remarquable, autant par son aménagement convivial et invitant que par la fréquentation assidue qu'elle suscite chez les élèves.

En 1997, le Collège a mis sur pied la Fondation du Cégep de Chicoutimi à laquelle la communauté, les employés et les élèves sont invités à contribuer financièrement; l'Association étudiante s'est prononcée en faveur d'une souscription annuelle volontaire de cinq dollars par élève. Selon le rapport, la création de la Fondation a favorisé l'ouverture du Cégep sur son milieu et a permis d'identifier de nouveaux besoins. Les nombreux partenariats créés à l'occasion des activités de recherche du Collège ont également contribué, de façon significative, au financement de ressources matérielles. Pour sa part, le CQFA a mis sur pied, en 1986, la Fondation Roméo-Vachon qui regroupe des personnalités du milieu de l'aéronautique, des gens d'affaires et des leaders politiques.

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

Dans son rapport, le Collège analyse les taux de réussite des cours, de persévérance scolaire, de diplomation et de réussite à l'épreuve synthèse de programme. Il fait également l'analyse des données statistiques relatives à l'admission des élèves vers l'université et au placement vers le marché du travail. Les résultats révèlent que le Collège se maintient généralement au-dessus de la moyenne du réseau.

La Commission estime que, dans l'ensemble, le plan de réussite paraît en bonne voie de réalisation. La plupart des mesures prévues ont effectivement été mises en place. Le Collège juge particulièrement efficaces la concertation des différents acteurs sur les mesures d'aide à la réussite concernant le programme d'accueil et d'intégration et la relance téléphonique faite auprès des étudiants qui ne se réinscrivent pas à la troisième session. À ce sujet, l'analyse du bilan de mise en œuvre du plan de réussite pour l'année 2001-2002 montre la progression du taux de réinscription en troisième session : il atteint 89,2 % en 2000, soit une augmentation de 2,4 % par rapport à l'année précédente.

Les données associées au bilan de mise en œuvre du plan de réussite indiquent également que le taux de réussite se situait à 84,5 % pour la cohorte de l'année 2000-2001. Le rapport du Collège précise d'ailleurs que la tendance du taux de réussite entre 1996 et 2000 est à la

hausse. Au Centre d'études collégiales de Forestville, 87,2 % des cours ont été réussis entre 1996 et 2001. La formation continue, pour sa part, maintient son objectif de placement à 80 % dans l'ensemble de ses programmes.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le bilan quinquennal 1994-1999 montre que le Collège atteint ses objectifs institutionnels de nature éducative. Il a mis en œuvre des programmes d'études adaptés aux besoins du milieu et a participé à la concertation régionale. Il a aussi mis en œuvre quatre de ses programmes techniques en alternance travail-études. Depuis 1993, onze programmes ont été révisés en objectifs et standards. Le Collège a également atteint l'objectif de prendre en compte les valeurs et les engagements du projet éducatif dans les programmes d'études, les évaluations de programmes, les plans d'études et les plans de travail. Cependant, étant donné les nombreux boycotts, l'atteinte des objectifs de la PIEA a connu un succès relatif. Enfin, le plan stratégique 2001-2004 tient compte de la révision, de l'implantation et de l'évaluation des programmes d'études.

Dans le but d'accroître l'accessibilité aux études collégiales, le Cégep a œuvré de concert avec les gens de la Haute-Côte-Nord pour mettre sur pied un centre de formation à Forestville. Le Collège a aussi obtenu des résultats tangibles par rapport au recrutement d'élèves dans le secteur du Bas-Saguenay. À la suite d'une entente avec le ministère de l'Éducation, il a pu offrir le transport journalier dans cette région et, depuis, une centaine d'élèves se sont ajoutés à l'effectif du Collège.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le développement des volets complémentaires représente une des forces du Cégep de Chicoutimi, en particulier la recherche technologique et pédagogique. Le Collège possède une politique de la recherche et il a bâti un guide annuel des programmes de subventions. La Commission souligne l'apport du Centre d'aide régional sur les aliments (CARA) qui, en plus d'offrir un lieu de formation aux élèves en *Techniques diététiques*, contribue à soutenir les entreprises de la région. En 1998, le Collège a aussi créé un centre de transfert technologique, le Centre de géomatique du Québec. Le centre est né à la suite d'interventions régionales et du développement de programmes d'AEC. Le Collège a su développer des projets novateurs, par exemple en créant un consortium de formation en transformation de l'aluminium avec les cégeps d'Alma et de Jonquière.

À l'automne 1992, le Collège a mis en place le Service du développement international et s'est doté, en 1998, d'une politique du développement international. Le service a réalisé de nombreux projets à l'étranger, mais n'a pas pu atteindre son objectif d'autofinancement depuis sa création en 1992. Pour cette raison, le Collège a amorcé une période de réflexion quant à la place que la coopération internationale occupera dorénavant au sein de l'institution. Ce secteur n'a d'ailleurs pas été intégré aux nouvelles orientations du plan stratégique de 2001-2004 alors qu'il apparaissait dans le plan de 1994-1999.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Dans son plan de développement, le Collège indique qu'il met en place des mécanismes pour détecter les besoins nouveaux et pour recourir à des stratégies d'innovation et de changement. Pour réaliser cet objectif, il a intégré dans sa philosophie de gestion et dans son projet éducatif des valeurs d'ouverture à l'innovation. Les actions réalisées à cet égard se reflètent dans l'effort concerté du conseil d'administration et du comité de régie afin de tenir des activités de réflexion collective où sont discutés les dossiers de développement. De plus, le Collège crée et soutient des groupes de travail voués au développement; parmi ceux-ci, le comité sur les projets de développement, formé en 1999, constitue une initiative intéressante. Regroupant différentes catégories de personnel, ce comité a proposé l'implantation de nouveaux programmes d'études dans le domaine de la métallurgie, la biotechnologie et la seconde transformation du bois. À la session d'automne 2003, le programme *Technologie du génie métallurgique, option procédés de transformation*, se donnera conjointement avec le Collège d'Alma. Cette démarche témoigne d'une volonté de partenariat entre deux collèges qui doivent faire face à la diminution constante de leur clientèle étudiante. Le Cégep a également créé des programmes *DEC-BAC en Techniques administratives, en Informatique et en Génie électrique* avec l'Université du Québec à Chicoutimi. Il a de plus mis en place le nouveau programme préuniversitaire *Histoire et civilisation* qui offre un encadrement particulier à ses élèves et une formation enrichie basée sur la reconnaissance des activités parascolaires.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège dispose de processus d'évaluation et de planification efficaces. Il a procédé à plusieurs bilans favorisant une large participation de la communauté collégiale. En janvier 2001, le Collège a rassemblé l'ensemble du personnel et des représentants des étudiants

autour d'ateliers sur la pertinence des objectifs stratégiques proposés. La planification fait aussi l'objet de bilans annuels qui sont avalisés par la régie administrative, adoptés au conseil d'administration et diffusés dans le milieu. Pour appuyer ses travaux, le Collège a créé un comité de suivi du plan stratégique dont la tâche est de préparer une synthèse de la planification annuelle; le comité permet ainsi de développer une vue d'ensemble des plans de travail et de susciter les échanges entre les services, les départements et les directions.

Le Collège utilise les moyens appropriés pour assurer son développement dans le respect de sa mission. Il a su également organiser des groupes de travail efficaces. Cependant, la Commission note que le Collège devra s'assurer que le processus d'évaluation de programme soit davantage développé, conformément à ce qui est prévu dans sa PIEP.

Les pratiques de communication

Le Cégep a adopté en 1991 une politique destinée à encadrer les communications internes et externes. Il a également préparé, en 1998, un plan de communication axé sur le recrutement et la visibilité. Un comité de coordination sur les communications, où siègent des représentants de chacune des directions, définit les orientations à privilégier. Les publications font l'objet de plusieurs vérifications avant leur parution et sont rédigées en fonction des règles d'éthique professionnelle. Par ailleurs, le Collège possède un mécanisme de gestion des litiges qui lui permet de traiter efficacement les plaintes formulées par les élèves.

Les pratiques de communication interne et externe favorisent la diffusion des documents aux personnes concernées. Les décisions du conseil d'administration et de la commission des études sont communiquées au personnel.

Plusieurs moyens sont déployés au Collège afin de faciliter l'accès à l'information, en particulier les deux publications internes qui informent régulièrement la communauté collégiale : *L'Idéophile* et la *Jasette*. Le réseau informatique, le site Internet et le courrier électronique du Collège servent également de plate-forme interactive où circulent plusieurs commentaires ou informations relatives à des dossiers courants tels que les plans stratégiques ou les orientations du Collège.

Enfin, les employés et les élèves apprécient les outils de communication dont ils disposent. La politique d'ouverture et d'accessibilité affichée par la direction favorise un climat

organisationnel marqué par le respect. Le Collège démontre qu'il fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a établi un plan d'action détaillé qui est en lien avec les préoccupations identifiées et avec les résultats de l'autoévaluation. Un calendrier de réalisation a été établi et les responsabilités ont été attribuées; aucune priorité n'a cependant été déterminée. La Commission note que certaines actions auraient avantage à être reformulées de façon à rendre compte plus fidèlement de ce que le Collège entend mettre en œuvre dans son plan d'action.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de Chicoutimi pourrait mieux assumer les responsabilités qui lui sont confiées.

D'une part, sur le plan de la gestion pédagogique, le Collège n'établit pas de liens fonctionnels avec les centres de formation, en particulier au regard de l'application de la PIEA; d'autre part, le mode de fonctionnement de la commission des études ne permet pas à cette instance de remplir adéquatement son rôle. La Commission souligne par ailleurs le fonctionnement efficace du conseil d'administration et l'engagement remarquable de ses membres au sein des différents comités mis en place au fil des ans par le Collège. Le dynamisme du conseil de la vie étudiante, les efforts investis afin de rendre les activités de la vie étudiante complémentaires à la formation et l'encadrement des élèves sont également à souligner.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, notamment par les nombreuses réalisations dans le domaine de la recherche technologique. Il a su, aussi, élaborer des plans stratégiques qui mobilisent l'ensemble de la communauté collégiale.

Pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Collège doit s'assurer que la PIEA soit bien appliquée et que les responsabilités légales qui sont confiées à la commission des études et à la direction des études soient bien assumées. En outre, le Collège doit réviser le mode de fonctionnement de la commission des études. Enfin, il doit rendre systématique l'évaluation des personnels. Il s'agit de lacunes qu'il devra combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire, le Cégep de Chicoutimi est d'accord avec les remarques émises lors de la visite. Le Collège émet cependant des réserves quant à la portée de certaines recommandations et au jugement énoncé en conclusion.

Le Collège fait état d'actions entreprises en lien avec des recommandations qui lui avaient été adressées. Depuis le début de la session d'automne 2003, des rapprochements avec le Centre québécois de formation en aéronautique (CQFA) ont été entrepris afin de lui accorder une meilleure représentation au sein de la commission des études du Collège.

En ce qui regarde l'application de la politique de gestion des ressources humaines, le Collège complète actuellement un guide d'évaluation des enseignants qui devrait être mis en vigueur à l'automne 2004. Pour les autres catégories de personnel, des mesures sont prises pour uniformiser les pratiques d'évaluation.

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 d'évaluation de l'enseignement collégial,

Jacques L'Écuyer, président