

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep de Jonquière

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

Le Cégep de Jonquière a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 11 février 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 21, 22 et 23 mai 2003. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, un groupe élargi de cadres du Collège, des membres du conseil d'administration, des membres de la commission des études, le comité d'autoévaluation, des professionnels non enseignants, des employés de soutien et des élèves, y compris des membres du personnel et des élèves du Centre d'études collégiales en Charlevoix. Les professeurs n'ont pas participé aux travaux liés à l'évaluation institutionnelle, ni aux rencontres avec la Commission au moment 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. Le comité était composé de M. Louis Roy, commissaire, M. Pierre Leduc, ex-directeur général du Collège de Maisonneuve, M^{me} Diane McGee, directrice adjointe aux programmes internationaux, Cégep John Abbott et M. Jean-Claude Solange, secrétaire général, Collège Ahuntsic. M. Bengt Lindfelt, agent de recherche de la Commission, agissait comme secrétaire, assisté dans cette fonction de M^{me} Mariane Gazaille, agente de recherche.

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

L'établissement

Le Cégep de Jonquière a été créé en 1967 de la fusion du collège classique de Jonquière et de l'École technique d'Arvida. De 1975 à 1980, il faisait partie du collège régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Au fil des ans, le Collège a développé un éventail d'activités dans différentes localités au Québec et au-delà. Outre le campus de Jonquière, il compte plusieurs centres de formation, certains offrant l'enseignement dans plus d'un site, soit le Centre d'études collégiales en Charlevoix (CECC, créé en 1992) à La Malbaie et à Baie-Saint-Paul, le Centre linguistique à Jonquière, Gatineau, Ottawa et Saint-Jean-sur-Richelieu et le Centre national d'animation et de design (Centre NAD) à Montréal.

Les programmes conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) sont donnés à Jonquière et à La Malbaie, ceux qui mènent à une attestation d'études collégiales (AEC), à Jonquière et à Baie-Saint-Paul.

Le Cégep offre 5 programmes préuniversitaires et 19 programmes techniques menant au DEC, 4 programmes d'intégration aux études collégiales et 14 programmes menant à une AEC. Au centre de Charlevoix, il donne deux programmes préuniversitaires et deux programmes techniques menant au DEC; les programmes d'AEC sont offerts en collaboration avec la Commission scolaire de Charlevoix. À l'hiver 2002, le Collège incluant le CECC accueillait 3557 élèves inscrits à temps plein à la formation ordinaire et 169 à la formation continue. Il comptait à la même date, à temps complet, 20 cadres, 20 professionnels, 120 employés de soutien et 349 professeurs.

Le Service de formation continue offre des services de consultation et de formation sur mesure dans diverses régions du Québec et dans des domaines variés dont les communications, le développement organisationnel et les techniques industrielles.

Le Collège a établi, en 1984, un centre de transfert technologique en automatisation et robotisation, aujourd'hui le Centre de production automatisée (CPA). En outre, un groupe de recherche nommé ECOBES³, constitué au sein du Collège, réalise depuis 1982 des

3. Acronyme pour *études des conditions de vie et des besoins de la population*.

recherches en sciences sociales. Enfin, un Service de coopération de développement international (SCDI) a été mis sur pied en 1986.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'autoévaluation porte essentiellement sur la période de 1996 à 2001. Elle a été conduite selon un plan détaillé. L'encadrement du processus a été assumé par un comité de pilotage composé de onze personnes, dont le directeur général et l'adjointe au directeur général, qui agissait comme coordonnatrice de l'opération. Le devis général a été élaboré par la coordonnatrice et, après validation auprès de tous les groupes intéressés, il a été soumis au conseil d'administration pour adoption. Des comités thématiques ont été mis sur pied pour mener le travail d'évaluation selon les différents thèmes et critères. Composés de cinq à dix personnes, ils ont assuré la collecte d'information et ont effectué les analyses selon les thèmes et les critères dont ils avaient la responsabilité.

L'analyse documentaire et les entrevues semi-dirigées auprès des différents services sont les principales méthodes utilisées. Au total, une centaine de personnes, cadres et employés professionnels et de soutien, ont participé aux travaux. Les résultats d'une enquête menée en 2002 auprès du personnel sur la qualité de vie au travail ont également été utilisés. Même s'ils y ont été invités à quelques reprises, les élèves n'ont pas participé activement à l'évaluation.

Les rapports des comités thématiques ont ensuite été transmis au comité de pilotage qui en a assuré l'harmonisation et l'intégration dans le rapport institutionnel. Le conseil d'administration a été tenu au courant régulièrement de l'avancement des travaux et l'adoption du rapport institutionnel s'est faite en deux étapes. Un communiqué a invité toute personne intéressée à prendre connaissance du rapport, soit en version papier disponible sur demande, soit à partir du site Internet du Collège.

Le processus d'évaluation a été conduit avec soin. Bien que les enseignants aient pour leur part boycotté la démarche d'évaluation institutionnelle, le Collège disposait de l'information nécessaire à sa réalisation. Le rapport du Collège, bien documenté et clairement structuré, traite en détail de l'ensemble des thèmes sur un mode principalement descriptif. Les conclusions sont honnêtes et identifient les problèmes rencontrés.

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.

La mission

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

Le Cégep de Jonquière adoptait en 1989 un énoncé de mission qui met l'accent sur la formation à assurer à des clientèles « jeune, adulte et sociocommunautaire » et qui englobe aussi explicitement les services à la communauté et la recherche. Quatre dimensions étaient privilégiées, à savoir la valorisation des ressources humaines, l'écoute de la collectivité étudiante, la qualité de la formation et l'ouverture aux besoins du milieu. Selon le Collège, ce document a porté le développement de l'établissement pendant une décennie.

L'énoncé de mission a été actualisé une première fois en 1995. Par la suite, en 1999-2000, un ensemble de documents d'orientation a été adopté, y compris, en 2000, un plan d'organisation du Collège contenant une formulation légèrement revue de la mission.

Les différentes versions sont claires : chacune précise le secteur d'activité, la nature des services que le Collège veut offrir, les clientèles visées et le territoire d'action. Le texte de 2000 fait explicitement référence à la mission inscrite dans la Loi sur les cégeps et reprend des éléments qui avaient été ajoutés en 1995, à savoir la recherche d'excellence, la volonté de se situer à la fine pointe technologique et la mise en relief de la dimension internationale.

Le plan de développement de 1989 comportait des objectifs institutionnels pour les années 1989 à 1992 liés aux quatre dimensions prioritaires retenues. Ces objectifs ont été mis à jour par la suite et un nouveau plan d'action transitoire, visant à orienter l'action de la direction générale, a été préparé pour les années 1999 à 2002.

L'énoncé de mission et le plan de développement de 1989 résultent de travaux ayant mobilisé l'ensemble de la communauté collégiale. Toutefois, au fil des ans, il y a eu peu

d'animation autour de l'énoncé de mission et le Collège note qu'avec le temps, la mémoire collective s'est effritée. La mise à jour de la mission faite en 1995 a fait l'objet de certaines consultations à l'intérieur et à l'extérieur du Collège, alors que les documents de 1999-2000 ont été élaborés essentiellement par les membres du conseil d'administration et par la direction générale. Le Collège note qu'il y a lieu de susciter l'adhésion de la communauté collégiale autour d'un énoncé de mission mis à jour et d'objectifs institutionnels à plus long terme et se propose d'élaborer un « Projet d'établissement partagé » en y associant l'ensemble des personnes intéressées. Au cours de la visite, la Commission a pu constater la pertinence de cette intention; c'est pourquoi elle *suggère* au Collège d'y donner suite dans le but d'actualiser sa mission et de se donner des objectifs clairs en y associant l'ensemble de la communauté collégiale.

L'énoncé de mission a certes inspiré l'action notamment en ce qui concerne le développement communautaire et les services aux élèves. Toutefois, on ne trouve pas de traces explicites de la mission dans les diverses politiques sectorielles – par exemple dans les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages ou des programmes (PIEA ou PIEP) – ni dans le processus d'élaboration des programmes. La Commission invite ainsi le Collège à voir à ce que le « Projet d'établissement partagé », une fois adopté, inspire clairement les politiques sectorielles et le processus d'élaboration des programmes.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le Collège a connu plusieurs changements au sein de la direction au cours des dernières années. L'actuel directeur général est entré en fonction en 1998 et les directions des études, du personnel, des services aux étudiants et du Centre d'études collégiales en Charlevoix ont changé de titulaire depuis 1999, la Direction des études à deux reprises.

Selon le rapport du Collège et l'information recueillie sur place, le fonctionnement du conseil d'administration est adéquat. Certains règlements de régie interne doivent être mis à jour et les travaux sont en cours en ce sens; les membres du conseil souhaitent aussi s'engager dans une réflexion de fond sur les orientations et les objectifs du Collège.

Les mêmes remarques s'appliquent au fonctionnement du comité exécutif qui est composé du président du conseil d'administration, du directeur général, du directeur des études et de deux autres personnes désignées par le CA parmi ses membres.

La restructuration de la direction et la définition des orientations, entreprises à compter de 1998, sont encore à compléter – la présente évaluation institutionnelle devait justement apporter certains éléments à cet égard. Toutefois, plusieurs modifications ont été apportées à l'organigramme depuis 2000; ainsi, une Direction des services administratifs et techniques a été créée, les programmes autofinancés ont été regroupés sous une même direction et la direction du Centre d'études collégiales en Charlevoix a été rattachée fonctionnellement à la Direction des études du Collège.

La commission des études compte une majorité de professeurs, certains nommés par l'assemblée des responsables de coordination départementale, d'autres par l'assemblée syndicale. Le rapport du Collège mentionne que les débats sont parfois teintés de préoccupations syndicales, mais les personnes rencontrées affirment que les membres qui y siègent le font à titre individuel. Afin d'éviter de laisser des questions litigieuses en suspens, les décisions se prennent désormais par vote et les abstentions ne sont pas permises. Le fonctionnement de la commission des études est efficace quand il n'y a pas de boycott des professeurs, comme cela s'est produit pendant la période de référence. À ce propos, la Commission fait remarquer qu'en se retirant des instances officielles, entre autres de la commission des études et du conseil d'administration, les personnes appelées à siéger à ces instances font défaut aux responsabilités juridiques qu'elles ont accepté d'assumer.

L'équipe de la Direction des études est également en processus de consolidation à la suite de mouvements importants de personnel intervenus en 2001 et 2002. Des comités de programme ont été mis en place en 2001-2002, tant pour l'enseignement ordinaire que pour la formation continue; dans ce dernier cas, des professeurs de la formation ordinaire participent aux comités. À Jonquière, les disciplines de formation générale ne sont pas représentées aux comités de programme mais il existe un comité de la formation générale qui, au besoin, transmet ses avis aux comités de programme. À partir de la documentation disponible (rapports annuels, procès-verbaux, plans de travail), le Collège conclut que ces comités jouent adéquatement leur rôle, tout comme les assemblées départementales. Cela vaut également pour le Centre d'études collégiales en Charlevoix où des progrès sensibles ont été accomplis plus récemment dans le fonctionnement de ces entités et dont les liens avec Jonquière ont été resserrés.

La gestion pédagogique

Depuis 1995, le Collège a procédé à des mises à jour de sa politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA), chaque fois après consultation des départements,

des représentants des programmes ainsi que du Service de formation continue. La plus récente version, adoptée en juin 2002, apporte plusieurs modifications utiles et fixe à trois ans la périodicité de l'évaluation en profondeur de la politique.

Cette politique prévoit que chaque département élabore une politique départementale d'évaluation des apprentissages (PDEA), ce qui a été fait tant pour la formation ordinaire que pour la formation continue. Ces PDEA sont approuvées par la Direction des études qui s'assure de leur application au moment où elle fait l'analyse des plans de cours. Par ailleurs, le Collège a produit un guide d'élaboration des PDEA ainsi qu'une grille d'analyse et offre aux départements et aux programmes un bon service d'animation pédagogique. Les élèves rencontrés ont toutefois fait état d'une application inégale des règles relatives à la remise des travaux et de celles touchant la qualité de la langue dans les travaux et examens. La Commission réitère la remarque déjà faite lors de son évaluation de la PIEA et *suggère* au Collège de poser quelques balises à ce sujet dans sa politique institutionnelle et s'assurer de leur application.

La politique institutionnelle d'élaboration et d'évaluation des programmes (PIEEP) a été adoptée récemment. Cette politique – alors encore à l'état de projet – a guidé l'évaluation d'un programme conduisant au DEC. À la suite de l'évaluation faite par la Commission de l'application de ce projet de politique, ce texte est actuellement en voie de révision. Un système d'information sur les programmes a été développé et permet d'obtenir les données utiles sur des paramètres comme le cheminement scolaire et le rendement des élèves.

Le Collège s'est donné des mécanismes fonctionnels pour l'élaboration des programmes. Un guide a été produit à l'intention des comités de programme et contient, entre autres choses, des orientations à suivre en cas de litige. Au cours des trois dernières années, la commission des études a examiné quelque 150 plans cadres de cours.

L'évaluation annuelle continue des programmes prévue dans la PIEEP est en cours, tant à Jonquière qu'au centre de Charlevoix, et il est prévu de procéder prochainement à l'évaluation en profondeur de quelques programmes. Des guides d'évaluation ont été élaborés en vue de soutenir le travail des comités de programme. À la formation continue, l'évaluation continue se fait par cohorte.

Le Collège s'est donné, dès 1990, un plan d'aide à la réussite; l'élaboration, en 2000, d'un plan institutionnel de réussite a été l'occasion de réévaluer et de revoir l'ensemble des mesures mises en place. Un règlement sur le cheminement scolaire a été adopté qui prévoit des stratégies d'intervention auprès des élèves identifiés comme étant « à risque » et environ 400 élèves font annuellement l'objet d'un suivi en vertu de ces dispositions. Par

ailleurs, depuis plusieurs années, des évaluations de mi-session ont lieu à l'enseignement ordinaire. Les résultats des élèves font l'objet d'une analyse et, au besoin, d'un suivi par les services d'aide à l'apprentissage. À la formation continue, le cumulatif des résultats à la mi-session est transmis au conseiller responsable du programme qui en assure le suivi. Le Cégep a également mis sur pied un centre de la réussite où sont regroupées les ressources humaines, matérielles et techniques vouées au soutien à l'apprentissage. Au service de formation continue, le conseiller en formation responsable du programme et les conseillers pédagogiques peuvent venir en aide aux élèves ou les guider vers d'autres personnes-ressources. La Commission note l'intérêt du mode de dépistage des élèves « à risque » et la stratégie d'intervention auprès de ces élèves ainsi que du regroupement des différents centres d'aide en un centre de la réussite bien équipé.

Le Service d'animation et de développement pédagogiques (SADP) réunit, selon les années, de trois à cinq professionnels; en outre, une conseillère pédagogique agit comme personne de liaison entre le centre de Charlevoix et la Direction des études. Le SADP offre des services nombreux et diversifiés de développement pédagogique – développement des programmes, préparation de projets d'alternance travail-études, suivi des politiques (PIEA, PDEA, PIEEP) – et de conseil et soutien à l'enseignement, par exemple pour l'élaboration des plans de cours, le perfectionnement, l'accompagnement des projets de recherche. Une entente a été conclue avec l'Université du Québec à Chicoutimi pour la mise sur pied d'un programme de perfectionnement qui réponde aux besoins et suscite l'intérêt du corps professoral. La Commission considère que les services d'aide à l'enseignement constituent une force au Cégep de Jonquière.

L'organisation scolaire, soit l'offre de cours, l'aménagement du calendrier scolaire et des horaires, tient compte des besoins des élèves et des professeurs.

Les services aux élèves

Au chapitre des services aux élèves, le rapport du Collège présente des activités relevant de quelques directions distinctes. À Jonquière, la Direction des affaires étudiantes regroupe essentiellement les services de psychologie et d'orientation, de placement étudiant, d'aide financière, d'animation (activités sportives et socioculturelles), de pastorale et de santé; les services de santé étant assurés grâce à une entente avec le CLSC. Le Service de l'information scolaire et professionnelle est placé sous la Direction générale, et les services d'aide pédagogique, sous la Direction des études. Les élèves rencontrés se sont montrés généralement satisfaits des services offerts, même si certains souhaiteraient une plus large accessibilité.

Les différents services recueillent de l'information sur la fréquentation et les raisons qui amènent les élèves à les consulter. Le Collège note cependant que peu de données sont disponibles sur la satisfaction des élèves et il se propose de mettre en place une stratégie pour évaluer leurs attentes et leur satisfaction à l'égard des services offerts et des activités disponibles. La Commission encourage le Collège à y procéder et à se soucier également de l'accessibilité des services.

Afin de permettre aux élèves de jouer un rôle actif dans le choix et l'organisation d'activités parascolaires, le Collège a mis sur pied une corporation des affaires étudiantes qui dispose d'un budget de 300 000 dollars provenant d'une partie des droits perçus auprès des élèves. Cette corporation est largement gérée par les élèves qui sont majoritaires aux divers échelons : assemblée générale, conseil d'administration et comité de projets, ce dernier ayant pour rôle d'étudier les projets d'activités proposés par les élèves. Au-delà des mérites des activités elles-mêmes, les élèves ont souligné l'intérêt de pouvoir en proposer et de les voir accepter et ils ont dit apprécier l'efficacité du comité des projets.

Au centre de Charlevoix, un conseiller pédagogique assure les services d'aide pédagogique individuelle, de conseil en orientation et d'information scolaire et professionnelle. Pour les services de psychologie et de santé, une entente est conclue, tout comme à Jonquière, avec le CLSC local. Les objectifs des services sont arrimés avec le projet d'études des élèves. Des activités sportives et socioculturelles sont aussi organisées, certaines par l'association étudiante. Les relations de proximité permettent aux élèves d'exprimer au fur et à mesure leurs souhaits et leur degré de satisfaction.

La gestion des ressources humaines

L'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines était prévue dans le plan de développement de 1989, où l'aspect de la valorisation des ressources humaines figurait en première place parmi les priorités, et cette intention avait été réaffirmée en 1999. Dans son rapport, le Collège note d'emblée qu'il ne dispose pas encore d'une telle politique. Il dispose cependant de politiques ou de pratiques sectorielles. L'efficacité de ces dernières est variable.

Dans l'ensemble, les procédures de recrutement et d'embauche pour les diverses catégories de personnel sont adéquates et permettent d'engager des personnes ayant le profil et les compétences requises. Le Collège ne fait pas état de mesures particulières d'insertion professionnelle des nouveaux employés; toutefois, une recherche-action à laquelle participe un groupe de professeurs est en cours en collaboration avec l'UQAC portant sur

l'accompagnement de la relève enseignante au collégial. Quant à l'évaluation du personnel, il n'y a ni politique ni pratique, sauf pour les enseignants du Service de formation continue, pour les hors cadres et les cadres; dans ce dernier cas, le Collège estime que l'application inégale de la politique rend celle-ci moins efficace.

Une politique de perfectionnement du personnel enseignant existe et est mise à jour périodiquement. Elle est appliquée adéquatement, à l'aide de ressources suffisantes, fonctionne à la satisfaction des personnes touchées et donne de bons résultats sur le plan de la pratique professionnelle. Cela n'est pas le cas toutefois pour les autres catégories d'emplois, pour lesquelles les pratiques de perfectionnement sont peu structurées.

Un programme d'aide au personnel a été implanté au début des années 1990. Ce programme, qui vise à soutenir les membres du personnel qui vivent des difficultés de divers ordres, se réalise en concertation avec les syndicats et avec l'association des cadres. Il est également accessible à la famille proche des employés ainsi qu'aux retraités récents. En outre, des activités sont organisées pour souligner la contribution du personnel à la vie institutionnelle : publication dans le journal interne ou dans le rapport annuel de réalisations particulières, soirées reconnaissance, activités sociales diverses, etc.

Dans son rapport, le Collège se propose d'élaborer une politique de gestion des ressources humaines incluant des volets comme l'évaluation, le perfectionnement et la valorisation du personnel. En raison de l'importance de cet aspect de la gestion institutionnelle – que le Collège lui-même reconnaît – ainsi que de l'obligation faite aux collèges de se donner une PGRH,

la Commission recommande au Cégep de Jonquière d'adopter et d'appliquer, dans les meilleurs délais, une politique de gestion des ressources humaines incluant, outre les volets d'évaluation, de perfectionnement et de valorisation, celui d'insertion professionnelle des nouveaux employés.

Le climat des relations de travail paraît sain : les mécanismes prévus dans les conventions collectives fonctionnent adéquatement et dans une atmosphère de respect mutuel, les griefs sont relativement peu nombreux dans les cinq années considérées (1996 à 2001) et la plupart ont fait l'objet soit de désistement soit de règlement hors cour.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

La planification de l'acquisition et du renouvellement de ressources matérielles dédiées à l'enseignement se fait annuellement à partir des besoins établis par les départements et les services. Au cours du processus, ceux-ci sont consultés et des priorités sont établies, d'abord par la Direction des études, puis par le conseil d'administration. Divers critères guident les prises de décision, dont les objectifs et les contenus des programmes, le nombre d'élèves, les révisions et les implantations de programmes et les activités d'apprentissage à réaliser; les besoins liés aux autres volets de la mission sont également pris en compte. La Commission invite le Collège à se donner un plan global de renouvellement à plus long terme, comme il en a exprimé l'intention au cours de la visite.

La gestion des ressources est adéquate au regard des besoins des programmes et des services offerts, par exemple en ce qui concerne la disponibilité et l'entretien des locaux et l'équipement des laboratoires. Le Collège s'est donné un plan triennal 2000-2003 de développement des technologies d'information et de communication (TIC) qui mérite l'attention. Dans ce cadre, un inventaire fait en 1999 dénombrait quelque 1050 postes informatiques, dont 530, répartis en 33 laboratoires, destinés aux élèves de l'enseignement ordinaire. Un Centre des ressources éducatives assure l'acquisition et l'accessibilité des ressources documentaires à Jonquière et au centre de Charlevoix. À Jonquière, ce centre dispose de plusieurs salles destinées à l'étude ou aux travaux pratiques et un parc informatique d'une centaine d'ordinateurs rattachés à Internet, la plupart relativement récents. Le centre de la réussite y est également logé.

Les centres autofinancés contribuent de plus à l'atteinte des objectifs institutionnels moyennant un partage d'expertise et d'équipement.

Les états financiers⁴ montrent un excédent pour l'année 2000-2001 et un léger déficit pour 2001-2002.

4. État des revenus et dépenses – fonds de fonctionnement.

L'atteinte des objectifs

L'atteinte des objectifs liés au cheminement scolaire et professionnel des élèves

En plus du rapport d'autoévaluation et des renseignements obtenus lors de la visite, l'analyse de la Commission sur ce point repose sur l'information contenue dans le plan institutionnel de la réussite et dans le bilan de l'application de ce plan que le Collège dressait à l'automne 2002.

Le rapport d'autoévaluation présente les taux de réussite des cours au premier trimestre, la persévérance et les taux de diplomation pour les cohortes de 1996 à 2000, globalement et pour certains programmes ciblés. Ces données sont comparées à celles du réseau. Certaines données relatives à la cohorte de 2001 paraissent dans le bilan du plan de réussite.

Au total, il en ressort que le niveau de réussite, de persévérance et de diplomation est supérieur à celui du réseau dans son ensemble, quelquefois avec un écart positif important. En outre, à la lumière des taux pondérés du Ministère, le Collège note qu'il obtient un taux de diplomation supérieur à ce qu'on pourrait attendre, considérant la force des élèves accueillis⁵. Il explique ses résultats par le fait qu'un plan d'action pour favoriser la réussite a été mis en application dès 1990 et par l'engagement de l'ensemble du personnel. Par contre, le taux de réussite des cours pour les cohortes de 2000 et 2001, tous programmes confondus, a quelque peu fléchi par rapport à celui des cohortes précédentes et la progression vers les cibles fixées semble interrompue, du moins temporairement. Le Collège se propose d'analyser plus à fond ce phénomène et, en attendant les résultats, de continuer à miser sur la pédagogie au premier trimestre dans des programmes ciblés.

La Commission estime que, dans l'ensemble, le plan institutionnel de la réussite paraît en bonne voie de réalisation. Pour la plupart, les mesures qui y sont prévues ont effectivement été mises en place. Le Collège juge particulièrement efficaces certaines d'entre elles, comme le parrainage en entreprise et le tutorat assuré soit par des pairs, soit par un enseignant dans le cadre de certains programmes.

Les épreuves synthèses des programmes sont bâties à partir de profils de sortie avec l'assistance, au besoin, du Service d'animation et de développement pédagogiques. Le taux de réussite à ces épreuves est élevé, s'approchant des cent pour cent. Par contre, le taux de réussite à l'épreuve uniforme de français est décevant, se situant dans les dernières années

5. Cet écart positif s'observe pour trois cohortes successives dans les programmes de DEC pris globalement ainsi que, généralement parlant, dans les six programmes ciblés par le plan de réussite.

entre 6 % et 14 % en dessous de celui du réseau, et constitue, pour certains élèves, un obstacle important à la diplomation. Pourtant, selon le Collège, les élèves admis ont une note moyenne en français du secondaire qui est supérieure à celle du réseau. Le Collège a certes mis sur pied des mesures comme le centre d'aide en français et des ateliers de préparation à l'épreuve uniforme – ces derniers étant appréciés des élèves rencontrés – mais il ne s'est pas donné une véritable politique sur la qualité de la langue; ce qui en tient lieu, un énoncé d'intention daté de 1982, n'est pas réellement appliqué et, comme cela a été mentionné précédemment, les pratiques varient quant à la correction et l'évaluation du français dans les travaux des élèves.

C'est pourquoi la Commission recommande au Collège de procéder, comme il se le propose, à une analyse de cette situation en étroite collaboration avec les professeurs de français et de prendre les mesures pour y remédier.

Au secteur de la formation continue (programmes menant à une AEC), le taux de diplomation des divers programmes varie, pour la période de 1997 à 2001, entre 69 % et 88 %. Généralement, l'élève qui persévère dans le programme obtient son diplôme; les abandons interviennent la plupart du temps en début du programme et sont liés à l'obtention d'un emploi.

Le taux d'accès aux études universitaires est élevé, dépassant 95 % pour les candidats issus tant des programmes techniques que préuniversitaires et dépassant aussi la moyenne du réseau. Les taux de placement des diplômés qui se destinent au marché du travail – variables, certes, selon les programmes – sont généralement comparables à ceux observés pour le réseau dans son ensemble.

En définitive, le Collège enregistre de bons résultats sur le plan du cheminement scolaire et professionnel des élèves, exception faite des résultats à l'épreuve uniforme de français.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Sous les termes génériques de recherche et de service à la communauté, l'énoncé de mission couvre explicitement ou implicitement des champs comme la formation continue, la recherche appliquée, le transfert technologique, la formation linguistique et la coopération internationale.

Le Collège donne en exemple les travaux de recherche en sciences sociales appliquées du groupe ECOBES sur des sujets comme l'abandon scolaire, la santé communautaire et les

conditions sociales. Dans ce cadre, une dizaine de professeurs du Cégep ont effectué des stages de recherche plus ou moins longs. Ce groupe a à son tour soutenu l'émergence d'une équipe de chercheurs composée de professeurs de *Techniques d'éducation à l'enfance*.

En consortium avec les autres cégeps ainsi que les commissions scolaires de la région et l'UQAC, le Collège, par son Service de formation continue et son centre de transfert technologique en production automatisée, a offert des services de formation, d'encadrement pédagogique, de développement de matériel et de transfert d'expertise à la société Alcan en vue de l'implantation de son usine d'Alma. Ces activités ont produit des retombés de divers ordres : enrichissement de l'expertise et de l'offre de formation dans plusieurs domaines, développement de partenariats avec d'autres établissements d'enseignement et acquisition de nouveaux équipements technologiques.

Par son Service de coopération et de développement international et avec les départements de *Techniques d'éducation à l'enfance* et de *Techniques de travail social*, le Cégep, en collaboration avec le Cégep de Saint-Hyacinthe, s'est engagé dans un projet d'implantation de jardins d'enfants au Tchad, projet financé par l'ACDI. Trois professeurs du Cégep y sont engagés et plusieurs élèves y ont participé d'une manière ou d'une autre.

Le centre linguistique, qui offre à Jonquière des services de francisation et d'intégration à une population immigrante, et le Centre national d'animation et de design, situé à Montréal, qui donne de la formation aux nouvelles technologies de l'image, constituent d'autres exemples des activités diversifiées que le Collège conduit dans le cadre de la mission qu'il s'est donnée.

Ce sont là des exemples des nombreuses activités menées dans les volets complémentaires à la mission principale de formation. La Commission considère que cela constitue un point fort de l'action du Collège.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux et l'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège développe diverses stratégies pour détecter des besoins nouveaux et pour y adapter son action. Des analyses des besoins de formation sont effectuées à partir de données sur la démographie et de la main-d'œuvre et, dans cette même optique, le Collège

participe à des comités, des tables et associations locales, provinciales et même internationales. En lien plus direct avec les programmes offerts, des contacts sont établis avec les employeurs et les diplômés.

La création de partenariats avec les universités et le monde du travail a mené à la mise sur pied de plusieurs programmes de DEC-BAC, la plupart en collaboration avec l'UQAC, ainsi que des programmes d'alternance travail-études, ces derniers dans le domaine des techniques physiques. L'ouverture du centre d'études en Charlevoix s'inscrit également en réponse à des besoins de formation détectés tout comme l'offre des programmes donnés en formation continue.

Un comité de veille a été constitué par la Direction des études pour identifier, le cas échéant, les difficultés de certains programmes. Des mécanismes de veille existent également au Service de formation continue ainsi que dans les centres autofinancés. Le regroupement de ces derniers dans une même direction facilite des mises en commun et favorise leur développement.

Le Collège s'approprie les résultats des évaluations de la Commission et se préoccupe des suivis à y donner. Presque tous les correctifs recommandés ont été apportés aux programmes évalués et les points restés en suspens concernant la composante de formation générale au centre de Charlevoix sont en voie d'être réglés. Comme cela a été mentionné précédemment, la politique institutionnelle d'élaboration et d'évaluation des programmes est actuellement en révision à la suite de l'évaluation par la Commission de son application.

Les divers services et les départements réalisent annuellement des bilans et produisent des plans de travail sectoriels. Le rapport du Collège précise que cela se fait principalement dans le cadre de la planification budgétaire annuelle et qu'il y aurait lieu d'accentuer la mise en commun des plans sectoriels et les intégrer dans un plan institutionnel d'activités. Selon le rapport ainsi que les propos recueillis lors de la visite, les différents services souhaitent que soit entreprise une démarche pour en arriver à une vision institutionnelle commune en lien avec les enjeux de développement. Le Collège note par ailleurs qu'il ne dispose pas d'un plan de relève structuré des ressources humaines.

En somme, le Collège mène de nombreuses activités intéressantes et prometteuses en vue d'assurer son développement. L'élaboration de son plan stratégique devrait être l'occasion d'intégrer ces activités et de les mettre en lien avec une vision institutionnelle partagée.

Les pratiques de communication

Le Cégep a mené en 2000 une étude sur l'état et les besoins de ses communications internes et externes et il s'est donné en 2001 une politique des communications. Différents moyens de diffusion de l'information sont utilisés, comme les publications *L'indicateur* (32 numéros par année, avec une page consacrée à l'association étudiante), *L'à-propos* (4 numéros annuellement), *Les échos du CA* (paraissant à la suite des réunions du conseil d'administration), l'informatique (*Intranet* et système *Omnivox*), communiqués de presse, conférences, etc. Au centre de Charlevoix, on déplore cependant le manque d'information écrite : le journal *Le Choix libre* n'ayant paru qu'une seule fois.

Certains moyens d'information s'adressent en premier lieu au personnel de direction, comme les comptes rendus verbaux suivant les réunions du conseil d'administration. D'autres sont spécifiquement destinés aux élèves, comme l'agenda étudiant et le *Journal de la rentrée* et d'autres sont liés au recrutement, comme les journées portes ouvertes ou les tournées d'information scolaire. Le Collège se soucie de valider l'information diffusée et de respecter la loi sur l'accès à l'information.

Le processus de révision des notes est expliqué dans l'agenda étudiant et il est connu des élèves. Les autres types de plaintes concernant l'enseignement sont généralement acheminées à l'association étudiante, mais les élèves rencontrés ont dit ne pas souvent en apercevoir l'impact, ni le suivi. La Commission invite le Collège à rendre les mécanismes de traitement des plaintes plus transparents.

Le Collège note dans son rapport qu'il n'assure pas actuellement la tenue de débats éclairés. Les personnes, en plus d'être informées, souhaitent être consultées et se sentir partie prenante de la vie collégiale. À cet effet, le Collège se propose de « prévoir les sujets, les lieux et les temps pour débattre ». Selon les propos recueillis lors de la visite, le climat de travail et de vie est chaleureux et les contacts faciles, surtout au niveau du personnel et des élèves, mais il manquerait des lieux d'échange et des occasions de discussion. La Commission encourage le Collège à développer de tels lieux et à rechercher ces occasions.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège s'est donné un plan d'action qui établit un ordre de priorités, un partage des responsabilités et un calendrier de réalisation. Dans l'ensemble, ce plan d'action tient compte des résultats de l'autoévaluation.

Par ailleurs, le plan d'action paraît très ambitieux : un très grand nombre d'actions sont désignées comme des priorités premières et à peine plus de la moitié de celles qui devaient se réaliser dans l'année 2002-2003 l'ont été. La Commission invite ainsi le Collège de revoir, dans le cadre de son plan stratégique, son ordre de priorités et d'établir des échéances plus réalistes.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de Jonquière 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 le centre de la réussite, le système de dépistage et de suivi des élèves à risque, le Service d'animation et de développement et les ressources informatiques avec, en particulier, le plan de développement des TIC. Le Collège atteint également ses principaux objectifs de nature éducative, plus particulièrement au regard de la réussite des cours et de la diplomation des élèves ainsi que dans les volets complémentaires de la mission.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne la détection de besoins de formation, le développement de programmes en partenariat avec universités et entreprises et la mise sur pied de mécanismes de veille.

Actuellement, le Collège n'a pas de politique de gestion des ressources humaines. Il s'agit là d'une lacune qu'il devra combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Cégep de Jonquière note que, dans l'ensemble, le rapport traduit fidèlement la situation. Il soumet toutefois un certain nombre de précisions, dont la Commission a tenu compte.

Il signale en outre que son plan d'action est bien enclenché et qu'il fera part ultérieurement à la Commission de la réévaluation de son calendrier et, au besoin, de ses priorités.

La Commission en a pris bonne note. Elle estime que les actions prévues 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