

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep de La Pocatière

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 La Pocatière 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 La Pocatière a transmis son rapport dûment adopté par son conseil d'administration à la Commission qui l'a reçu le 3 mars 2003. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 5, 6 et 7 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 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^{me} Louise Chené, commissaire, de M^{me} Diane Ferland, adjointe au directeur des études au Cégep de Drummondville, de M. Donald Proteau, ex-président du CA du Cégep de Granby Haute-Yamaska et de M. Edgar Snellen, ex-directeur des études au Collège d'Alma. Le comité était assisté de M^{me} Esther Boyer, agente de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.

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

L'établissement

Situé dans la région du Bas-St-Laurent, le Cégep de La Pocatière a été fondé en 1968 afin de desservir le territoire de la Côte-du-Sud et une partie du Témiscouata. Depuis, le Collège a implanté, en 1982, le Centre spécialisé de technologie physique (CSTPQ) qui a obtenu, en 1983, le statut de Centre collégial de transfert de technologie (CCTT). En 1994, le Collège de La Pocatière a ouvert à Montmagny un centre d'études collégiales, le CECM. C'est aussi au cours de 1994 que le Collège devient propriétaire de ses installations physiques après avoir été locataire durant 25 ans. En juin 2002, il inaugurerait, à l'aide de partenaires, le Centre intégré de formation en métallurgie.

Le Cégep de La Pocatière offre quatre programmes de formation préuniversitaire : *Sciences humaines, Sciences de la nature, Arts et lettres* et *Arts plastiques*. On compte également neuf programmes conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) techniques et onze programmes d'attestations d'études collégiales (AEC). Au moment de la visite du Collège, 1101 étudiants étaient inscrits au Cégep de La Pocatière en formation ordinaire tandis que la formation continue accueillait 617 étudiants. Le personnel du Collège était composé de 104 employés non-enseignants (professionnels, cadres, employés de soutien) et de 144 enseignants (101 à temps plein et 43 à temps partiel).

Le Centre d'études collégiales de Montmagny propose à sa clientèle deux programmes préuniversitaires et un DEC technique. Lors de la visite, 29 enseignants (21 à temps plein et 8 à temps partiel) donnaient la formation aux 149 élèves inscrits.

En outre, le Collège offre aux entreprises et aux individus de la région des activités de perfectionnement par le biais du Service de formation continue (SFC) et du CSTPQ. Ces activités représentent le volet complémentaire à la mission du Collège.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Au Cégep de La Pocatière, le processus d'autoévaluation a été pris en charge par la direction générale qui présidait deux comités formés pour la circonstance : un comité de travail et un comité d'orientation. Un devis d'évaluation, produit en février 2001, a encadré toute la démarche institutionnelle d'évaluation. Le rapport d'autoévaluation couvrait la période s'étendant de 1996 à 2001.

Le comité de travail était composé de cinq membres : la directrice générale et présidente du comité, le directeur des ressources humaines, le directeur des études par intérim, un conseiller pédagogique et un enseignant, chargé de l'évaluation. Le comité de travail devait s'acquitter de sept mandats qui consistaient, de façon générale, à faciliter les réflexions et à préparer les opérations que devait mener le comité d'orientation. Ce dernier donnait son avis et validait les rapports que lui présentait le comité de travail. Le comité d'orientation était formé de dix personnes qui représentaient l'ensemble du personnel du Collège. On y comptait la directrice générale, le chargé d'évaluation institutionnelle, le secrétaire du comité ainsi qu'un membre de chacun des groupes suivants : conseil d'administration, personnel de soutien, personnel professionnel, personnel enseignant, étudiants diplômés du Collège, communauté collégiale de Montmagny. Le comité d'orientation s'était vu confier sept mandats dont celui de s'assurer de la mise en œuvre du devis d'autoévaluation ainsi que celui d'analyser et de donner son avis sur le rapport d'autoévaluation.

Ces deux comités de soutien à la démarche d'évaluation institutionnelle ont travaillé en étroite collaboration. Les informations ont été recueillies de deux façons : d'une part, elles ont été colligées à partir de procès-verbaux, de rapports annuels, de bilans de réalisation; d'autre part, elles sont le fruit d'une vaste consultation menée auprès de différents groupes reliés au Collège. C'est ainsi que le conseil d'administration, les membres du personnel, les élèves et les partenaires ont pu donner leur opinion et apporter leur contribution au rapport. Toutefois, malgré une participation active des enseignants tout au long du processus d'autoévaluation institutionnelle, la Commission n'a pu les rencontrer lors de sa visite. La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter cette partie de la démarche d'évaluation a privé ces derniers d'exprimer de vive voix leur point de vue.

Le Collège a planifié le travail d'autoévaluation en quatre grandes étapes : la collecte de données, les rencontres avec différents groupes-cibles, la production et l'adoption du rapport et, pour terminer, une consultation suivie d'une appropriation du rapport. Il en résulte un rapport structuré, franc et transparent dont l'analyse est fouillée et la

méthodologie, solide. La Commission considère que ce rapport d'autoévaluation s'avère un outil efficace pour le Collège, une référence fiable sur laquelle il pourra se fonder pour planifier son avenir.

La mission

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

De la mission du Collège, « *Assurer une formation de qualité, reconnue et de niveau supérieur* », émanent le projet éducatif et le plan de développement 1997-2002. L'énoncé de mission est très présent dans la vie du Collège : on le retrouve dans divers documents officiels. Il est qualifié, par le rapport, de véritable ciment culturel permettant au Collège d'agir en tant qu'unité collective.

Ainsi, les orientations du Collège ont été définies à partir de sa mission. On en compte trois qui, elles-mêmes, sont subdivisées en sept grands objectifs institutionnels. Ceux-ci représentent les objectifs stratégiques du plan de développement 1997-2002. Ils balisent les actions en fonction des défis et enjeux du Collège. Des priorités institutionnelles ont aussi été fixées, elles découlent des objectifs institutionnels et correspondent à des actions que le Collège doit entreprendre à chaque année.

Le projet éducatif du Collège, élaboré à partir d'un processus de participation et de consultation du milieu, s'appuie sur quatre axes interreliés et interdépendants : développer l'autonomie; développer les compétences indispensables à l'exercice de l'autonomie; créer un milieu et des conditions propices au développement de l'autonomie et des compétences; favoriser l'engagement qui assure l'épanouissement de l'autonomie et des compétences.

Mission, projet éducatif et objectifs institutionnels sont clairs et parfaitement congruents puisqu'ils sont intimement liés et qu'ils s'inscrivent dans une continuité et une grande complémentarité.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le projet éducatif est largement diffusé dans divers documents du Collège que ce soit dans l'agenda de l'élève, la Politique institutionnelle d'évaluation de programmes ou le plan de développement. Il est connu et compris de tous; élèves, professionnels, enseignants employés de soutien souscrivent à la mission et aux objectifs institutionnels.

Le Collège a démontré l'adhésion du personnel à la mission en analysant des plans d'étude qui témoignent que le projet éducatif est pris en considération par l'ensemble des enseignants. De plus, le respect des valeurs proposées par la mission guide les interventions effectuées par le personnel auprès des utilisateurs des services d'aide et de soutien aux élèves. En somme, tous ceux qui œuvrent auprès de la clientèle étudiante valorisent l'autonomie, l'engagement et la compétence des élèves, pierres angulaires du projet éducatif. La visite de la Commission a permis de constater que la mission est fortement ancrée dans les divers aspects éducationnels du Collège. Cependant, dans la période de changements entrepris au Collège et dans la perspective que plusieurs départs pour la retraite sont à prévoir d'ici quelques années, la Commission invite le Collège à la vigilance pour s'assurer que cette adhésion et cette appropriation se maintiennent chez les employés actuels et se transmettent à la relève.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

La structure administrative a évolué depuis 1997. Certains changements ont été apportés pour répondre à des impératifs reliés à des compressions budgétaires, des mouvements de personnel et au développement des programmes. Comité de direction, comité de gestion pédagogique, table des coordonnateurs et comités de programmes sont des entités qui assurent, par leur mode de fonctionnement favorisant les échanges, la coordination et la liaison entre les instances. Le comité de direction, récemment transformé, réunit les cadres supérieurs de l'établissement tandis que le comité de gestion pédagogique regroupe les coordonnateurs des services éducatifs et la direction du CECM.

Le conseil d'administration, la direction générale, la direction des études, le comité exécutif et la commission des études exercent des mandats bien définis. Quelques ajustements restent cependant à faire afin de clarifier les rôles et les responsabilités en matière pédagogique des comités de programme et des départements. En effet, d'après la consultation menée auprès des enseignants, 50 % d'entre eux ont déclaré qu'ils ne connaissaient peu ou pas les mandats des comités de programme et qu'ils les confondaient avec ceux des départements.

Depuis l'automne 2002, à la suite de la décision du Syndicat des professeurs de boycotter de façon formelle la commission des études, celle-ci se voit privée de la présence des représentants des enseignants. La Commission estime qu'en se retirant de la commission

des études, les personnes appelées à y siéger font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer.

Le Centre d'études collégiales de Montmagny jouit, pour sa part, d'une autonomie en matière de gestion : il bénéficie de ses propres budgets et services. La décentralisation est suffisamment importante pour lui permettre de prendre des décisions qui tiennent compte de ses particularités. À l'interne, il existe à Montmagny une structure départementale originale. En effet, un seul département rassemble quatre cellules d'enseignement : les cellules de la formation générale, de sciences humaines, de sciences de la nature et de techniques administratives. Chacune des cellules est représentée par un responsable. Le coordonnateur de l'unique département et les responsables de chacune des cellules constituent la régie départementale. Les responsabilités sont réparties entre la régie départementale, les cellules et l'assemblée départementale. Ce mode de fonctionnement, nommé gestion par portefeuille, est porteur de résultats et de collaboration selon le rapport du Collège. D'après l'enquête menée lors de l'évaluation institutionnelle, l'ensemble de la communauté collégiale du CECM se dit satisfaite de cette façon de faire.

Le Collège a connu des changements majeurs en 2001 à l'équipe de direction. À l'arrivée d'une nouvelle directrice générale se sont ajoutées celles d'un nouveau directeur des études ainsi que d'un nouveau directeur des services financiers. De plus, à cette période, correspond un renouvellement des membres du conseil d'administration. Ces transitions ont généré une certaine inquiétude chez le personnel. Malgré ces difficultés, les instances ont rempli leurs mandats avec efficacité. Lors de la visite, la Commission a observé, exception faite de la commission des études, qu'il y existe une volonté affirmée des instances de s'acquitter de leur mandat.

La gestion pédagogique

Pour encadrer la gestion des programmes, le Collège a mis en place, à l'intention des enseignants et des départements, une procédure d'élaboration des programmes. Il a également émis une directive afin que chaque plan d'études rédigé par un enseignant soit analysé par le département et corrigé, s'il y a lieu, avant d'être remis aux étudiants.

De plus, le Collège a établi des procédures qui assurent la bonne gestion des politiques. En tant que responsable de la gestion des programmes d'études et de leur mise en œuvre, le directeur des études est responsable de l'application de la PIEP. Le directeur des études est également responsable de l'application de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA). Il n'existe pas au Collège d'instance chargée de la mise en œuvre de

la politique de la langue française, celle-ci compte plutôt sur une longue culture institutionnelle et des indicateurs démontrent que cela fonctionne très bien, le taux de réussite à l'épreuve uniforme de français s'élevant à 91 %. Pour le Collège, la gestion pédagogique représente une préoccupation majeure et il se propose d'instaurer des mécanismes de suivi plus serrés pour la PIEP et la PIEA.

Les mesures d'aide et le soutien aux élèves constituent des points forts du Collège. Le Centre d'aide en français (CAF), le Centre d'aide en mathématiques (CAM) et le soutien apporté par les aides pédagogiques individuelles (API) s'avèrent des moyens efficaces et utilisés. Les contacts personnalisés et humains ainsi que la disponibilité du personnel caractérisent ces services grandement prisés. Les étudiants du Service de formation continue se disent en outre fort satisfaits d'y avoir accès. Cette qualité est aussi présente au sein des différents services de soutien à l'enseignement dont le secrétariat, la bibliothèque, le support technique à l'enseignement. Le Collège peut compter sur l'aide de deux conseillers pédagogiques qui oeuvrent au Secteur de développement des programmes (SDP) qui offre divers services reliés à l'enseignement, au développement de programmes et aux activités de perfectionnement.

Selon la consultation menée au Collège, l'organisation scolaire convient à l'ensemble de la communauté. Calendrier et horaire sont préparés de façon notamment à équilibrer la charge de travail des élèves et contribuent à créer un contexte favorable aux apprentissages.

À la lumière de l'analyse effectuée, il appert que la gestion pédagogique du Collège est efficace, que des efforts constants sont fournis pour peaufiner les mécanismes de suivi et que la période de transition n'a en rien altéré l'engagement de tout le personnel envers la formation et la réussite des élèves.

Les services aux élèves

Les services d'orientation, de l'information scolaire, d'aide psychosociale, d'aide financière, de placement étudiant, de pastorale ainsi que la clinique jeunesse constituent les principaux volets des Services aux étudiants. Ils sont fréquentés, appréciés et soutiennent la vie scolaire ainsi que l'atteste la consultation menée auprès des étudiants.

Les activités parascolaires complètent la formation puisqu'elles favorisent l'autonomie, l'engagement et la compétence de l'élève. Leur variété satisfait l'ensemble des élèves à l'exception néanmoins des étudiants inscrits au Service de formation continue qui considèrent que le Collège leur offre peu de possibilités d'y participer. En effet, pour eux,

les besoins de l'enseignement ordinaire sont mieux considérés pour tout ce qui touche la vie parascolaire dont ils se sentent exclus. Par conséquent, la Commission invite le Collège à faire une étude de besoins pour examiner la pertinence d'organiser quelques activités parascolaires pour la clientèle du Service de formation continue.

À Montmagny, l'éventail des activités offertes est apprécié. Elles ont été choisies par des comités où siègent des élèves représentant les divers programmes. Plusieurs de ces activités se rattachent à l'aide humanitaire si bien que des liens se sont tissés entre le CECM et la communauté environnante.

Au Cégep de La Pocatière, les avis sont plus partagés. Pour les étudiants, il n'existe pas vraiment de communication entre eux et la direction. Cela tient en partie au fait que l'Association générale des étudiants (AGE) ne joue pas son rôle. La communication est entravée entre l'Association générale des étudiants, les élèves et leurs représentants de programme ainsi qu'avec la direction du Collège. La Commission invite le Collège à trouver un moyen de rétablir les canaux de communication avec les élèves et l'AGE.

La gestion des ressources humaines

La Politique de gestion des ressources humaines (PGRH), adoptée en 1996, comprend un certain nombre de programmes qui soutiennent et balisent les rapports du Collège avec ses employés notamment pour la planification de la main-d'œuvre, la dotation du personnel ainsi que la formation et le perfectionnement du personnel.

Les pratiques d'embauche permettent au Collège de recruter des candidats qualifiés. Le rapport soulève une inquiétude quant à l'efficacité à long terme de la planification de la main-d'œuvre. En effet, les besoins du Collège nécessiteraient plutôt une planification stratégique des ressources humaines dans la mesure où de nombreux départs à la retraite sont prévus pour les prochaines années. Il faudrait donc que le Collège s'en soucie. De plus, l'insertion des nouveaux employés ne s'effectue pas selon une règle uniforme et formelle. Il n'existe pas de mécanismes efficaces d'intégration de la relève et pourtant cela deviendra indispensable bientôt. La culture institutionnelle, riche en expérience et en qualité, doit se transmettre à la relève pour qu'elle l'assimile et en soit porteuse à son tour. La nécessité de trouver un moyen d'intégrer le nouveau personnel prévaut également au Service de formation continue, où l'on compte plusieurs chargés de cours. En effet, le SFC aurait intérêt à développer un outil qui permette de faire connaître le projet éducatif.

Le programme de perfectionnement des personnels se base sur les conventions collectives et ce sont trois comités de perfectionnement qui gèrent le dossier en s'appuyant sur les règles de distribution prévues par la politique et encadrées par les ententes. Les demandes individuelles du personnel ont actuellement priorité sur les besoins institutionnels.

La consultation conduite par le Collège révèle que les enseignants, les professionnels, les employés de soutien désirent une plus grande reconnaissance de leur travail et de leur contribution. La Commission constate toutefois que le Collège n'a pas développé un programme de valorisation du personnel.

On ne retrouve pas au Collège de politique d'évaluation du personnel même si les nouveaux enseignants du Collège sont soumis à un programme de probation. Toutefois, les enseignants du CECM ont mis de l'avant un programme original d'évaluation systématique des enseignements. Il s'agit d'une activité gérée par le département qui a pour visée une amélioration continue de l'enseignement. Chaque enseignant est jumelé à un collègue qui devient son collaborateur. Ils se rencontrent, fixent des objectifs à atteindre pour la session et se soutiennent dans leur cheminement. Ce système de partage d'expertise a émergé de la volonté même des enseignants qui l'apprécient grandement selon les données fournies lors de l'enquête menée pour l'autoévaluation.

Cependant, pour la Commission, il s'avère important de s'assurer de la convergence des actions du personnel actuel et à venir dans le sens de l'évolution institutionnelle retenue et déjà amorcée au Collège. Pour ce faire, le Collège doit améliorer ou revitaliser les trois aspects suivants : la nécessaire valorisation du personnel qui ne fait pas l'objet de mesures précises de mise en valeur; le perfectionnement du personnel, précieux outil pour faire concourir les diverses actions dans le même sens, ainsi que l'évaluation du rendement dont la mise en œuvre devrait également représenter un apport utile pour soutenir le Collège. Compte tenu de la transition que connaît actuellement le Collège et qu'il pratique une gestion davantage centrée sur les relations de travail,

la Commission recommande au Collège de considérer, d'une part, la fonction de gestion des ressources humaines dans une perspective plus large que celle des relations de travail et, d'autre part, de compléter sa PGRH par des programmes appropriés visant la valorisation, le perfectionnement et l'évaluation du personnel.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Les pratiques d'acquisition et de renouvellement des ressources permettent au Collège de répondre aux besoins des clientèles et du personnel. Pour y arriver, le Collège s'appuie sur une démarche qui se divise en quatre étapes : elle débute par le processus d'élaboration des prévisions budgétaires auquel succède le processus de répartition des allocations budgétaires entre les services. Par la suite, le conseil d'administration prend connaissance des prévisions, peut proposer des modifications et adopte les prévisions budgétaires. La dernière étape permet l'acquisition du matériel et des équipements. La politique d'achat des biens et des services chapeaute l'étape finale.

Au moment de la rédaction du rapport, certains problèmes relatifs au mécanisme de répartition des ressources budgétaires ressortaient. Le comité a cependant noté lors de sa visite que le processus de prévisions budgétaires avait été modifié par la nouvelle équipe de direction qui s'appuie maintenant sur une démarche traditionnelle d'acquisition des ressources.

Les locaux de classe sont accessibles et conviennent aux utilisateurs. Ils offrent un cadre approprié pour les activités de formation. Par contre, certaines ressources, de l'avis du Collège, souffrent de sous-financement. C'est le cas notamment de l'informatique et de la bibliothèque.

Le Collège enregistre un équilibre budgétaire. Une saine politique de gestion financière a permis au Collège, souligne le rapport, de traverser une période de baisse importante de ses budgets d'opération en utilisant une partie de ses surplus accumulés.

De façon générale, le Collège assure une bonne gestion de ses 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

Le Collège enregistre des résultats qui se situent parmi les meilleurs dans le réseau. Les taux de réussite dans l'ensemble des cours du Cégep de La Pocatière et du Centre d'études collégiales de Montmagny sont en progression presque constante depuis 1994, passant de

87,7 % en 1994 à 91,4 % en 2001. Le taux de réussite des cours à la première session affiche également des résultats fort satisfaisants : 90,9 % pour la cohorte A-01. En 2000, le taux de réinscription en 3^e session s'élevait à 88,6 %. Le taux de diplomation en temps prévu au secteur préuniversitaire a connu une croissance : de 55,7 % en 1996, il a atteint 60 % pour la cohorte A-99. Cette progression est également observable au secteur technique où le taux est passé de 45,2 % pour la cohorte A-96 à 54,6 % pour celle de 98. À cela s'ajoutent les résultats des étudiants à l'Épreuve uniforme de français qui plaçaient le Collège, en 1999-2000, au premier rang dans le réseau pour une quatrième année consécutive. D'autre part, les Épreuves synthèses de programme ont été réussies de 83,3% à 100 % par les étudiants de 1997 à 2001 et les taux de diplomation pour les AEC sont satisfaisants.

Dans son analyse du bilan de la mise en œuvre du Plan de réussite de l'année 2001-2002, la Commission estimait que, dans l'ensemble, le plan paraissait en bonne voie de réalisation. La plupart des mesures prévues avaient effectivement été mises en vigueur. La Commission notait que le Collège jugeait particulièrement efficaces certaines d'entre elles dont la concertation pédagogique ou encore les mesures liées à l'orientation et l'encadrement des élèves. La visite au Collège a également permis à la Commission de constater que l'engagement des enseignants à l'égard de la réussite de leurs élèves est constant, que les étudiants reconnaissent le dévouement qui anime les enseignants et l'apprécient fortement. Autant les résultats obtenus que l'appréciation des étudiants témoignent de l'engagement du Collège et de ses enseignants à l'égard de leurs élèves. C'est là un point fort.

Par ailleurs, la Commission notait que le Collège avait profité de son expérience pour ajouter des mesures au plan initial afin d'améliorer la réussite de certains groupes. C'est ainsi qu'une table de concertation pour les élèves de troisième session en Technologies physiques a permis un dépistage précoce des élèves à risque et un suivi plus soutenu.

Dans son rapport, le Collège présente le taux de placement des sortants des programmes de formation technique : il se compare à celui de l'ensemble du réseau. Toutefois, aucune donnée portant sur le taux d'admission des diplômés dans les universités n'est étudiée, le Collège juge qu'il ne détient pas toutes les informations et les ressources nécessaires pour fonder une analyse rigoureuse sur le sujet. La Commission invite le Collège à faire les démarches nécessaires pour connaître davantage le cheminement universitaire de ses diplômés.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le Collège a inséré des objectifs institutionnels de nature éducative à son plan de développement 1997-2002. L'analyse faite dans le rapport d'autoévaluation permet de conclure que le Collège progresse dans l'atteinte des grands objectifs qu'il s'est fixés : assurer l'appropriation et la mise en œuvre du projet éducatif, assurer la gestion des programmes d'études et assurer le renouvellement des stratégies d'apprentissage et d'enseignement.

Comme la Commission l'a souligné auparavant, l'ensemble de la communauté collégiale s'est bien approprié le projet éducatif. Le rapport signale également les avancées du Collège en matière de gestion des programmes. En effet, l'implantation des comités de programme se poursuit avec régularité. Il en va de même pour les objectifs institutionnels liés à la PIEP. La création d'outils nécessaires pour attester de la qualité offerte dans les programmes d'études en est un exemple probant. Les objectifs institutionnels touchant la PIEA sont également en bonne voie de réalisation. Le Collège compte établir des règles qui permettront un meilleur suivi de certains dossiers et il souhaite apporter ces ajustements à l'enseignement ordinaire et à la formation continue.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Les résultats atteints dans les volets complémentaires sont démontrés par la capacité du Centre spécialisé de Technologie physique (CSTPQ) et du Service de formation continue à s'acquitter adéquatement de leurs mandats. Ainsi, au Centre spécialisé de Technologie physique, le mandat de recherche appliquée s'oriente principalement vers les applications techniques et le transfert de technologie aux entreprises québécoises. Il s'agit d'un volet dont les retombées sont majeures pour le Collège. La participation des enseignants du Département de technologie physique y est appréciable puisque, depuis l'ouverture du centre, on compte quelque 800 projets de développement industriel auxquels sont associés les enseignants. Cette coopération a permis des échanges fructueux entre le milieu collégial et l'environnement régional et national. À leur tour, les enseignants ont retransmis ces compétences nouvellement acquises à leurs élèves. La collaboration avec le Collège permet une présence et un rayonnement dans le milieu régional et au Québec.

Les mandats du Service de formation continue sont aussi bien respectés. Il offre, par le biais des services aux entreprises, des activités de formation et de consultation bien considérées. Le SFC a été au cœur du développement de nouveaux programmes d'études au Collège et a permis la réinsertion de travailleurs sur le marché du travail. Ce faisant, il contribue au rayonnement du Collège.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège reconnaît l'intérêt de s'informer des besoins de sa communauté tel que le confirme l'exhaustivité de l'enquête menée lors de l'évaluation institutionnelle. Le Collège accorde aussi une importance toute particulière aux demandes et besoins de l'environnement externe. Il a mis sur pied des moyens qui lui permettent d'établir des enjeux de développement : relance d'un comité de veille stratégique du conseil d'administration, présence aux tables régionales de concertation et à divers organismes de développement socio-économique ou régionaux. De plus, en avril 2003, le Collège a mis en branle une vaste opération de consultation publique, les États généraux, afin de tâter le pouls de la région quant à ses attentes et à ses besoins à l'égard de l'enseignement collégial. Entamée tout d'abord auprès du personnel, cette opération permettra d'élaborer, à partir des enjeux et des défis soulevés, un plan stratégique de développement pour 2003-2008. Cette approche témoigne des liens que le Collège entretient avec le milieu régional. Le Collège espère que cette opération l'aidera à se prémunir d'une baisse appréhendée de la clientèle. Le sentiment de vulnérabilité qu'il éprouve devant l'évolution de ses effectifs étudiants ajoute au Collège une forte pression.

En ce qui concerne le CECM, la Commission note que ce sentiment de fragilité est également présent. Les difficultés auxquelles le Centre d'études collégiales de Montmagny fait face vont cependant au-delà des problèmes démographiques. En effet, le Centre d'études collégiales de Montmagny est localisé dans une région administrative (Chaudière-Appalaches) autre que celle du Cégep de La Pocatière. Or, les règles qui régissent l'attribution des nouveaux programmes fonctionnent sur la base de la concertation régionale. Montmagny ne peut faire la demande d'un nouveau programme en tant que sous-centre. Il faudrait que La Pocatière en soit le maître d'œuvre, mais son rayon d'action se limite à sa région administrative. Dans ce contexte, le développement du CECM ne progresse pas à la mesure de la qualité des services qu'il offre, de la conviction et de l'énergie déployées par sa communauté. C'est pourquoi la Commission *suggère* au Collège d'élaborer un plan d'action visant le développement du CECM, de concert avec ses partenaires.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le rapport d'évaluation institutionnelle a démontré la capacité du Collège à intégrer dans sa gestion les résultats des processus d'évaluation, à en assurer le suivi, à en mesurer les

retombées et à en rendre compte. Pour ce faire, il s'est appuyé sur les différents rapports d'évaluation, la réalisation des plans d'action, l'apport de l'engagement du personnel, les mécanismes de suivi et leurs retombées. Il en ressort que le Collège atteint ses objectifs, mais qu'il devra mettre en place des moyens pour soutenir le CECM dans sa croissance.

De plus, aux changements survenus à la direction du Collège correspond une volonté de faire évoluer la gestion pour qu'elle passe d'une vision sectorielle à une vision institutionnelle. Des discussions ont déjà été amorcées sur cette réorientation entre les membres de la direction. Si le principe est accepté de tous, la visite a cependant permis de constater qu'il n'y avait pas nécessairement une conception univoque des conséquences que ce passage entraînait. L'achèvement et l'appropriation de cette conception méritent l'attention du Collège. Pour y arriver, il faudra faire en sorte que la vision institutionnelle et les valeurs soient partagées par tous les membres de la direction, ceux-là mêmes qui portent le changement. C'est pourquoi la Commission *suggère* au Collège de développer des stratégies mobilisatrices qui permettent de rallier l'ensemble du personnel.

Les pratiques de communication

L'information diffusée à l'extérieur du Collège, que ce soit par l'intermédiaire du site Internet ou de toute autre documentation, est exacte et concorde à la réalité du Collège. La consultation menée auprès des divers partenaires vient corroborer que le Collège respecte ses engagements, qu'il fait preuve d'intégrité.

Les pratiques de communication satisfont les élèves qui ont répondu en grande proportion lors de l'enquête menée pour l'autoévaluation, qu'elles étaient transparentes, efficaces et accessibles. De plus, les élèves connaissent le processus à suivre s'ils veulent déposer une plainte au Collège.

Les véhicules utilisés par le Collège pour informer le personnel sont variés et nombreux : journaux internes, babillard sur lequel sont affichés ordres du jour et réunions, procès-verbaux et rapports disponibles à la bibliothèque, bulletins du Collège sont autant de moyens employés pour diffuser les renseignements. Somme toute, le Collège fait preuve d'ouverture et de transparence en ce qui concerne l'information transmise aux élèves et au personnel.

Toutes ces pratiques font partie de la culture institutionnelle du Collège. Cependant, au-delà des moyens de transmission de l'information, dans la situation de transition que vit actuellement le Collège, il faudrait une politique de communication qui dépasse les simples processus. Le virage institutionnel proposé veut développer chez les gestionnaires des façons de faire qui permettent un décloisonnement des activités administratives. La réorientation est bien amorcée, mais elle doit s'accompagner d'une politique vigoureuse qui la favorise, d'un plan de communication qui se centre sur les personnes et sur un message clair à transmettre à l'ensemble de la communauté collégiale.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a produit un plan d'action qui prend en compte les constats effectués lors de l'évaluation institutionnelle. Le plan regroupe, autour de cinq objectifs, les actions à entreprendre. Pour chacune d'elles, on identifie intervenants, période de réalisation et moment d'évaluation. Il s'agit d'un plan axé sur les processus, où les actions à réaliser se concentrent principalement sur la gestion; ce qui fait qu'elles relèvent surtout des différentes directions. Afin que l'ensemble du personnel se sente partie prenante, la Commission invite le Collège à intégrer son plan d'action au plan stratégique de développement qui naîtra des États généraux lancés par le Cégep de La Pocatière et du Centre d'études collégiales de Montmagny.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de La Pocatière assume bien les responsabilités qui lui sont confiées, en particulier celle d'assurer la qualité de la formation offerte.

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 la gestion pédagogique, l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés ainsi que l'engagement du personnel envers la mission du Collège.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement, notamment en ce qui concerne les processus de planification.

Le Collège doit compléter et mettre en œuvre sa politique de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une lacune qu'il devra traiter en priorité.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Collège a souscrit à l'analyse faite par la Commission.

La Commission souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard de la recommandation contenue dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président