

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep de Matane

Août 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 Matane 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 porter un jugement sur la qualité de ses pratiques de communication.

Le Cégep de Matane a transmis son rapport dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 4 juillet 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 10, 11 et 12 décembre 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 professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique, générale et continue, des élèves, des professionnels et des employés de soutien.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M. Jacques L'Écuyer, commissaire, de M. Florian Côté, conseiller pédagogique à la formation continue au Collège d'Alma, de M. Gaston Côté, ancien conseiller en gestion des ressources humaines au ministère de l'Éducation, et de M. Gervais Michaud, ancien professeur de philosophie au Cégep de Sainte-Foy. Le comité était assisté de M^{me} Dany Rondeau, agente de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

L'établissement

Situé à la frontière du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie, le Cégep de Matane est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1970. Il offre trois programmes préuniversitaires et neuf programmes de formation technique, dont deux ont une vocation nationale (*Aménagement et urbanisme, Techniques de photographie*) et trois un rayonnement supra-régional (*Gestion et exploitation d'entreprise agricole, Techniques d'intégration multimédia et Techniques de tourisme*). À l'automne 2003, le Collège accueille 566 élèves à l'enseignement régulier à Matane ainsi que 61 au Centre Matapédien d'études collégiales situé à Amqui. L'établissement emploie 8 cadres, 14 professionnels (10 réguliers et 4 temporaires) et 57 employés de soutien (44 réguliers et 13 occasionnels). Le personnel enseignant compte, en formation ordinaire, 78 enseignants à temps complet et 33 à temps partiel.

Le secteur de la formation continue emploie 17 chargés de cours. En 2002-2003, il accueillait 177 étudiants à temps complet dans 9 programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC), dispensés au Cégep de Matane, au Centre de Sainte-Anne-des-Monts et au Centre de Québec en classe virtuelle interactive.

Le Centre matapédien d'études collégiales à Amqui, sous la responsabilité administrative du Cégep de Rimouski, mais cogéré par le Cégep de Matane et le Cégep de Rimouski, relève du Cégep de Matane pour l'enseignement de la discipline de français et des disciplines du programme de Sciences humaines.

Les volets que le Collège a choisi de développer en complément de sa mission sont le développement de liens et de partenariats avec le milieu, et la formation continue.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche institutionnelle d'évaluation a été conduite par un comité de pilotage présidé par le directeur général et composé de membres de la direction et du personnel ainsi que d'une représentante du conseil d'administration. Un conseiller pédagogique a été mandaté pour mener la démarche. L'opération, qui a débuté en janvier 2002 et s'est terminée en juin 2003, a d'abord donné lieu à l'identification de préoccupations ou d'enjeux propres au Collège : le financement, le maintien de l'offre de programmes, l'attraction des programmes nationaux, le recrutement du personnel, le développement de la formation continue, la saisie d'opportunités pour assurer son développement, la migration vers une économie du savoir, la diminution de la clientèle, la recherche de nouvelles clientèles et la fidélisation de la clientèle actuelle.

L'évaluation s'est déroulée conformément à un devis, adopté par le conseil d'administration, qui a été présenté aux comités exécutifs des trois syndicats. La démarche a débuté par une consultation du personnel et d'étudiants actuels et anciens à partir de 80 questions portant sur les thèmes suggérés dans le guide de la Commission. Cette consultation a pris la forme de rencontres par petits groupes. Les questions ont également été diffusées sur le site Intranet du Collège. Les 19 constats tirés de la consultation ont été présentés lors d'une journée institutionnelle pour discussion et commentaires. Le rapport préliminaire de même que les pistes d'action suggérées ont été soumis pour consultation à l'ensemble du Collège et ont fait l'objet de trois journées d'audience. Le rapport final a été reçu à la Commission des études qui a recommandé son adoption au conseil d'administration.

Le Collège fait un bilan positif de l'autoévaluation institutionnelle. Il considère que la démarche et le format des rencontres ont favorisé l'émergence d'un climat institutionnel plutôt que départemental ou sectoriel, ainsi qu'une large participation. Le Collège a saisi l'occasion de cette démarche pour faire le bilan de son plan stratégique.

La Commission considère pour sa part que l'opération a été bien menée et qu'elle a suscité une très bonne participation. La visite a aussi permis de constater qu'il existe un accord unanime autour des conclusions du rapport. Le Collège a assumé adéquatement l'encadrement de l'évaluation institutionnelle. Le rapport a fait l'objet de nombreuses discussions et est fidèle à la réalité du Collège. Il demeure toutefois peu détaillé sur certains points. Il ne donne pas toujours l'éclairage ou les justifications qui auraient été utiles pour bien comprendre la réalité. La visite a permis de compléter l'information.

La mission

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

Le Collège a adopté en 1994 un énoncé de mission centré sur « une formation de qualité, qui répond aux exigences changeantes de la société, dans une perspective d'accessibilité et d'éducation continue ». Sa mission complémentaire est d'agir en support au milieu et à la région. La mission du Collège est rappelée dans les documents officiels du Collège, notamment dans la PIEA et la PIEP. Le projet éducatif du Collège, élaboré en 1995, vise l'intégration des objectifs de formation fondamentale (maîtrise de la langue, pensée autonome, responsabilisation) aux pratiques quotidiennes des départements et services. Il est le reflet d'un large consensus autour de trois grands axes : la communication et la maîtrise de la langue, le développement d'une pensée autonome et du sens des responsabilités.

De son énoncé de mission, le Collège a tiré sept orientations qui sont devenues celles du plan de développement de 1994. Ces orientations, ou objectifs institutionnels, ont donné lieu à un ensemble d'objectifs opérationnels qui déterminent les plans de travail annuels de la direction, des départements et des services. Élaborés à la suite du même exercice de consultation, les objectifs institutionnels sont clairs et congruents avec la mission du Collège. La consultation menée lors de l'évaluation institutionnelle a permis d'identifier deux autres préoccupations que le Collège entend traduire dans des objectifs institutionnels supplémentaires : faire du Collège un milieu de vie et se pencher sur le développement des ressources humaines. Bien que le plan de développement n'ait pas été révisé depuis 1994, le Collège considère qu'il demeure actuel et pertinent.

La consultation a également montré que l'énoncé de mission et les orientations avaient été en quelque sorte oubliés. Interrogées à ce sujet, les personnes consultées en avaient une idée plutôt vague. De plus, la consultation a fait ressortir que plusieurs enseignants du secteur régulier percevaient la mission complémentaire du Collège comme étant strictement celle de la formation continue, et que cette dernière faisait en quelque sorte concurrence à l'enseignement régulier.

La Commission considère que l'énoncé de mission du Collège est très général et qu'il gagnerait à être actualisé. Elle invite le Collège à le revoir à la lumière des développements récents et de ses préoccupations actuelles de manière à ce qu'il reflète davantage les particularités du Collège.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le rapport montre que le Collège a utilisé plusieurs moyens pour susciter, au moment de leur élaboration, l'adhésion à la mission, au projet éducatif et aux objectifs institutionnels : vastes consultations institutionnelles, insertion de la mission dans le plan de développement, publications, rappel dans les politiques institutionnelles. Les plans de travail annuels de la direction, des départements et des services réfèrent systématiquement aux objectifs institutionnels. Le programme d'accueil et d'intégration prévoit aussi que les nouveaux employés soient informés de la mission, du projet éducatif et des objectifs institutionnels. Cependant, comme l'indique le rapport, la mission est peu connue du nouveau personnel, des étudiants et du milieu environnant; alors que les employés présents lors de son élaboration la connaissent bien.

Tous les groupes rencontrés lors de la visite ont toutefois manifesté leur adhésion collective et solidaire à l'égard de la mission et des objectifs du Collège, qu'ils ont dit vivre au quotidien. Même s'ils ne s'y référaient pas de manière explicite et littérale, ils ont dit que la mission se reflétait dans les programmes, dans l'enseignement, dans les relations entre les personnes, dans les relations entre le personnel et les étudiants. De plus, l'implication des enseignants dans de nombreuses activités régionales montre une forte adhésion à la mission complémentaire et ce, malgré la perception négative que certains en ont. La visite a permis de constater qu'un sentiment de solidarité est en émergence, causé par la précarité qu'entraîne la baisse de clientèle, particulièrement dans les programmes techniques. Le Collège et tous les employés se sont mobilisés en vue de favoriser son développement. Dans ce contexte, il serait utile et pertinent de se réapproprier formellement le projet éducatif, en particulier alors que le Collège cherche de plus en plus à répondre aux besoins du milieu, que ce soit à la formation ordinaire ou à la formation continue.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Les rôles et responsabilités des instances de gestion (conseil d'administration, Comité exécutif, Direction générale, Direction des études), de même que ceux de la Commission des études, des comités de programme et des départements et de la direction sont définis dans un document du Collège intitulé « *Mandats des instances du Collège* », qui fait office de règlement n° 1. Les rôles et responsabilités qui y sont définis sont ceux prévus par la loi et respectent, lorsqu'il y a lieu, la convention collective des enseignants. Le règlement

définit également les mandats de la Direction de la formation continue, de la Direction des ressources humaines, et de la Direction des services administratifs ainsi que ceux du secrétaire général. Les services aux étudiants font partie des services éducatifs et relèvent du directeur des études. Le Collège compte 15 départements dont les responsabilités sont également décrites dans la convention collective, dans la PIEA et dans la PIEP. Les compressions budgétaires ont amené le Collège à procéder à d'importants changements dans son organigramme en vue de réduire le nombre de postes de cadres. Le Collège souligne que ces changements ont également été motivés par la recherche d'une plus grande productivité, de plus de convergence et d'affinité dans les objectifs de travail.

À titre de plus haute autorité du Collège, le conseil d'administration exerce tous les droits et pouvoirs que lui confère la loi. Le Comité exécutif qui en dépend assume la responsabilité de l'administration courante. De 1997 à 2002, le conseil d'administration s'est réuni à 37 reprises. Le taux de participation est élevé et la recension des sujets traités lors des réunions témoigne de l'efficacité du conseil d'administration. Le Comité exécutif a pour sa part tenu 46 réunions durant la même période en vue de veiller au suivi des décisions adoptées par le conseil d'administration.

La Commission des études a fait l'objet de nombreux boycotts. Une douzaine de réunions ont ainsi dû être annulées ou reportées, faute de quorum, au cours des cinq dernières années. Le Collège souligne toutefois avoir pu procéder à des consultations informelles en vue d'obtenir l'avis des enseignants avant d'acheminer les projets relevant de la compétence de la Commission des études au conseil d'administration pour approbation. La Commission tient néanmoins à souligner qu'en se retirant des instances officielles, dont la Commission des études, les personnes appelées à y siéger font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer. La Commission a cependant pu vérifier que la Commission des études n'est actuellement pas boycottée et qu'elle est à nouveau à même d'assumer ses responsabilités.

Principal officier administratif du Collège, le directeur général voit à la préparation des plans de développement, assure le contrôle de l'ensemble des opérations budgétaires et la coordination de l'ensemble des services et du personnel du Collège. Il préside le Comité exécutif et assume la responsabilité du Service des communications. Sous l'autorité du directeur général, le directeur des études dirige les services éducatifs qui regroupent les affaires pédagogiques, incluant la formation continue créditée et les affaires étudiantes. Lui incombe donc la responsabilité de veiller au développement, à la mise en œuvre et à l'évaluation des programmes, ainsi que de voir à l'application des différentes politiques et règlements découlant du RREC. L'efficacité de la Direction générale et celle de la Direction

des études sont attestées par les plans de travail et les résultats obtenus tels qu'ils paraissent dans les bilans annuels déposés au conseil d'administration.

Les assemblées départementales et les comités de programme exercent les responsabilités qui leur sont attribuées, mais certaines clarifications devront être apportées en vue de mieux départager le rôle des coordonnateurs de département et celui des comités de programme. De plus, le nombre de départements s'est accru au cours des dix dernières années, entraînant un morcellement de l'allocation attribuée à cette tâche. Enfin, les titulaires de ces titres changent fréquemment, parfois même d'une session à l'autre, rendant pour le moins difficiles le suivi des plans de travail et le maintien d'actions concertées entre ces deux instances. Pour ces raisons, la Commission *suggère* au Collège de revoir la structure de ses départements et de ses comités de programme, ainsi que les responsabilités qui leur sont respectivement confiées.

La gestion pédagogique

Le Collège a traité de manière distincte les questions pédagogiques à la formation ordinaire et à la formation continue. Les affaires pédagogiques comprennent les programmes crédités de la formation continue, la gestion et le développement de programmes, l'organisation de l'enseignement, la recherche et l'expérimentation, l'admission, le service du registraire, les ressources documentaires, l'aide à l'enseignement, et les départements.

La gestion pédagogique (formation ordinaire)

La coordination des programmes d'études relève de comités de programme. Ces derniers sont chargés de l'élaboration des épreuves synthèses de programmes, de l'évaluation du programme et du suivi à y apporter, et soumettent aux départements des recommandations pour améliorer l'harmonisation et la cohérence des objectifs, des méthodes pédagogiques, des activités d'apprentissage et des modes d'évaluation à l'intérieur du programme. Il existe également un comité pour la composante de la formation générale. Un comité de gestion pédagogique regroupe le directeur des études, son adjointe et les professionnels des services éducatifs. Il y a une assemblée de coordonnateurs de département et depuis septembre 2003, une assemblée de coordonnateurs de programme.

Les mécanismes mis en œuvre pour assurer l'efficacité de l'application des politiques pédagogiques sont nombreux, notamment pour la PIEA. Les plans de cours sont approuvés par les départements qui en font rapport à la Direction des études. Celle-ci examine à chaque session 10 % des plans de cours et s'assure que les procédures suivies par les départements sont conformes au guide de rédaction des plans d'études. De plus, des plans

de travail et des rapports annuels doivent rendre compte de la manière dont les départements ont appliqué la PIEA.

Un plan annuel d'évaluation des programmes détermine les programmes à évaluer, conformément à la PIEP. Les devis d'évaluation sont approuvés par le directeur des études. L'application de la politique de valorisation de la langue est renforcée par la PIEA qui requiert que soient précisées dans les plans de cours les modalités relatives à l'évaluation de la langue d'enseignement. La Direction des études s'assure de la conformité des plans de cours à ces exigences. Elle s'assure aussi que le matériel didactique est rédigé en français et que les besoins de perfectionnement en matière linguistique sont pris en compte.

L'élaboration des programmes d'études se fait suivant un cadre de référence et un guide pour l'élaboration du devis local. Conformément à la convention collective des enseignants, ce sont les comités de programme qui élaborent les programmes. Les départements voient à leur mise en œuvre et exercent le suivi durant les années d'implantation. Le Collège prévoit se donner prochainement une politique de gestion des programmes qui intégrera les processus d'élaboration et de mise en œuvre.

Les services d'aide et de soutien à l'apprentissage sont nombreux et variés. Un sondage montre que certains d'entre eux sont peu connus des élèves. Par contre, le comité de visite a constaté que les mesures d'aide sont bien intégrées, qu'il existe une très bonne collaboration des professionnels avec les enseignants, et même avec les parents. Le système d'information sur les programmes est opérationnel et le Collège est en train d'implanter un système d'information sur le cheminement scolaire des élèves. Il reste encore quelques travaux à faire pour que chaque programme s'approprie le système. Le rapport est à peu près muet sur les services d'aide à l'enseignement. Les enseignants rencontrés considèrent que le soutien technologique est excellent, mais qu'il y a peu de ressources pour les autres types d'aide à l'enseignement.

Selon le rapport, l'autonomie professionnelle des enseignants, l'autonomie départementale, le peu de personnel d'encadrement et le fait que les coordinations départementales sont assumées par des pairs rendent difficile le suivi des mécanismes de gestion des programmes. De plus, la quantité de rapports qu'ont à fournir les départements, considérant le petit nombre de professeurs dans chaque département, a engendré du mécontentement. Face à ce problème, le Collège a débuté l'harmonisation du format des plans de travail et des rapports. La Commission l'encourage à poursuivre en ce sens.

Dans l'ensemble, la Commission considère que la gestion pédagogique à la formation ordinaire est efficace, tant au niveau de l'application des politiques que des pratiques de

gestion de programmes. Elle note la bonne collaboration entre les services d'aide. Le Collège souhaite quand même aller plus loin et développer une intervention plus personnalisée ainsi qu'une meilleure concertation.

La gestion pédagogique (formation continue)

Le Collège s'est doté d'une politique de formation continue qui clarifie la mission, les orientations et les objectifs du Collège en matière de formation continue, et rappelle l'importance accordée à l'exercice d'un leadership au niveau de la recherche et du développement régional. Il y a trois ans, avec le Cégep de la Gaspésie et des Îles, le Cégep de Matane a créé *Groupe Collegia*, un consortium des deux services de formation continue, qui regroupe les expertises des deux collèges, étend le territoire de chacun et élargit l'offre de services à la population. *Groupe Collegia* offre de la formation et de l'accompagnement auprès des entreprises et des individus, participe au développement d'entreprises-écoles, effectue de la veille stratégique, de la formation en ligne et de la coopération internationale. En 2002-2003, 1792 étudiants ont reçu de la formation par le biais de *Groupe Collegia*⁴.

Les programmes de formation offerts par *Groupe Collegia* relèvent dans les faits du Collège qui détient l'expertise, développe le programme et donne la formation. Les programmes d'AEC sont approuvés par la Commission des études du Collège dispensant le programme. Au Cégep de Matane, l'élaboration des programmes d'AEC est encadrée par un guide et se fait à partir d'un profil de sortie élaboré après consultation auprès d'experts. Les projets sont retenus en fonction de leur pertinence, de leur faisabilité, et de leur intérêt pour le développement de la région.

Le directeur du Service de la formation continue assume, pour les programmes d'AEC, les responsabilités du directeur des études, à l'exception de celles touchant l'équivalence des évaluations des apprentissages, les recommandations concernant la sanction des études, l'approbation des règles et modalités particulières de la PIEA et de la PIEP, responsabilités relevant du directeur des études. Le directeur de la formation continue veille aussi à l'application de la politique de la valorisation de la langue.

Le soutien à la coordination des programmes est confié à des conseillers pédagogiques dont les responsabilités dans le suivi des programmes d'études sont équivalentes à celles de coordonnateur de département et de programme : il voit à l'encadrement des élèves et des formateurs et maintient des liens avec les départements des champs disciplinaires du

4. Il s'agit d'une baisse par rapport au nombre d'étudiants des années précédentes : 3771 personnes en 2000-2001 et 2938 personnes en 2001-2002. Source : Rapports annuels de Collegia.

programme. À ces responsabilités s'ajoutent la sélection et l'évaluation des formateurs, la coordination des activités relatives à la gestion des plans de formation et à l'évaluation des apprentissages, l'accompagnement de l'étudiant pour la reconnaissance des acquis, la constitution de l'équipe pour analyser ce dossier, l'acheminement des recommandations de reconnaissance des acquis à la Direction des études, les liens entre le Service de formation continue et les membres de l'équipe-programme.

Depuis l'automne 2002, une PIEA particulière s'applique à la formation continue afin que les règles d'évaluation soient ajustées à la réalité de la formation continue. Cette politique contient des balises pour la formation en mode virtuel et pour l'évaluation des apprentissages dans ce mode de formation. Le Service de la formation continue achemine annuellement à la Direction des études un rapport synthèse faisant état des difficultés rencontrées dans l'application de la politique. Cette politique est également celle qu'applique le Cégep de la Gaspésie et des Îles en attendant la révision de sa propre politique.

La Commission estime que la gestion pédagogique à la formation continue est efficace et que les mécanismes mis en œuvre favorisent l'atteinte des objectifs institutionnels. Elle juge que le Collège, dans le contexte d'une coordination bicéphale de l'offre de formation continue, a pris les moyens adéquats permettant de garantir la qualité des programmes d'AEC qu'il offre.

Les services aux élèves

Sous la responsabilité de l'adjointe au directeur des études, les affaires étudiantes comprennent l'aide et le soutien à l'apprentissage, l'animation de la vie étudiante et les relations avec l'association étudiante. Le rapport du Collège décrit brièvement les services personnels aux élèves : accueil et ressourcement, aide financière, aide pédagogique individuelle, aide psychologique, agente de milieu, orientation scolaire et professionnelle, placement étudiant. Des activités parascolaires sont offertes par les services d'animation socioculturelle, d'animation sportive et d'animation en résidences. Les services aux élèves sont accessibles à tous les élèves, incluant ceux de la formation continue.

Le Collège a une bonne connaissance des perceptions des élèves quant à la qualité des services offerts grâce à une enquête qu'il reprend régulièrement : l'enquête Bourgoin. Celle-ci révèle une augmentation au fil des ans du taux de satisfaction des élèves à l'égard des services et de l'environnement dans lequel ils vivent. Une autre enquête portant spécifiquement sur les activités parascolaires révèle que les élèves considèrent que ces activités s'inscrivent dans le prolongement de la formation reçue et contribuent à l'atteinte

des objectifs pédagogiques du Collège. Le Collège constate pour sa part que les activités offertes sont nombreuses, mais que peu d'étudiants y participent. Il conclut que celles-ci devraient être davantage en lien avec les programmes d'études et en a fait une piste d'action que la Commission trouve très prometteuse.

La gestion des ressources humaines

La politique de gestion des ressources humaines, en vigueur depuis 1995, comprend plusieurs politiques et programmes concernant le recrutement, l'accueil et l'intégration du nouveau personnel, la reconnaissance des années de service, et le harcèlement sexuel. La politique comprend aussi un programme d'accès à l'égalité, un programme de mobilité interne et un programme de santé et sécurité au travail. Les processus d'évaluation du personnel cadre ne trouvent pas, selon le rapport, l'application prévue. L'évaluation se fait de façon informelle, par rétroaction, au fil des rencontres et des réunions de bilan. Il en est de même pour l'évaluation du rendement des professionnels et des employés de soutien, dont la pratique n'est pas systématiquement appliquée. En dehors des nouveaux enseignants qui, comme tous les employés, sont soumis à une évaluation durant leur période probatoire, il n'y a plus d'évaluation des enseignants. Pour ces raisons,

la Commission recommande au Collège de procéder à l'évaluation systématique de l'ensemble de son personnel.

Un comité de perfectionnement institutionnel coordonne et organise les activités de perfectionnement à partir des demandes des départements. Au cours des dernières années, les activités de formation ont surtout porté sur le perfectionnement en informatique. La Commission considère toutefois que le perfectionnement gagnerait à être plus structuré. Aussi, elle *suggère* au Collège de définir des critères permettant de baliser les choix de perfectionnement.

Le module d'insertion professionnelle des enseignants du collégial (MIPEC) est également accessible à tous les enseignants, mais il a été convenu en comité de perfectionnement que les nouveaux professeurs et les enseignants ayant un statut précaire seraient dégagés pour suivre ce programme. Le Collège se préoccupe de la situation de précarité dans laquelle se trouvent plusieurs de ses enseignants et cherche des solutions pour y remédier. Il s'est entendu avec le syndicat des enseignants pour compléter les tâches de certains d'entre eux à la formation continue lorsque c'est possible.

La visite a permis de constater qu'en dépit du sentiment d'insécurité causé par la baisse de la clientèle, le climat de travail est excellent, que les personnes se sont montrées motivées et manifestent une grande solidarité et une volonté de travailler ensemble au développement du Collège. Elle en conclut que les actions et stratégies mises en œuvre par le Collège contribuent à favoriser un bon climat de travail et la motivation du personnel.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Le rapport fait état des investissements consentis depuis la création du Collège pour maintenir en état et améliorer le bâtiment, et pour aménager des locaux et se doter des infrastructures nécessaires à l'ensemble des programmes offerts. Les départements occupent des espaces circonscrits regroupant locaux de classe, laboratoires, salles d'ordinateurs, bureaux des enseignants et une salle de réunion. Les enseignants ont chacun un bureau individuel avec un ordinateur.

La répartition des ressources budgétaires se fait à partir de priorités approuvées par le conseil d'administration et le comité de régie, à la suite de recommandations faites par des comités de travail sectoriels regroupant des usagers et des responsables de services. Cette manière de faire est efficace et permet de répondre aux besoins exprimés dans le respect des budgets disponibles, malgré les compressions budgétaires. Le Collège dit se soucier de maintenir un équilibre budgétaire dans son fonctionnement régulier. À cet effet, les deux derniers rapports annuels présentent un solde de fonds positif.

L'enquête effectuée auprès des élèves révèle que ces derniers sont généralement satisfaits de la qualité de l'équipement et de l'accessibilité aux locaux et aux laboratoires. Le Collège est ouvert tous les soirs de la semaine. Durant les périodes plus intensives de production de travaux, les locaux peuvent être accessibles 24 heures sur 24 de même que les fins de semaine. Le parc informatique répond très bien aux besoins des utilisateurs. Les ressources documentaires satisfont aux besoins des programmes et aux intérêts généraux du personnel et des élèves.

La Commission considère que le Collège utilise de manière efficiente ses ressources matérielles, informationnelles et financières. Elle souligne en particulier la qualité des locaux et des équipements spécialisés, notamment en photographie, en multimédia et en langues où les élèves ont accès à des équipements à la fine pointe de la technologie.

L'atteinte des objectifs

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

Le rapport du Collège rappelle les principaux éléments du plan institutionnel de réussite, la démarche de son élaboration, et les cibles de diplomation. Par ailleurs, l'analyse du premier bilan du plan d'aide à la réussite révèle que le taux global et le taux maximal des cours réussis à la première session ont augmenté la première année, mais que ces taux ont diminué par la suite se rapprochant des taux des années de référence. Ils demeurent cependant plus élevés que les taux moyens du réseau. Le pourcentage d'élèves qui ne réussissent aucun cours ou qui ont un faible taux de réussite est resté stable.

Après une amélioration significative (5 %) en 2000, le taux global de réinscription s'est maintenu ensuite un peu plus haut que celui des années de référence qui était déjà bon. Pour ce qui est des programmes ciblés par le MEQ, la situation varie. Il y a eu augmentation en *Sciences humaines*, et plus particulièrement en *Soins infirmiers*. En *Électrotechnique*, en *Techniques administratives* et en *Techniques de l'informatique*, le taux fluctue, mais se maintient généralement à un niveau élevé. En *Accueil et intégration*, le taux de réinscription a globalement augmenté.

Pour ce qui est des programmes ciblés par le Collège, le taux de réinscription en *Arts et lettres* diminue par rapport aux années de référence. Le taux de *Sciences de la nature* se maintient à son maximum et celui de *Photographie* a augmenté. Le taux de *Techniques du tourisme* augmente la première année mais diminue la deuxième. Signalons que pour plusieurs programmes ciblés, par le Ministère et par le Collège, les cohortes observées regroupent un très petit nombre d'élèves.

Enfin, les indicateurs montrent une hausse du taux de diplomation deux ans après la durée prévue, pour l'ensemble de la population, au secteur préuniversitaire et au secteur technique; le progrès est particulièrement marqué au secteur technique. Par contre, en *Accueil et intégration*, le taux présente un recul qui le situe en deçà de ceux des années de référence. À l'exception de ce dernier cas, les taux pondérés du Collège se sont améliorés.

Le taux de réussite à l'épreuve uniforme de français demeure toutefois inférieur à celui du réseau. Aussi, la Commission *suggère* au Collège de porter une plus grande attention aux dispositions de sa politique de valorisation de la langue en vue de corriger la situation.

Par ailleurs, les taux de placement paraissent satisfaisants, mais le rapport fournit peu de données. Les taux d'admission à l'université sont passés de 82 % à l'automne 1997 à 92 % à l'automne 2003, avec un sommet à 97 % à l'automne 2002.

En formation continue, sur 62 étudiants inscrits et terminant leur programme en 2001-2002, 47 ont obtenu leur diplôme et les taux de placement selon les programmes sont de 82 % (9 personnes sur 11), 88 % (8 personnes sur 9) et 100 %⁵.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Dans son rapport, le Collège examine l'atteinte de 14 objectifs institutionnels de nature éducative tirés des orientations, du projet éducatif et des différentes politiques du Collège. Pour ce faire, il a procédé à une consultation auprès de son personnel. Les résultats révèlent que la plupart des objectifs ont été atteints, mais certains axes du projet éducatif de même que la création d'un environnement éducatif et certaines dispositions relatives à l'application de la PIEA, notamment en ce qui concerne l'évaluation de la langue et l'équivalence dans l'évaluation, requerraient des efforts supplémentaires. Le Collège entend intégrer à son plan de réussite des mesures pour améliorer ces aspects.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

La mission complémentaire du Collège consiste à agir en support au milieu et à la région. Deux politiques encadrent cette mission : la Politique visant le resserrement des liens entre le Cégep de Matane et son milieu régional, et la Politique de formation continue. La première précise les champs d'activités sur lesquels se concentrer pour développer des liens avec le milieu : prolongement des activités d'enseignement, animation dans le milieu, projets de coopération, participation aux activités des organismes locaux et régionaux, et prêt de locaux et d'équipements. La politique de formation continue inscrit la formation elle-même dans une perspective d'accès de la communauté à des services professionnels, de recherche et de développement, et de concertation.

La Commission estime que le développement régional est sans conteste un point fort du Collège. Les objectifs visés par la mission complémentaire sont atteints autant en ce qui concerne la formation continue que le développement de liens avec le milieu. Le rapport montre que les activités de formation continue et les liens établis avec le milieu ont des retombées sur la formation ordinaire. C'est le cas, par exemple, des activités de transfert

5. Source : Compilation des résultats de la Relance des programmes d'AEC temps plein, 1^{er} juillet 2001 au 30 juin 2002.

technologique en *Techniques de génie électrique*, en *Informatique*, et en *Multimédia*. La coopération avec l'UQAR a permis le développement de programmes de DEC-BAC en *Soins infirmiers* et en *Administration*. Le Collège a également participé à des projets de développement international qui ont eu des retombées sur l'internationalisation de la formation des élèves. Le prêt d'équipements et de locaux pour la tenue d'activités sportives et culturelles a pour effet d'élargir l'offre d'activités accessibles aux élèves du Collège. Les activités de formation continue qualifient le Collège quand il s'agit d'obtenir l'autorisation d'offrir des programmes de DEC dans les mêmes domaines. Ce fut le cas du programme *Techniques d'intégration multimédia* initialement offert sous la forme d'une AEC.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

À l'interne, l'identification des besoins passe par les plans et bilans déposés par les départements et services. Les besoins de l'environnement externe sont détectés de façon proactive, à travers l'identification d'axes porteurs de développement pour la région. Le Collège y répond en prônant ce qu'il appelle une gestion par opportunités : « des opportunités se présentent et le Collège réussit à les saisir, notamment à cause de sa taille, qui permet des communications rapides entre les individus ».

Le Collège fait face à des enjeux importants qui, comme l'indique le rapport, résultent tous du déclin démographique de la région.

Les stratégies de développement mises en place par le Collège sont en lien avec ces enjeux et concernent l'élaboration de la carte régionale des programmes et l'élaboration locale des programmes d'études, le recrutement et le maintien de la clientèle, l'approche programme, l'innovation pédagogique, la qualité des infrastructures et des services, l'enseignement à distance, la relève du corps professoral, le financement des opérations et du développement, et, surtout, le positionnement de l'institution comme acteur de développement régional et local et l'établissement de partenariats. À ce chapitre, les ententes conclues avec les collèges de la Gaspésie et des Îles (Collegia) et de Rimouski, et avec la Commission scolaire de la vallée de la Matapédia, maintenant fusionnée dans la Commission scolaire des Monts et Marées, sont particulièrement novatrices et constituent des réponses inédites aux enjeux qui confrontent le Collège.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le rapport fait état des retombées des évaluations de programmes sur la gestion du Collège et sur la planification, et recense les actions qui ont été prises à la suite des évaluations de programmes et de politiques. Il indique que les processus d'évaluation permettent principalement la révision des stratégies et des approches utilisées et qu'ils sont efficaces.

Le plan de développement du Collège n'a toutefois pas été révisé depuis 1994. Cela est dû en partie au fait que les ressources ont été considérablement sollicitées pour l'élaboration des programmes d'études. Cela est dû aussi aux différents boycotts menés par les enseignants. Le Collège constate de plus que le suivi des programmes évalués n'a pas été régulier et soutenu, et qu'il n'est pas en mesure d'établir les résultats obtenus. Toutefois, le climat positif qui règne actuellement a permis au Collège d'entreprendre l'élaboration du nouveau plan stratégique à partir des résultats et pistes d'action envisagées à la suite de son évaluation institutionnelle.

Dans l'ensemble, la Commission estime que les processus d'évaluation de programmes sont efficaces et bien intégrés aux processus de planification.

Les pratiques de communication

Le Collège dispose de plusieurs moyens de communication à l'interne et à l'externe pour rendre accessible l'information sur ses programmes et services : *Le Guide* (un document qui présente les programmes et services du Collège et qui est distribué dans le réseau de l'éducation du Québec et du Nouveau-Brunswick et dans le réseau d'Emploi-Québec), un site Internet, une tournée provinciale d'information sur le Cégep, une journée d'information, le programme étudiant d'un jour, les visites d'écoles secondaires, les rencontres avec les conseillers en orientation et des professeurs des écoles secondaires, l'Agenda étudiant, les casiers de courrier, le bulletin d'information interne du Collège, les babillards, les colonnes Morris, etc. Le Collège s'est également donné un plan de communication triennal (2000-2003) complet et détaillé. L'information diffusée est mise à jour de manière continue et le Collège considère qu'elle est exacte.

Le Collège accorde une grande importance au respect de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels* dans ses pratiques de communication et d'accès à l'information. La Commission reconnaît que plusieurs mesures sont prises pour protéger les renseignements à caractère nominatif. Cependant, une véritable protection des renseignements à caractère nominatif requiert encore davantage. Le Collège en est

conscient et se propose d'actualiser ses procédures de gestion d'accès à l'information et de les actualiser par rapport aux technologies de l'information et des communications. La Commission l'invite à le faire.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a produit un plan d'action qui reprend les 22 recommandations du rapport et précise les actions à entreprendre. Il détermine les responsabilités dans la réalisation du plan et comprend un échéancier réaliste. Les plans d'action de tous les services et départements ont été élaborés à sa suite. Le plan d'action servira de base à l'élaboration du plan stratégique.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de Matane 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. Outre l'efficacité de sa gestion, la Commission souligne en particulier l'adhésion et l'engagement du personnel à l'égard des orientations du Collège et la cohésion suscitée par ces orientations, la concertation et la complémentarité des services de soutien et d'aide à l'apprentissage, le dynamisme du Service de la formation continue, la qualité du climat de travail actuel, la qualité des locaux et des équipements spécialisés.

De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement. Il a identifié les enjeux et les défis qui y sont reliés, et développé des stratégies pour surmonter les problèmes. Le Collège a également adopté un plan d'action apte à corriger les lacunes qu'il a identifiées.

Actuellement, le Collège ne procède pas à une évaluation systématique de l'ensemble de son personnel. Il s'agit 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 Matane souscrit à l'analyse faite par la Commission. Le Collège apporte des précisions et nuance certains constats afin de faire en sorte que le rapport final reflète la réalité du Collège. La Commission a tenu compte de la plupart des remarques du Collège.

Le Collège fait état d'actions réalisées dans le but d'améliorer certains aspects. À ce titre, il faut souligner :

- Le Collège a actualisé son énoncé de mission dans le Plan stratégique qui a été adopté au conseil d'administration du 15 juin 2004.
- Le Collège a adopté une politique de gestion des programmes intégrant les processus d'élaboration et de mise en œuvre en mai 2004.
- Le Collège a adopté, le 3 mai 2004, une nouvelle politique de valorisation de la langue.

La Commission estime que ces actions sont de nature à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de sa mission éducative. Elle s'attend à 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