

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle

du Cégep de Rimouski

Novembre 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 Rimouski 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 Rimouski a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 23 juin 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 9, 10 et 11 mars 2004. 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 et le comité d'autoévaluation. Il a aussi rencontré des élèves, des professionnels et des employés de soutien du Cégep, de l'Institut maritime du Québec et du Centre matapédien d'études collégiales. Ces deux derniers établissements n'ont cependant pas été visités.

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. Gilles Levesque, commissaire, de M^{me} Sylvie Bergeron, adjointe au directeur général du Cégep de Jonquière, de M. Jean-Claude Solange, secrétaire général et directeur des affaires corporatives du Collège Ahuntsic et de M^{me} Nicole Tremblay, ex-conseillère pédagogique du Cégep Limoilou. Le comité était assisté de M. Robert Payeur, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire. M^{me} Marthe Bolduc, agente de recherche, assistait comme observatrice.

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

L'établissement

Le Cégep de Rimouski est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1967 à partir du regroupement de plusieurs institutions de la région dont le Séminaire de Rimouski. Créé en 1944, l'Institut maritime du Québec (IMQ) est devenu une composante du Cégep en 1974; l'année 2004 marque son 60^e anniversaire. Outre son bâtiment principal de Rimouski, l'IMQ comprend deux autres centres de formation et de perfectionnement situés à Montréal et à Saint-Romuald. Dans le but de mieux desservir le territoire de la Vallée de la Matapédia, le Cégep de Rimouski a fondé, en 1995, le Centre matapédien d'études collégiales (CMEC) en partenariat avec le Cégep de Matane.

Le Cégep offre 23 programmes conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC) alors que l'Institut maritime du Québec offre 4 programmes conduisant au DEC et un programme conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC). En formation préuniversitaire, cinq programmes sont offerts : Arts et Lettres (3 profils), Arts plastiques, Sciences humaines (3 profils), Sciences de la nature et Sciences, lettres et art. Le Cégep compte également 18 programmes en formation technique dans huit secteurs différents, une session d'accueil et d'intégration et des programmes d'AEC. Au moment de la visite du Collège, 2568 élèves étaient inscrits au Cégep de Rimouski en formation ordinaire tandis que la formation continue accueillait 89 élèves à temps complet. Le personnel du Collège était composé de 24 professionnels, 29 cadres, 170 employés de soutien et de 300 enseignants à temps plein et 14 à temps partiel.

Au Centre matapédien d'études collégiales, on propose deux programmes préuniversitaires et deux DEC techniques. Lors de la visite, 19 enseignants (7 à temps plein et 12 à temps partiel) dispensaient la formation aux 138 élèves inscrits.

À l'Institut maritime du Québec, 38 enseignants à temps plein et 9 à temps partiel offraient des cours aux 260 élèves présents pendant que 50 autres étaient en stage coopératif en mer. L'Institut possède son propre Service de formation continue et abrite un centre collégial de transfert technologique, *Innovation maritime*, et le Centre de formation en plongée professionnelle.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Le processus d'évaluation a été réalisé sous la responsabilité de la Direction générale appuyée par un comité d'autoévaluation formé des directeurs de service et des directions de l'IMQ et du CMEC. La rédaction du rapport a été confiée au directeur général précédent. La période de référence de l'évaluation se situe entre 1996 et 2001. La démarche a été initiée à l'automne 2000 avec des tournées d'information dans le Collège, mais ne s'est terminée qu'au printemps 2003 en raison d'un contexte difficile lié à la réorganisation administrative et au boycott de l'évaluation institutionnelle par les enseignants. En conséquence, le Collège a choisi de faire essentiellement une évaluation dite « administrative » sans l'apport de consultations auprès des élèves et de ses partenaires externes. Les cadres et les professionnels ont cependant été invités à compléter des fiches descriptives faisant état de la situation vécue dans chacun des services.

L'ensemble des critères et des thèmes retenus par la Commission a été traité de façon sommaire par le Collège. Bien qu'un plan de travail ait guidé la démarche, le Collège n'a pas mis en œuvre un processus rigoureux d'autoévaluation appuyé sur des données pourtant existantes telles les informations recueillies auprès des élèves lors de tables thématiques et des différentes enquêtes récemment réalisées. En bout de ligne, le Collège a produit un rapport d'autoévaluation descriptif et peu élaboré, si bien que le comité de visite a dû déployer beaucoup d'efforts pour rassembler les informations et analyser la situation de l'établissement. Dans cette optique, ce dernier a négligé une occasion privilégiée d'approfondir sa réflexion sur les problématiques identifiées.

Par ailleurs, le comité de visite a eu accès à une documentation de qualité permettant de mieux comprendre le fonctionnement du Collège et le dynamisme qui y règne et ainsi mieux rendre justice à la réalité du Cégep de Rimouski.

Bien que les enseignants aient pour leur part boycotté la presque totalité de la démarche d'évaluation institutionnelle, le Collège disposait des documents nécessaires à la rédaction du rapport. La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche d'évaluation a toutefois 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

Le Collège s'est appuyé sur un document intitulé *Les orientations et les priorités 1995-1998* pour mettre en relief la mission et les valeurs éducatives qui ont servi, et qui servent encore, d'assise à son développement. Le Collège a notamment explicité sa mission en mettant l'accent sur le fait que l'élève doit être au « *centre des préoccupations* ». Les orientations et les priorités de l'Institut maritime du Québec et du Centre matapédien d'études collégiales s'inscrivent en continuité avec celles du Cégep de Rimouski. Les deux centres de formation partagent l'essentiel des valeurs portées par le Collège. Les documents qui supportent les orientations du Collège sont clairs et livrent un message univoque.

En 1999, le conseil d'administration confiait à la Direction générale le mandat de réaliser une démarche de réflexion et de planification stratégique devant conduire à la rédaction d'un projet éducatif. Durant la même période, le Collège s'est concentré sur la définition de nouvelles *Orientations stratégiques* qui ont été adoptées par le conseil d'administration après qu'une consultation générale ait été organisée. Pour assurer la participation du milieu, le Collège a misé sur la création de tables thématiques multidisciplinaires auxquelles étaient représentés les élèves et toutes les catégories de personnel. Une table formée de représentants socio-économiques régionaux a également été créée dans le but de recueillir leurs attentes. Le processus de consultation s'est terminé lors d'une « journée institutionnelle » qui a permis de transmettre les résultats aux participants et d'obtenir leur adhésion. Ces nouvelles orientations stratégiques ont été adoptées par le conseil d'administration en 2002.

Les documents consultés par le comité de visite ont permis de constater que les nouvelles orientations se sont traduites dans des objectifs institutionnels et des plans de travail qui sont congruents avec la mission du Collège et tiennent compte des besoins de la communauté collégiale.

La mission et les objectifs institutionnels sont pris en compte par les différents services et instances du Collège, notamment dans l'organisation pédagogique, le développement des programmes d'études et la vie étudiante. Par contre, aucun document officiel n'explicité les valeurs éducatives auxquelles se rallierait l'ensemble du personnel. De l'avis de tous, un tel document serait nécessaire. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de formaliser ses valeurs dans un projet éducatif qui reflète l'adhésion de la communauté.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

En lien avec la philosophie du Collège qui fait de l'élève un acteur privilégié et sa volonté de rendre plus efficiente la coordination des services dans un contexte de décroissance de l'effectif étudiant, le conseil d'administration a procédé à une vaste réorganisation administrative en regroupant l'ensemble des services sous deux grandes directions : les affaires éducatives et les affaires corporatives. Un nouvel organigramme a été adopté en 2001 et est entré en vigueur au cours de l'année 2004. À cet égard, la mise en œuvre du guichet unique des services aux élèves est une réalisation cohérente avec les orientations du Collège.

Le conseil d'administration joue pleinement son rôle et traite des grandes orientations du Collège. La Commission note avec intérêt les préoccupations que le conseil manifeste pour développer des services éducatifs de qualité et pour faire de l'établissement un acteur important sur le plan régional. Par souci de transparence, les réunions du conseil sont ouvertes au public et aux représentants des médias locaux. Le comité exécutif supervise la gestion courante et participe à la préparation des dossiers qui doivent faire l'objet d'une décision au conseil d'administration.

Durant toute la période de référence de l'évaluation, la Commission des études a rempli activement son rôle; elle s'est prononcée sur les dossiers majeurs, dont les questions reliées à l'élaboration locale des programmes d'études et les plans de réussite. La Commission des études est composée de 19 membres, incluant neuf enseignants, deux élèves et la directrice adjointe de l'IMQ. Le directeur du CMEC est parfois invité aux réunions mais n'en est pas membre. Le Centre matapédien et l'Institut maritime ont mis en place chacun leur propre comité des études qui transmet des avis à la Commission des études. Comme le Collège veut réaliser une meilleure concertation entre les instances et une meilleure diffusion de l'information, la Commission l'encourage à s'assurer qu'un représentant du CMEC siège comme membre à part entière à la Commission des études du Cégep de Rimouski.

La Commission des études se réunit régulièrement et privilégie le consensus au moment de la prise de décision. Depuis deux ans, par contre, les enseignants se sont abstenus d'assister aux réunions. Le boycott des enseignants ralentit le développement pédagogique du Collège et fragilise le fonctionnement de la Commission des études. Par ailleurs, un réseau informel de gestion pédagogique s'est développé à l'intérieur du Collège. En se retirant

officiellement de la Commission des études, les personnes appelées à siéger à ces instances font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer.

La Direction générale est maintenant appuyée par un comité de direction qui réunit les deux directions de service : les affaires éducatives et les affaires corporatives. Le directeur de l'IMQ fait également partie de ce comité de direction. La Direction des affaires corporatives est elle-même assistée par trois coordonnateurs chargés des services des ressources humaines, des affaires matérielles et des technologies de l'information et de gérants responsables du service de promotion et d'animation sportive, des résidences, du secrétariat et des services administratifs.

Aux affaires éducatives, la Direction des études est appuyée par deux adjoints à la qualité des programmes et par deux coordonnateurs dédiés aux services aux élèves et à la formation continue. À l'Institut maritime et au Centre matapédien, les mandats de gestion pédagogique de la Direction des études du Collège se réalisent en collaboration avec leurs directions respectives. Le comité de visite a constaté que les fonctions des coordonnateurs de la Direction des études demeurent encore ambiguës pour les professeurs et les élèves. Le Collège aurait avantage à clarifier les fonctions et les objectifs de chacun de ces services.

L'Institut maritime du Québec est sous la responsabilité d'un directeur qui relève de la Direction générale du Cégep. Unique école dans le domaine du transport maritime au Québec, l'IMQ bénéficie des avis et des conseils d'un comité consultatif formé majoritairement de représentants des secteurs maritimes québécois et canadien. Le Centre matapédien, pour sa part, est également sous la responsabilité d'un directeur et sa gestion est arrimée aux directions générales des Collèges de Rimouski et de Matane. Le Collège de Rimouski en est cependant le cégep fiduciaire.

Les assemblées départementales fonctionnent efficacement et la structure des équipes programmes et des départements est décrite clairement dans le rapport. Cependant, le Collège précise que la « double allégeance » aux départements et aux équipes programmes « n'est pas simple à vivre, particulièrement pour les programmes qui ne sont pas identifiés à un département »; les liens existant entre ces instances ne semblent pas favoriser l'intégration dans une perspective d'approche programme. Le problème est plus apparent au secteur technique où les équipes programmes ne se concertent pas avec les responsables des autres composantes des programmes, en particulier la formation générale. Conscient de cet obstacle, le Collège a prévu, dans son prochain plan de travail, d'améliorer la concertation entre les enseignants. La Commission note cependant le délai considérable

encouru dans la mise en place de l'approche programme et le caractère vague de l'action proposée. Dans la visée de la mission éducative centrée sur l'élève et la réussite,

la Commission recommande au Collège de prendre tous les moyens nécessaires pour implanter, dans tous les programmes, une véritable approche programme et développer la concertation des enseignants de la formation spécifique et générale.

La gestion pédagogique

De façon générale, la gestion pédagogique est efficace, tant à l'enseignement ordinaire qu'à la formation continue; le rapport d'autoévaluation a traité de façon intégrée ces deux secteurs. Le Collège a mis en place des moyens pour s'assurer que les politiques d'évaluation des apprentissages en vigueur dans les trois centres de formation soient bien appliquées³. La politique de valorisation de la langue n'est pas appliquée également par tous les enseignants et le texte qui l'appuie pourrait être mis à jour. Au moment de la visite, toutefois, le Collège a présenté le devis de sa *Politique relative à l'emploi et à la langue française* qui sera destinée, en vertu de la loi 104⁴, à jouer un rôle pour la promotion du français au sein de l'établissement. La Commission invite le Collège à s'assurer que la nouvelle politique de valorisation de la langue soit bien appliquée.

Le Collège s'est doté d'un processus d'élaboration de programme efficace; la politique de développement de programme clarifie adéquatement le rôle des intervenants et prévient les difficultés qui pourraient survenir. Le processus permet d'assurer le suivi d'un programme durant trois ans à partir de son implantation. S'appuyant sur une collecte de données auprès des élèves et des enseignants, un bilan annuel est réalisé en vue d'apporter les changements nécessaires. Le Service de la formation continue possède son propre cadre d'élaboration des programmes d'AEC qui prend en compte les besoins du marché du travail : les projets de programmes faisant l'objet d'une consultation à la Commission des études avant d'être approuvés par le conseil d'administration.

3. IMQ : *Politique générale d'encadrement et d'évaluation des apprentissages de l'Institut maritime du Québec*. CMEC : *Politique d'établissement d'évaluation des apprentissages*. Les deux politiques font référence à la PIEA du Cégep de Rimouski (celle du CMEC y ajoute la PIEA du Cégep de Matane).

4. Assemblée nationale du Québec, Projet de loi n° 104, (2002, chapitre 28), Loi modifiant la Charte de la langue française.

Bien que le suivi continu des programmes soit réalisé avec rigueur, l'évaluation formelle à l'aide de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEP) a été jugée peu conforme et peu efficace lors de son application en 2001. En vue de répondre aux recommandations de la Commission, la Direction des études avait planifié, au cours de l'année 2003, de procéder à l'évaluation du programme de Bureautique; mais elle a retardé l'opération et a finalement choisi de refaire le processus avec le programme de Diététique en 2004. Dans la mesure où le Collège a l'obligation d'assurer que l'application de sa PIEP réponde adéquatement aux objectifs qui lui sont fixés,

la Commission recommande au Collège de prendre les moyens pour évaluer l'application de sa politique d'évaluation des programmes d'études dans les plus brefs délais.

Le Collège assure le caractère fonctionnel et intégré des différents services d'aide et de soutien à l'apprentissage. Afin d'offrir aux élèves un guichet unique de services tout au long de leur parcours au sein de l'établissement, le Collège a récemment regroupé les services aux étudiants et le service d'organisation scolaire et d'aide à l'apprentissage sous la Direction des affaires éducatives. Un système local informatisé efficace permet de suivre le cheminement scolaire de chaque élève et de poser un diagnostic de leur réussite. Les services d'aide à l'enseignement, pour leur part, sont bien organisés et sont soutenus par une équipe de professionnels qui travaillent en concertation. Depuis deux ans, un comité formé de conseillers pédagogiques assume, avec leadership, la concertation avec les professionnels du CMEC, de l'IMQ et de la formation continue, assurant ainsi la cohésion des services dans les trois centres de formation; chacun d'entre eux a développé des mesures spécifiques d'aide à l'apprentissage et d'encadrement des enseignants. Les services sont également utilisés et appréciés par les élèves de la formation continue.

L'organisation scolaire constitue un point fort au Collège. Celui-ci a mis en place diverses modalités permettant une certaine flexibilité du calendrier scolaire et du cadre horaire. L'organisation scolaire permet aussi d'alléger la tâche des étudiants inscrits dans des programmes où la réussite est moins élevée en première session. Un comité consacré à l'élaboration du calendrier scolaire réunit des élèves, des employés et la Direction des études. Le cadre horaire prévoit des blocs de deux périodes pendant lesquelles tous les enseignants d'une équipe programme sont disponibles afin de faciliter leurs rencontres ainsi que celles des élèves d'un même programme.

Les services aux élèves

Les services aux élèves sont bien organisés et contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels. La Commission note que le choix des activités se fait selon les grandes orientations du Collège et en concertation avec l'Association étudiante. Le Collège offre un vaste choix d'activités parascolaires qui sont complémentaires à la formation; le programme de développement de l'entrepreneurship *FONCE* et le programme de soutien aux élèves constituent, à titre d'exemple, des initiatives pertinentes. L'établissement a aussi mis sur pied un *programme de soutien aux élèves engagés* qui comporte trois formules : art-études, sport-études et implication-études.

Les élèves ont fréquemment l'occasion de participer aux décisions qui concernent la vie étudiante; ils le font notamment en s'impliquant dans les conseils étudiants de programme. Le conseil d'administration de l'Association étudiante est d'ailleurs composé des présidents des vingt-trois conseils étudiants de programme.

Lors de la visite, les personnes rencontrées de l'IMQ et du CMEC ont confirmé que les services et les activités offerts dans ces deux centres répondent aux besoins spécifiques des élèves; ils ont adapté les activités à leur réalité en analysant les besoins des étudiants et en évaluant systématiquement les activités organisées. Le CMEC a également établi des liens étroits avec un milieu qui contribue à la prise en charge d'une partie des services aux élèves.

Selon le Collège, les services sont largement utilisés et très appréciés par les élèves. Mais le rapport d'autoévaluation précise que l'établissement ne possède pas de données statistiques complètes sur la fréquentation de ces services, outre celles dont il dispose dans les bilans des programmes. Contrairement au CMEC et à l'IMQ, le Cégep de Rimouski n'a pas réalisé l'évaluation des services et des activités étudiantes au moyen d'une collecte de données. Dans l'ensemble, la Commission note l'absence d'une réelle culture d'évaluation des activités étudiantes du Cégep. Compte tenu de la diversification des programmes tant en formation régulière qu'en formation continue et compte tenu de l'évolution de la clientèle étudiante à Rimouski, la Commission invite le Collège à identifier les besoins des élèves et à évaluer les services mis à leur disposition.

La gestion des ressources humaines

Le Collège a adopté, en 1996, une Politique de gestion des ressources humaines qui contient des programmes relatifs à la dotation en ressources humaines, à l'accueil et

l'intégration des nouveaux membres du personnel, au perfectionnement, à l'évaluation du rendement et à l'aide aux employés. Le Service des ressources humaines du Collège est responsable de la mise en œuvre de ces programmes à la fois pour le Cégep, l'Institut maritime du Québec et le Centre matapédien d'études collégiales. Ce Service joue un rôle de support et de veille auprès des autres directions. La Commission note que la gestion des ressources humaines est adaptée à la géographie du Collège et contribue à la responsabilisation des différents niveaux de gestion.

Au Collège de Rimouski, chaque département dépose une planification des besoins de perfectionnement des enseignants pour l'année. La Direction des études appuie le perfectionnement du personnel enseignant en définissant annuellement des priorités d'action pour l'équipe de développement pédagogique. Cette équipe est formée de trois conseillères pédagogiques dont une responsable du perfectionnement, dont celui réalisé dans le cadre de PERFORMA. À l'Institut, une conseillère voit à l'ensemble des activités alors qu'au CMEC, un enseignant est dégagé d'une partie de ses tâches pour effectuer ce travail. Des activités de perfectionnement sont également organisées pour le personnel non enseignant, entre autres pour faire face aux changements technologiques.

Le Collège favorise l'intégration des enseignants par l'entremise du module d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant du niveau collégial (MIPEC). À son arrivée, le nouvel enseignant reçoit un guide d'accueil et doit répondre, à la fin de son premier trimestre, à un questionnaire dans lequel il peut exprimer son degré de satisfaction à l'égard du processus d'accueil. Pour les autres catégories de personnel, l'accueil et l'intégration sont sous la responsabilité de chaque direction et service.

Au Collège, les enseignants en période de probation sont évalués à tous les semestres durant les deux premières années à l'aide d'un questionnaire administré à deux groupes d'étudiants. Par la suite, l'enseignant est évalué à tous les cinq ans. La Commission remarque avec intérêt que l'IMQ a adapté son processus d'évaluation en fonction des caractéristiques de son personnel enseignant : les élèves peuvent remplir en ligne, deux fois par année, un formulaire d'évaluation du corps professoral sur un support informatisé. Au Centre matapédien, les enseignants sont évalués par les élèves et par les pairs d'un même département.

Les rencontres avec le personnel ont permis de constater qu'il y a un souci réel de maintenir un bon climat de travail, et ce, considérant les changements importants amenés par la réorganisation administrative. La direction s'est préoccupée de valoriser son personnel mais les actions qu'elle entreprend mériteraient d'être renforcées et mieux

encadrées afin d'en assurer la continuité. Comme le Collège a déjà un ensemble de programmes et de pratiques efficaces en gestion des ressources humaines, et afin de mieux encadrer ces pratiques, la Commission invite le Collège à actualiser sa Politique de gestion des ressources humaines de façon à tenir compte des pratiques positives qui ont été observées à cet égard.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

La gestion financière se réalise dans un contexte où la diminution de la clientèle et la baisse des revenus amènent le Collège à exercer une grande vigilance. Pour l'année 2003, l'établissement a réussi à atteindre l'équilibre budgétaire grâce à la collaboration de tous. La répartition des budgets se réalise en tenant compte des objectifs institutionnels et des priorités budgétaires tout comme sont pris en compte les différents besoins relatifs aux programmes, à l'encadrement des élèves, à la gestion du personnel et à l'entretien du milieu physique. Le Collège dispose d'un mécanisme de répartition des budgets entre les unités administratives qui met à contribution différents groupes à l'interne : comité intergroupe, comité des responsables de la coordination et comité des ressources informatiques à l'enseignement.

Les pratiques d'acquisition et de renouvellement des équipements font aussi l'objet de consultations auprès des différents services concernés. Cependant, la visite a permis de constater que les critères guidant les choix d'acquisition et de renouvellement ne sont pas connus du personnel. Dans la mesure où les restrictions budgétaires obligent l'établissement à établir des processus rigoureux de gestion financière, la Commission invite le Collège à se doter d'un plan de renouvellement et d'acquisition des équipements comme il l'a fait pour ses ressources informatiques et à le faire connaître à l'ensemble de son personnel.

Les ressources informationnelles, financières et matérielles sont adéquates au regard des programmes et des services offerts. Le Collège est doté d'un parc informatique qui répond efficacement aux besoins des élèves et des enseignants. Des efforts importants ont été entrepris ces dernières années pour organiser les résidences étudiantes de façon à mieux traduire la philosophie de gestion; les élèves y disposent de plusieurs services dont trois ateliers d'informatique destinés aux travaux scolaires.

Selon le rapport d'autoévaluation, certains lieux comme la bibliothèque et le grand salon étudiant connaissent une baisse de fréquentation. Dans son plan de suivi, le Collège entend

revoir les orientations qui guideront l'aménagement des espaces fréquentés par les élèves. La Commission l'y encourage.

L'atteinte des objectifs

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

Selon le bilan de la mise en œuvre de son plan de réussite 2000-2003, les indicateurs de la réussite des cours à la première session ont progressé légèrement dans les trois constituantes du Collège et sont comparables ou supérieurs à ceux du réseau. Le taux global de réinscription au troisième trimestre, pour sa part, est demeuré stable entre 1998 et 2001; la cible du Collège a cependant été atteinte en 2000 et s'élève à 89,0 %. La diplomation en durée prévue a augmenté de plusieurs points pour l'ensemble de la population entre 1996 et 1999.

Au cours des dernières années, les résultats à l'épreuve uniforme de français se sont maintenus élevés au Cégep de Rimouski et au Centre matapédien d'études collégiales. Pour sa part, l'Institut maritime du Québec obtient des taux de réussite plus faibles à l'épreuve uniforme de français. L'écart peut s'expliquer par le contexte particulier de l'Institut qui accueille des élèves en provenance des différentes provinces canadiennes. L'Institut se préoccupe de la situation, qu'elle relie au fait que plusieurs élèves ne se présentent pas à l'épreuve uniforme de français immédiatement après le cours de français qui les prépare le mieux à cette épreuve. En conséquence, la Commission invite le Collège à poursuivre ses efforts pour assurer aux élèves de l'IMQ la réussite de l'épreuve uniforme de français.

La plupart des mesures du plan de réussite ont été réalisées. Les programmes *Tremplin* et *PEP* (Programme d'encadrement personnalisé) figurent parmi les moyens qui ont eu le plus d'impact sur la réussite des élèves. Comme il était prévu au plan de réussite, plusieurs mesures pertinentes ont également été développées dans les deux autres constituantes du Collège, notamment le programme de développement professionnel des enseignants à l'IMQ et l'évaluation formative de l'enseignement au CMEC.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Pour démontrer l'atteinte de ses objectifs de nature éducative, le Collège se réfère à l'élaboration des plans de développement et des plans annuels de travail qu'il considère comme une pratique bien ancrée dans sa culture institutionnelle.

Le rapport mentionne que la Direction des études a procédé, au cours des dernières années, à l'évaluation de l'application de la PIEA en utilisant différents moyens dont l'évaluation des plans cadres et des plans de cours ainsi que les bilans d'implantation des nouveaux programmes. Selon le Collège, les bilans produits jusqu'à maintenant ont été suivis d'ajustements appropriés pour améliorer les situations déficientes.

Dans l'ensemble, le Collège atteint les objectifs de la PIEA. Cependant, le mécanisme de révision de notes et les dispositions relatives à la résolution des plaintes posent encore des difficultés d'application. Au moment de la visite, le Collège revoyait sa PIEA pour remédier à ces difficultés.

Enfin, pour les raisons évoquées plus tôt, le Collège n'atteint pas ses objectifs par rapport à sa PIEP.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

En soutien à sa mission et aux valeurs éducatives qu'il met de l'avant, le Collège accorde une place importante à la recherche pédagogique et technologique. Une politique locale d'aide à la recherche a été adoptée dans ce sens. Les enseignants et les professionnels participent activement aux programmes nationaux de recherche tels que PAREA et PART. Certains d'entre eux se sont distingués au Conseil national de recherche en sciences humaines (CNRSH). Sur le plan de la recherche pédagogique, deux grands champs d'expertise ont été développés : l'aide à la réussite et la production de matériel didactique.

L'Institut maritime du Québec et le Centre matapédien d'études collégiales sont actifs dans le développement de la recherche technologique : le Centre de recherche et d'expertise en transformation des produits forestiers (SEREX) d'Amqui et le Centre de transfert technologique *Innovation maritime* en sont deux exemples.

Les trois centres de formation assument adéquatement leur rôle afin de faciliter les échanges avec le milieu externe et susciter des projets d'envergure nationale et internationale. Le Collège est également actif dans le domaine de la coopération

internationale, particulièrement à l'IMQ, où la recherche et la formation en matière de transport maritime font l'objet de plusieurs partenariats outre-mer.

La mise sur pied de nombreux projets issus de l'initiative des enseignants et des étudiants a des incidences positives sur la formation : les stages à l'étranger et l'engagement social des élèves auprès d'organismes de la région en témoignent. Le Cégep possède des infrastructures ouvertes au grand public qui ont des retombées sur le plan des ressources.

Le Collège atteint ses objectifs dans les volets complémentaires : il a bâti, au fil des ans, un noyau de recherche reconnu en éthique. Le rapport d'autoévaluation mentionne toutefois que les contraintes budgétaires ont obligé le Collège à limiter les ressources disponibles.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

De par sa situation géographique, le Collège joue un rôle majeur dans le développement de sa région. Parmi les dix-huit programmes techniques, neuf sont offerts exclusivement dans l'Est du Québec par le Cégep de Rimouski et répondent aux besoins régionaux. C'est pourquoi environ 40 % de sa clientèle provient de l'extérieur du grand Rimouski. Le Collège suit l'évolution de la population étudiante et collabore étroitement avec différents partenaires publics et privés de la région. Il maintient également des liens avec l'Université du Québec à Rimouski comme en témoigne, notamment, la mise sur pied de cheminements DEC-BAC. Les tables thématiques qu'il a organisées au moment de l'élaboration des *Orientations stratégiques* lui ont permis de faire un bilan de ses forces et faiblesses et d'explorer des pistes de développement pour les cinq prochaines années.

Plusieurs programmes enregistrent actuellement des baisses critiques de leur effectif étudiant. Cela tient sans doute en partie à l'évolution démographique de la région. Mais le Collège n'a pas approfondi cette question, se contentant d'indiquer sa volonté de conserver tous et chacun de ses programmes. Son rapport d'autoévaluation n'indique pas comment il entend s'y prendre pour assurer leur viabilité. Cette question a été abordée au cours de la visite, mais rien n'indique que le Collège ait une stratégie réaliste qui lui permettrait de maintenir une gamme raisonnable de programmes tout en innovant pour répondre à de nouveaux besoins. Compte tenu que l'évolution démographique de la région est en partie responsable de la baisse de l'effectif étudiant, la Commission **suggère** au Collège de développer une stratégie qui lui permette de maintenir une programmation adaptée aux

besoins et de le faire en concertation avec les autres établissements d'enseignement du voisinage.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège a développé une culture de planification stratégique basée sur la participation du milieu. La mobilisation des acteurs autour des processus et des plans de développement a un effet de motivation chez le personnel et les élèves. Le conseil d'administration du Collège assure le suivi régulier de la planification. À chaque fin d'année, le Collège évalue les réalisations accomplies en fonction des orientations et de l'atteinte des objectifs.

Par contre, comme cela a été mentionné précédemment, le Collège ne dispose pas de processus de suivi efficace de ses évaluations. Il n'a pas assuré l'évaluation de l'application de la PIEP. Les correctifs demandés à la suite des évaluations de la Commission ont connu des retards, certains remontent à plusieurs années. La Commission invite donc le Cégep de Rimouski à développer des mécanismes de suivi de ses évaluations.

Les pratiques de communication

Le Collège dispose d'un plan de communication qui a été mis à jour en 1998. Ce plan propose un ensemble d'actions regroupées sous trois chapitres : les orientations, politiques et objectifs, la communication interne auprès de l'ensemble du personnel et des élèves, et la communication externe relative au recrutement et aux relations publiques.

À l'interne, les principales publications régulières du campus de Rimouski sont le feuillet *Dépêche* et le journal *Accent*. Les publications du Centre matapédien sont *l'Info-CMEC* et *l'Expresso* et celles de l'Institut maritime, le *Reflet* et le *Parcours*. Le personnel et les élèves des trois campus peuvent utiliser le site Web et l'Intranet du Collège.

Par le passé, le Collège profitait d'une évaluation formelle des organes d'information par les élèves de l'ancien programme *Techniques de recherche, enquête et sondage*. Selon le Collège, ce moyen permettait d'apporter les ajustements nécessaires à l'information diffusée. La Commission souligne cette initiative intéressante qui permettait au Collège de s'assurer de l'appropriation de l'information stratégique, autant par le personnel que par les élèves.

Le Collège a déployé de nombreuses mesures pour favoriser la diffusion de l'information aux personnes concernées. La Direction générale a mis en place un comité intergroupe réunissant des représentants des trois syndicats locaux, de l'Association des cadres et de l'Association des élèves. La Commission note que ce moyen favorise une bonne transmission de l'information et des communications en plus d'avoir un impact favorable sur le climat organisationnel. Elle souligne aussi les liens étroits que la Direction des services éducatifs a su établir avec les associations générales étudiantes.

Les communications externes concernent particulièrement les activités de promotion et les relations publiques. En raison de la situation précaire de certains programmes techniques, le Collège a intensifié ses actions au niveau du recrutement, tout en respectant un code d'éthique que les collèges de l'Est du Québec se sont donnés. Le rapport indique que le Collège prévoit se doter bientôt de nouveaux outils de communication externe visant à mieux le positionner. Le Collège doit également revoir le mécanisme de traitement des plaintes, prévu au plan de travail 2003-2004, afin de l'actualiser et de mieux informer l'ensemble de la communauté. En conclusion, le Collège démontre qu'il fait preuve d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a produit un plan d'action qui précise les responsabilités et propose un calendrier des réalisations. La Commission remarque cependant des écarts importants entre les actions identifiées et le contenu du rapport d'autoévaluation : la faiblesse de l'analyse n'a pas conduit le Collège à identifier clairement des priorités et élaborer un plan d'action réaliste, de nature à mieux solutionner les problèmes constatés. La Commission **suggère** au Collège de revoir son plan d'action en identifiant des priorités et de l'intégrer à son plan stratégique. Malgré cette situation, le Collège a réalisé certaines actions et continue de soutenir efficacement les travaux en cours.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de Rimouski 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 de sa mission. La Commission souligne en particulier l'efficacité des services aux élèves et le leadership de l'équipe de professionnels qui œuvre au soutien à l'enseignement. Le Collège a su développer un processus d'élaboration de programme adéquat qui repose sur un suivi rigoureux des cohortes d'élèves. Il assure aussi des liens fonctionnels avec l'Institut maritime du Québec et le Centre matapédien d'études collégiales.

De plus, le Collège prend des moyens intéressants pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne la mobilisation de la communauté collégiale autour de la planification et des pistes à explorer pour son développement. Le Collège gagnerait cependant à se doter d'une stratégie lui permettant de continuer à offrir une programmation répondant aux besoins de sa région et de développer des mécanismes efficaces de suivi de ses évaluations.

Actuellement, le Collège doit prendre les moyens pour implanter une véritable approche programme en concertation avec tous les acteurs de la formation spécifique et générale et pour évaluer l'application de sa Politique d'évaluation des programmes d'études. Il s'agit de lacunes qu'il devra combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

Le Cégep de Rimouski a souligné à la Commission l'intérêt qu'a suscité la réception du rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle. Au-delà des remarques qui ont amené quelques précisions et nuances, le Collège fait état d'actions réalisées ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects de son fonctionnement. La Commission en a pris bonne note.

Le Collège s'est servi de son Plan stratégique 2004-2009 pour jeter les bases de son projet éducatif et en assurer l'appropriation par l'ensemble du personnel et des élèves. Il explore actuellement des pistes de solution afin de réaliser une meilleure concertation entre le Cégep et le Centre matapédien d'études collégiales.

Le Collège a aussi prévu dans le Plan stratégique 2004-2009 certains moyens pour implanter une véritable approche programme et développer la concertation des enseignants de la formation spécifique et générale : mettre en place une table de la formation fondamentale, implanter des échanges interprogrammes lors d'enseignement et d'apprentissage par projet, actualiser les profils de sortie ainsi que les grilles de partage des responsabilités d'enseignement dans les programmes et créer des occasions d'échanges par équipe programme.

Les éléments liés à la gestion des programmes (PIEA, PIEP, bilans d'implantation, processus d'élaboration des programmes, etc.) sont en voie d'être intégrés dans une Politique de gestion des programmes d'études. Actuellement, le Collège évalue sa PIEP et prévoit déposer un rapport sous peu.

L'application de la nouvelle Politique de valorisation de la langue française est également l'un des dossiers prioritaires de la Direction des services éducatifs pour 2004-2005. À l'Institut maritime du Québec, des mesures ont été mises en place pour inciter les élèves à se présenter à l'épreuve uniforme de français à l'intérieur d'un délai favorable pour la réussite de cette épreuve.

Le Collège prévoit également sonder la population étudiante afin d'identifier plus précisément ses besoins et sa satisfaction des services offerts. L'établissement a aussi adopté une nouvelle procédure de recours des étudiants relative à la résolution des plaintes.

Enfin, l'institution a identifié des priorités dans son Plan d'action qu'elle a intégrées à son Plan stratégique. Le suivi du rapport final de l'évaluation institutionnelle a été arrimé aux orientations, objectifs et actions du Plan stratégique.

La Commission estime que les actions réalisées ou 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