

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Cégep de la Gaspésie et des Îles

Février 2005

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 Gaspésie et des Îles 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 Gaspésie et des Îles a transmis son rapport dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 5 septembre 2003. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement du 10 au 14 mai 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction et d'autoévaluation, le conseil d'administration, des membres de la Commission des études et des membres de la direction du Groupe Collegia ainsi que, dans chacun des centres, la direction, des professionnels et des élèves; dans certains centres, la Commission a également rencontré des professeurs³ de différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des employés de soutien et un ou des responsables du Groupe Collegia⁴.

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, M. Jacques Nepveu, conseiller en gestion, M^{me} Nicole Tremblay, ex-conseillère pédagogique du Cégep Limoilou, M. Jocelyn Vallée, ex-directeur général du Collège de Sherbrooke. Le comité était assisté de M. Bengt Lindfelt, agent de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.
 4. Professeurs au Centre spécialisé des pêches, employés de soutien à Gaspé, à Carleton et au Centre spécialisé des pêches, représentante de Collegia aux Îles.

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

L'établissement

Le Cégep de la Gaspésie a été créé, à Gaspé, en 1968 avec une section francophone, une section anglophone et un Service de l'éducation permanente. Cette institution intègre plusieurs maisons d'éducation existantes, comme le Séminaire de Gaspé, l'École des infirmières de l'Hôtel-Dieu de Gaspé, l'École des pêcheries de Grande-Rivière, l'École des métiers de Gaspé, les Écoles normales anglaises et françaises de Gaspé, Carleton, Sainte-Anne-des-Monts et des Îles-de-la-Madeleine. En 1970, fut instauré le programme collégial *Technique des pêches* à Grande-Rivière et, en 1983, fut créé le Centre spécialisé des pêches. La même année, le Centre d'études collégiales des Îles-de-la-Madeleine a vu le jour et, en 1989, était créé le Centre d'études collégiales de Carleton. À la suite de l'ajout de ces points de service, le Collège a pris le nom du Cégep de la Gaspésie et des Îles.

Le Collège offre, en 2003-2004, quinze programmes conduisant au DEC, trois programmes préuniversitaires et douze programmes techniques, auxquels s'ajoute le cheminement en accueil et intégration. Certains de ces programmes sont donnés dans plus d'un centre et, par ailleurs, certains sont offerts entièrement ou partiellement en anglais à l'intention de la clientèle anglophone. La plupart des programmes techniques ne se donnent qu'au campus de Gaspé. Le Centre spécialisé des pêches, ayant le statut d'école nationale, donne de la formation collégiale et secondaire. Les programmes collégiaux d'*Exploitation et production des ressources marines (aquaculture)* et de *Transformation des produits de la mer*, s'y donnent en exclusivité; ce dernier programme est toutefois suspendu, faute d'inscriptions.

En septembre 2003, l'effectif scolaire à l'enseignement ordinaire totalisait 1118 élèves : 704 élèves à Gaspé, dont 94 au secteur anglophone, 224 à Carleton, 155 aux Îles et 35 au Centre spécialisé des pêches⁵ qui compte aussi 38 élèves au secondaire. Il s'agit d'une baisse d'environ 30 % depuis 1996.

La formation continue est assurée, sauf dans le domaine des pêches, par le consortium formé avec le Cégep de Matane sous le nom de *Groupe Collegia*. Quatorze programmes

5. Au Centre spécialisé des pêches, environ la moitié des élèves du collégial sont inscrits en *Session d'accueil et d'intégration*.

conduisant à une AEC se sont donnés en 2003-2004 à un total de 228 élèves, la plupart à Gaspé. Le Centre spécialisé des pêches offre cinq programmes d'AEC.

Au moment de la visite de la Commission, le Collège comptait 24 cadres, 256 professeurs, dont 202 à temps complet, 30 professionnels et 99 employés de soutien. Le Centre de Gaspé regroupe environ les deux tiers des cadres et des professeurs et la moitié des professionnels et des employés de soutien. Les autres membres du personnel sont répartis à peu près également sur les centres des Îles, de Carleton et des pêches. Au Centre spécialisé des pêches, les professeurs peuvent enseigner à la fois au collégial et au secondaire. Pour la formation continue, le Groupe Collegia engageait, en 2003-2004, 74 enseignants, tous à temps partiel.

Parmi les particularités du Cégep de la Gaspésie et des Îles, il convient de mentionner la diversité des affiliations syndicales : le personnel est réparti en neuf syndicats différents. Pour leur part, les professeurs adhèrent à la Fédération autonome du collégial (FAC) sauf au Centre spécialisé des pêches où les professeurs sont affiliés à la Fédération nationale des enseignantes et enseignants du Québec (FNEEQ).

En complément de sa mission d'enseignement, le Cégep de la Gaspésie et des Îles s'est engagé dans le développement régional, la recherche et le transfert technologique et la coopération internationale. Il compte le Centre collégial de transfert technologique en pêche (CCTTP), installé au Centre spécialisé des pêches, ainsi que l'Unité de transfert technologique en foresterie (UTTGÎM).

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche d'autoévaluation a été conduite par le comité de direction qui s'est constitué en comité d'évaluation. Un devis d'évaluation a été préparé et présenté à la Commission, des responsables pour chacun des sous-critères ont été désignés et des fiches de travail ont été préparées ainsi que des canevas d'entrevues avec des responsables de différents services. Un comité d'orientation, composé du directeur général, du directeur des études et d'une personne-ressource assurait la coordination des travaux, voyait à l'harmonisation des textes et la personne-ressource rédigeait le rapport à partir des données et des analyses élaborées et approuvées par le comité d'évaluation.

Des changements de responsabilités sont intervenus en cours de route qui ont eu pour effet de modifier quelque peu le processus prévu. Des consultations ponctuelles ont été menées auprès du personnel et tous ont été invités à commenter le projet de rapport, ce qui s'est fait en sous-groupes. Par contre, il n'y a pas eu de consultation ou de sondage auprès des élèves ou de groupes externes au Collège. Pour leur part, les professeurs ont boycotté l'évaluation, sauf au Centre spécialisé des pêches.

Le Collège disposait néanmoins des informations nécessaires à la réalisation de l'évaluation. La décision prise par les instances syndicales des professeurs de boycotter la démarche 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.

Le rapport d'autoévaluation est clair ne cachant pas les lacunes ou les difficultés rencontrées. Aux yeux de la direction, l'exercice s'inscrit utilement dans la suite des orientations stratégiques adoptées en 2000 et permettait non seulement d'identifier les lacunes mais aussi les bonnes réalisations. La Commission constate toutefois que la perspective étudiante est à toutes fins pratiques absente.

La mission

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

Pour décrire sa mission, le Collège se réfère d'abord à la loi sur les cégeps. Il s'est également donné un projet éducatif en 1998 qui vise le développement intégral de l'élève et qui contient des objectifs éducatifs, des valeurs éducatives et des engagements; le texte se termine sur une invitation au renouvellement continu des pratiques. En 2000, à partir du projet éducatif et en se fondant notamment sur le dernier élément, le Collège a aussi adopté des orientations stratégiques pour les années 2001 à 2003 qui visent, entre autres choses, le développement des programmes en lien avec le milieu.

Les deux documents, le projet éducatif et orientations stratégiques, sont clairs et cohérents. Cependant, les orientations stratégiques ne fournissent pas d'information concernant les responsabilités et les échéances; selon les responsables rencontrés, elles se traduisent dans des plans d'action et des bilans annuels.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

L'élaboration du projet éducatif s'est faite à la suite d'une large consultation de tous les groupes du Collège. À l'origine, il était prévu qu'il ferait l'objet d'une actualisation annuelle; or, cela n'a pas été le cas. Si les valeurs du projet éducatif reçoivent l'accord de la communauté collégiale, celui-ci n'inspire pas directement la production des politiques et des programmes d'études. Le Collège se propose de le réviser afin de l'adapter à une situation institutionnelle différente de celle des années 1990 et aussi aux valeurs des élèves d'aujourd'hui. Les orientations stratégiques résultent également de consultations menées auprès des différentes composantes du Collège et des personnes réunies lors du grand rassemblement de tous les employés tenu en mai 2000. La Commission invite le Collège à réviser le projet éducatif et à le formuler de manière à engager l'action.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le conseil d'administration exerce son mandat conformément à la loi sur les cégeps et le règlement n° 1 du Collège. Il s'est réuni, pendant la période de référence, en moyenne sept fois par année. Le quorum est toujours atteint; pour faciliter la participation de membres postés dans des localités éloignées les unes des autres, le conseil d'administration a désormais recours à la conférence téléphonique. Les décisions se prennent généralement à l'unanimité. Les membres reçoivent une information adéquate sur les dossiers à traiter et des séances spéciales sont organisées à l'occasion sur des sujets particuliers. Les professeurs sont actuellement absents du conseil. Le comité exécutif s'est réuni en moyenne treize fois par année durant les cinq années de référence. Le mode de fonctionnement des deux instances est adéquat.

La Commission des études tient six à huit réunions par année. Elle remplit son mandat même si elle subit des boycotts répétés de la part des professeurs; depuis 1998, ceux-ci y ont participé pleinement durant seulement deux ans. Actuellement, ils boycottent tous les sujets jugés « administratifs », dont les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages et des programmes mais participent sur des points comme l'élaboration de programmes. La participation des élèves est variable à cause des distances géographiques et du roulement. La Commission fait remarquer qu'en se retirant des instances officielles, entre autres de la Commission des études et du conseil d'administration, les personnes appelées à siéger à ces instances font défaut aux responsabilités légales qu'elles ont accepté d'assumer.

Le rapport précise qu'une évaluation interne a démontré que la nouvelle Direction générale, en poste depuis l'automne 1998, atteint ses objectifs annuels et fait preuve de leadership. Face au contexte difficile des finances publiques et de la baisse de clientèle, le directeur général a pris en charge le plan de redressement exigé par le Ministère et la Direction générale s'est tournée vers le développement en s'impliquant à de nombreuses tables régionales ou provinciales.

La création des centres d'études collégiales de Carleton et des Îles-de-la-Madeleine, s'ajoutant au Centre spécialisé des pêches, a amené un élément de complexité à la structure de gestion qui a été retouchée à quelques reprises et plus récemment en 2000 et 2001. Pour différentes raisons, il y a eu un important roulement au sein de la direction du Collège, notamment à la Direction des études et à la Direction des ressources humaines.

L'organigramme du comité de direction a été modifié en 2001 suite à la volonté du Collège de reproduire, au site principal situé à Gaspé, le modèle de gestion des centres d'études du Collège en créant un poste de directeur. Celui-ci, tout comme les directeurs des centres de Carleton, de Grande-Rivière et des Îles-de-la-Madeleine, relève directement du directeur général et assume localement, par délégation, des responsabilités en matière pédagogique habituellement dévolues à un directeur des études. La visite a permis de constater que cette réorganisation a clarifié les relations entre la haute direction, les centres et le site principal de Gaspé. En outre, le fait de conférer au site de Gaspé un statut dans l'organigramme (un modèle de gestion) équivalant à celui des autres centres était destiné à assurer une meilleure équité dans l'ensemble de l'organisation. Or, le personnel du site principal de Gaspé, habitué d'avoir un accès direct au directeur général et au directeur des études, ne s'est pas entièrement adapté à la nouvelle structure de direction et des ajustements restent à faire afin d'assurer que les diverses responsabilités soient réparties adéquatement et clairement identifiées. De plus, la répartition des ressources humaines ne tient pas suffisamment compte du volume d'activités du site principal de Gaspé. C'est pourquoi, la Commission recommande au Collège

de clarifier les mandats, les rôles et les responsabilités des ressources humaines respectives du site principal de Gaspé et du siège social du Cégep;

et, au besoin, de revoir la répartition des ressources entre le personnel de direction du Collège et celui du site principal de Gaspé.

La gestion pédagogique (formation ordinaire)

Le directeur des études et les directeurs de centre se réunissent régulièrement en comité de régie pédagogique et les personnes rencontrées ont affirmé que les choses se passent harmonieusement. Cependant, la ligne d'autorité en matière pédagogique n'a pas vraiment été clarifiée puisque les directeurs de centre relèvent du directeur général et ils assument, sous son autorité, des mandats pédagogiques comme, par exemple, le développement de projets pédagogiques, le perfectionnement et l'évaluation des enseignants, la gestion des programmes d'études, la supervision de l'enseignement et les services d'aide à l'apprentissage. Cela donne lieu à des incohérences; ainsi, le Cégep de la Gaspésie et des Îles offre, sous une même dénomination, dans ses centres, des programmes différents dans leur conception et leur organisation. Aussi, l'encadrement du travail des départements se fait de façon inégale dans les différents centres et les comités de programme ne fonctionnent pas en permanence. Enfin, le fonctionnement du Groupe Collegia, où les responsabilités de gestion pédagogique sont assurées par des conseillers pédagogiques sans

lien direct avec la Direction des études amène le Collège à souhaiter un rapprochement entre les acteurs de la formation ordinaire et ceux de la formation continue. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de renforcer les liens d'autorité du directeur des études avec les directions des centres et avec le Groupe Collegia afin de lui permettre de mieux assumer les responsabilités pédagogiques qui lui sont confiées et ce, dans tous les centres.

L'assemblée des coordonnateurs de programmes et de départements constituerait un important lieu de discussion et de concertation mais elle est actuellement objet de boycott dans tous les centres, sauf au Centre spécialisé des pêches.

Les départements sont constitués, à Gaspé, sur la base des disciplines générales ou techniques alors que dans les autres centres, ils sont multidisciplinaires. L'encadrement des départements se fait d'une façon inégale selon les centres; les départements ne déposent pas systématiquement à la direction leurs plans de travail et rapports annuels et le suivi des opérations n'est pas assuré.

Des comités de programme sont instaurés et fonctionnent d'une manière efficace durant la phase d'élaboration mais plus sporadiquement en période de mise en œuvre des programmes. L'approche programme est implantée à des degrés divers selon les centres et des progrès restent à accomplir : le rapport du Collège signale que « l'épreuve synthèse [...] n'est pas normalisée dans tous les programmes ». La Commission *suggère* au Collège de s'assurer de la reddition de compte des activités des départements et du fonctionnement sur une base plus permanente des comités de programme.

Le Collège s'est donné une politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages qui a été jugée satisfaisante par la Commission en 1995; il se propose de la réviser pour l'adapter à la réalité actuelle. Or, les mécanismes de gestion des plans-cadres et des plans de cours sont limités. Les plans-cadres de cours sont élaborés en comité de programme et déposés à la Direction des études; les plans de cours sont élaborés en département et une vérification formelle se fait normalement par le directeur du centre. Mais, d'une part, il n'y a pas de plans-cadres pour tous les cours et, d'autre part, la vérification de la concordance des plans de cours avec les plans-cadres existant et avec les objectifs et standards ministériels est souvent laissée aux départements. Étant donné les recommandations antérieures concernant

les plans de cours et l'évaluation des apprentissages auxquelles le Collège n'a pas donné suite⁶,

la Commission recommande de définir des moyens plus efficaces de supervision et de mise en œuvre de la PIEA.

La politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) a déjà été mise en application pour l'évaluation du programme *Soins infirmiers*. La Commission a jugé cette évaluation efficace quoique partiellement conforme à cause de l'absence, plusieurs fois relevée, d'un système efficace d'information sur les programmes. Un tel système est actuellement en implantation et le Collège mène ou prévoit actuellement plusieurs évaluations de programmes, tant à Gaspé qu'aux Îles et au Centre spécialisé des pêches.

Les services de soutien à l'apprentissage sont organisés autour des centres d'aide, des services professionnels d'aide pédagogique et de la disponibilité des enseignants. Toutes les unités offrent des centres d'aide à l'apprentissage en français et mathématiques; le centre intégré à Gaspé offre en plus de l'aide en philosophie. Un service d'orientation est offert à Gaspé et à Carleton. Selon une directive du Collège, les enseignants à temps complet doivent assurer huit heures par semaine de disponibilité auprès des élèves en dehors des heures de cours; généralement, ils en font plus. Ces services sont adéquats.

Les services d'aide à l'enseignement sont assurés différemment selon les centres. À Gaspé, il y a deux conseillers pédagogiques, l'un rattaché au siège social, l'autre au Centre de Gaspé et une trousse pédagogique destinée aux nouveaux professeurs a été élaborée récemment. Aux Îles, il y a une conseillère pédagogique à temps partiel et à Carleton, une tâche d'animation pédagogique est confiée à un professeur. Au Centre spécialisé des pêches, un professeur a développé une expertise en élaboration de programmes par compétences et assiste ses collègues dans des tâches comme l'élaboration de la partie locale des programmes, la confection des plans de cours et l'évaluation des apprentissages. La Commission souligne l'intérêt, tant de la variété que de la spécificité des services offerts.

L'organisation scolaire pose des défis à cause de la taille réduite des groupes d'élèves et la Commission s'interroge sur la multiplication des programmes et des voies de sortie avec un nombre très réduit d'élèves. Dans certains cas, le Collège a recours au jumelage des groupes, d'autres fois, les années de cours sont offertes en alternance. La Commission

6. Voir les évaluations des programmes de *Sciences humaines*, de *Techniques administratives* et de la composante de formation générale.

considère que le Collège aurait avantage à baliser ces pratiques par des critères d'ordre pédagogique afin de ne pas mettre en danger la cohérence des programmes et la progression des apprentissages.

Par ailleurs, à cause des petits nombres d'élèves, certains programmes techniques offerts aux élèves anglophones ne sont pas donnés en totalité en anglais; les élèves sont alors invités à terminer leur programme par des cours donnés en français. Inversement, il arrive que des élèves francophones choisissent de suivre certains cours en anglais. Cette possibilité d'immersion est vue, du moins par les élèves rencontrés, comme un avantage.

Dans l'ensemble, les moyens mis en œuvre à l'enseignement ordinaire favorisent l'atteinte des objectifs institutionnels.

La gestion pédagogique (formation continue)

L'organisation de la formation continue a subi des modifications au cours de la période de référence. De 1996 à 1998, la formation continue donnée dans les centres de Carleton et des Îles ainsi qu'au centre de Grande-Rivière, en ce qui a trait aux formations reliées aux pêches, relevait des directions des centres; de 1998 à 2000, cette responsabilité a été ramenée respectivement à la Direction générale du Cégep pour les questions administratives et à la Direction des études pour les questions pédagogiques.

En 2000, le Collège, en partenariat avec le Cégep de Matane, a créé un consortium nommé *Groupe Collegia* pour offrir tous les services de formation continue – à l'exception de ceux qui relèvent du domaine des pêches – sur l'ensemble de la péninsule gaspésienne et aux Îles en mettant à profit les ressources et l'expertise des deux cégeps. Le comité de gestion du consortium est formé par les deux directeurs généraux, le directeur et le directeur adjoint de *Collegia*. Le directeur adjoint, par l'intermédiaire des conseillers en formation de *Collegia*, assume d'importantes responsabilités pédagogiques (recrutement du personnel enseignant, encadrement pédagogique, confection des logigrammes de formation, approbation des plans de cours, accueil des clientèles, évaluation de la formation). La création du Groupe Collegia constitue une initiative intéressante. En mettant en commun les ressources et l'expertise des deux cégeps, le Groupe peut offrir des services que, pris séparément, les deux collèges partenaires auraient peine à offrir.

Quelques questions néanmoins se posent à l'examen de la structure mise en place. Ainsi, aucun lien formel n'est prévu entre le Groupe Collegia, en particulier son directeur adjoint, et la Direction des études du Cégep de la Gaspésie et des Îles, de sorte que cette dernière

peut difficilement exercer toutes ses responsabilités en matière de formation créditée, garantir la qualité des programmes et l'application des politiques éducatives du Collège. Le Cégep cependant a établi des liens entre la formation ordinaire et l'enseignement offert par le Groupe Collégia par le biais de collaborations dans les domaines de l'Éolien, de l'Éducation spécialisée et du Travail social. La Commission estime que de tels liens ne peuvent que rapprocher la formation ordinaire et le Groupe Collegia.

En raison de ses particularités, Collegia applique une PIEA adaptée qui se rapproche de celle de Matane. Dans le nouveau contexte engendré par la création de Groupe Collegia, le Collège juge nécessaire d'harmoniser les PIEA des deux collèges et de préciser certaines balises pédagogiques pour de nouvelles approches pédagogiques, l'enseignement en classe virtuelle et la formation à distance.

Le Cégep note que le processus de développement des programmes d'AEC s'inscrit mal dans le fonctionnement de sa Commission des études. Cela tient sans doute aux différences de délais entre les exigences des acheteurs de formation et le rythme des travaux de la Commission des études. Par ailleurs, l'absence de liens entre la Direction des études du Cégep et le Groupe Collegia ne favorise pas le cheminement des dossiers de nouveaux programmes d'AEC. Le Collège se propose d'apporter des ajustements à sa PIEP afin de tenir compte des mécanismes d'élaboration et d'approbation des programmes d'AEC. Accompagné d'un resserrement des liens entre le Groupe Collegia et la Direction des études, cela devrait permettre de solutionner les problèmes observés.

Le Groupe Collegia offre à ses formateurs les services professionnels de conseillers en formation, chaque centre disposant d'au moins un conseiller en formation résident.

En matière d'aide à l'apprentissage, il est possible de dégager des ressources pour les élèves en formation continue qui présentent des difficultés dans leur cheminement, par exemple en ajoutant des heures de tutorat au contrat de l'enseignant.

Dans le domaine de la pêche, la formation continue est assurée par le Centre spécialisé des pêches qui offre de la formation dans l'ensemble du territoire maritime du Golfe du Saint-Laurent. Ces formations, qui peuvent être de niveau secondaire ou collégial, visent en grande partie l'obtention d'un certificat ou répondent à des exigences réglementaires. Le conseiller pédagogique fournit de l'encadrement pédagogique et assume également un rôle de soutien aux élèves.

Les moyens mis en œuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs sont efficaces et le Groupe Collegia constitue un puissant levier en ce sens, à condition que des balises soient posées permettant à la Direction des études d'exercer ses responsabilités.

Les services aux élèves

Le directeur des études est responsable des services aux élèves pour l'ensemble du Cégep; localement, cette tâche est assumée par les directeurs de centre. Le poste de directeur des services aux étudiants qui existait auparavant à Gaspé a été aboli en 1997. Outre le personnel cadre, le personnel affecté à la vie étudiante dans tout le Cégep totalise près de huit employés à temps complet. Avec ces ressources limitées, le Collège offre des services qui varient d'un centre à l'autre selon les besoins perçus.

Des conseillers d'orientation sont présents dans deux centres et le service est assuré sur une base contractuelle aux Îles et au Centre spécialisé des pêches. Des ententes sont établies avec les CLSC, entre autres choses pour les services de psychologie et pour le programme de prévention du suicide et une collaboration spéciale existe avec la Direction de la santé publique.

Plusieurs activités parascolaires sont organisées en continuité avec des cours et en collaboration avec les professeurs, par exemple dans le domaine de l'entrepreneurship, des sciences humaines, du journalisme et des arts et lettres. Un service de dépannage financier assiste les élèves en attente de l'aide gouvernementale.

À Gaspé, le Service de l'activité physique offre une programmation variée tout au long de l'année. Dans les autres centres, ces activités se déroulent selon la disponibilité des équipements et des personnes-ressources. Des protocoles d'entente sont conclus avec les différentes villes et commissions scolaires du territoire pour la mise en commun des équipements et des ressources humaines et pour élaborer une programmation commune d'activités sportives, communautaires ou culturelles. Dans les centres, des animateurs à la vie étudiante, très appréciés, sont actifs auprès des comités étudiants.

Le Cégep n'a pas procédé au cours des années de référence à une étude des besoins ou à l'évaluation systématique des services aux élèves. Une relance des finissants est cependant réalisée afin d'évaluer la situation d'emploi et, en même temps, connaître le niveau de satisfaction des divers services reçus. En outre, la taille réduite de chacun des centres permet aux responsables de la vie étudiante de connaître le degré de satisfaction des élèves; ils estiment à environ 30 % le taux de participation aux activités sportives, culturelles ou communautaires.

Les élèves rencontrés à Gaspé ont fait remarquer qu'à la suite de réductions de postes, les responsabilités ont souvent été réaménagées, ce qui a créé un peu de confusion. D'une manière générale, les élèves se montrent très satisfaits des services aux étudiants et la Commission conclut que ceux-ci contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels.

La gestion des ressources humaines

Le Collège a adopté une politique de gestion des ressources humaines (PGRH) en 1996 qui comprend des programmes concernant l'embauche, l'insertion professionnelle, l'évaluation du rendement (sauf pour le personnel enseignant), le perfectionnement, les premiers soins, les communications, le harcèlement sexuel, le contrôle des absences et l'aide aux employés. Cette politique vise tous les employés. De plus, une politique de gestion du personnel cadre, adoptée en 1991, a été révisée en 2000.

Dans les centres de Carleton, des Îles et de Grande-Rivière, la procédure d'embauche est gérée par le directeur du centre. À Gaspé, le Service des ressources humaines assume la responsabilité de toutes les étapes du processus. À la formation continue, les conseillers pédagogiques recommandent à la direction du service les candidats aux charges d'enseignement. La visite a permis de constater que le recrutement et la rétention du personnel sont parfois difficiles.

Le programme d'insertion professionnelle prévoit une rencontre d'accueil avec tous les nouveaux membres du personnel enseignant. À Gaspé, l'activité est organisée par le ou la conseillère pédagogique du Service de développement pédagogique, en collaboration avec la Direction des études et le Service des ressources humaines. Dans les centres, les nouveaux enseignants sont accueillis individuellement par le directeur du centre et par le conseiller pédagogique. Pour les autres catégories de personnel, la responsabilité de l'accueil et de l'intégration est partagée entre le directeur de centre, les directeurs des services et le supérieur immédiat de l'employé.

L'évaluation des enseignants ne fait pas partie de la politique. Un projet a été élaboré et soumis à la consultation des syndicats. Il est utilisé toutefois pour l'évaluation des enseignants non permanents. La procédure peut aussi s'appliquer à la personne enseignante permanente en cas de plainte. Le Collège aurait également avantage à considérer l'évaluation comme une occasion de reconnaître le travail du personnel et de déterminer des pistes d'amélioration, au besoin. Actuellement, à défaut d'une politique institutionnelle officiellement adoptée, plusieurs départements procèdent à l'évaluation de l'enseignement, en demandant aux élèves de compléter un questionnaire pour les cours dispensés. Au

Service de la formation continue, les élèves sont invités à remplir un questionnaire d'évaluation à la fin de chaque cours.

Le programme d'évaluation du rendement des autres employés précise des périodes où l'évaluation doit se tenir formellement. Dans la réalité, pour les employés permanents, elle est réalisée selon les besoins. De plus, le suivi de la mise en œuvre a souffert des différents changements de titulaires à la Direction des ressources humaines. À juste titre, le Collège constate ainsi que « Malgré l'existence d'un programme d'évaluation du rendement et la disponibilité d'outils d'évaluation, [...] l'évaluation n'est pas toujours une pratique rigoureuse [et qu'elle est] souvent tributaire de la disponibilité ou de la bonne volonté des responsables de l'évaluation ».

La Commission recommande au Collège de compléter sa politique de gestion des ressources humaines par des dispositifs d'évaluation du personnel enseignant, permanent et non permanent, et d'en assurer la mise en œuvre.

Le programme de perfectionnement tient compte du fait que le Cégep compte neuf syndicats; il y a donc neuf comités de perfectionnement, fonctionnant selon les règles prévues dans les différentes conventions collectives. Selon le rapport d'autoévaluation, le fonctionnement de ces comités de perfectionnement est généralement efficace.

Jusqu'en 1999, le Cégep allouait un budget spécial pour favoriser la participation du plus grand nombre au colloque annuel de l'AQPC. À cause des coûts élevés de déplacement, le Collège s'efforce d'organiser des activités de perfectionnement à l'intérieur de chacun des centres dans le cadre du programme PERFORMA; en outre, le personnel de soutien a été invité à se joindre aux activités PERFORMA dans le cadre du développement des technologies de l'information et des communications (TIC).

Le Collège compte également neuf comités de relations de travail (CRT) différents. Celui des professionnels est centralisé à Gaspé alors que les CRT du personnel enseignant et de soutien sont présents dans les quatre centres. En règle générale, les échanges se font dans un climat de respect et de collaboration. Les griefs se règlent en CRT la plupart du temps. Une détérioration des relations est cependant survenue, notamment avec le personnel de soutien de Gaspé à la suite des compressions de personnel effectuées depuis le milieu des années 90. Le Collège en est conscient et se propose de travailler à l'amélioration du climat de travail, notamment à Gaspé.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Le Collège se trouve dans une situation financière difficile. En raison des réductions budgétaires successives, auxquelles s'ajoute une forte baisse de clientèle, le budget annuel d'opération est déficitaire depuis plusieurs années et le Collège a un important déficit accumulé. La masse salariale des enseignants est déficitaire. Quinze postes ont dû être supprimés, la plupart à Gaspé; six employés sont actuellement mis en disponibilité. Cette situation a des impacts sur le climat des relations de travail, sur la vie pédagogique et sur le développement du Collège. Un plan de redressement a été élaboré visant à équilibrer le budget de 2005-2006 et à résorber à plus long terme le déficit accumulé. Par ailleurs, le mode de répartition du budget a été revu; auparavant, chaque centre recevait sa part en fonction du système FABES, alors que depuis 2001, la répartition se fait en fonction des priorités du Cégep dans son ensemble, chacune des unités contribuant aux efforts de redressement.

Toutefois, certains choix pèsent lourd sur le budget du Collège, dont le maintien de groupes-classe avec peu d'élèves, la multiplication des voies de sortie en *Arts et lettres*, l'ouverture de programmes comme *Technologie de maintenance industrielle* offert à une population anglophone déjà réduite, l'ouverture d'un programme comme *Tourisme d'aventure*, qui attire certes de nombreux candidats de l'extérieur de la région mais qui est fortement contingenté et coûteux en investissements récurrents; enfin, le maintien de 17 départements à Gaspé en vertu d'une entente intervenue entre le Collège de Gaspé et son syndicat en 1989. Par ailleurs, le Collège a choisi de suspendre plutôt que de fermer certains programmes attirant un nombre insuffisant d'élèves, ce qui génère des coûts supplémentaires. De son côté, la formation continue, qui est en équilibre budgétaire, ne contribue pas autant que prévu à couvrir les frais de la formation ordinaire, cela aussi parce qu'on offre souvent des programmes crédités avec un petit nombre d'élèves. Ainsi,

la Commission recommande au Collège, dans le cadre de son plan de redressement, de rationaliser son offre de programmes ainsi que son organisation départementale et d'explorer de nouvelles avenues pour offrir à la population de la Gaspésie et des Îles les programmes qui répondent à ses besoins.

De l'avis de la Commission, cela ne saurait suffire car la conjonction du déclin démographique qui prévaut dans la région avec les exigences du plan de redressement pèse trop lourdement sur le Collège.

Les ressources matérielles sont adéquates. Les locaux sont suffisants – la diminution de la clientèle a eu pour effet de créer une marge de manœuvre – et les collections documentaires sont satisfaisantes. Dans chacun des centres, des collaborations sont établies avec la municipalité, la commission scolaire ou d'autres organismes ou entreprises pour rendre accessibles divers types d'équipements.

L'équipement informatique est en développement. L'accès aux ordinateurs est généralement suffisant dans tous les centres. Le Collège s'est engagé dans un projet visant le développement d'un réseau de fibre optique couvrant l'ensemble du territoire gaspésien et une entente a été conclue avec l'université du Québec à Rimouski et avec l'entreprise privée pour l'installation d'une salle de vidéoconférence à Gaspé et aux Îles.

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 admet tous les élèves qui répondent aux conditions d'admission, exception faite des programmes contingentés, et la moyenne des résultats du secondaire est inférieure à celle de l'ensemble des collèges. Malgré ce fait, les taux de réussite des cours, de persévérance et de diplomation sont souvent supérieurs à ceux du réseau des cégeps dans son ensemble; c'est aussi le cas de la réussite des épreuves uniformes de français et d'anglais. Selon les données du Collège, le taux de placement est bon, atteignant 100 % dans plusieurs programmes, et le taux d'admission à l'université est supérieur à celui de l'ensemble du réseau, y compris dans les programmes de médecine. Le bilan du plan de réussite indique toutefois que la réussite des cours au 1^{er} trimestre a légèrement fléchi pour les dernières cohortes, ce qui devrait amener le Collège à y porter attention.

Les personnes rencontrées lors de la visite attribuent les bons résultats atteints principalement à la proximité entre élèves et éducateurs qu'offrent les groupes-classe réduits et le milieu ambiant. La disponibilité des professeurs, mais aussi celle des autres membres du personnel est fréquemment soulignée ainsi que la préoccupation de tous à l'égard de la réussite des élèves. Différentes formes d'aide à l'apprentissage sont mises en œuvre dans les quatre centres; à Gaspé, un centre intégré offre de l'aide en français, philosophie et mathématiques.

À partir des constats faits dans son bilan du plan de réussite pour les années 2000 à 2003, le Collège a élaboré un projet de plan pour la période 2004 à 2009. Le projet propose deux

axes d'intervention, à savoir l'approche programme et la réussite en 1^{re} session, orientations que la Commission estime tout à fait appropriées.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le Collège n'a pas évalué systématiquement l'application de son projet éducatif ni des politiques institutionnelles comme la PIEA ou la politique institutionnelle de la langue (PIL) mais il estime que ces textes reçoivent l'adhésion générale et sont mis en pratique. Il a toutefois l'intention de procéder à une mise à jour des trois documents. Selon le rapport d'autoévaluation, les outils d'évaluation des apprentissages ne font pas l'objet d'analyse systématique de la part de la Direction des études et la visite a révélé que les épreuves synthèses de programme ne sont pas examinées systématiquement.

La politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) a été mise en application d'une manière partiellement conforme mais efficace pour l'évaluation du programme *Soins infirmiers*, la conformité étant affectée par le manque d'un système adéquat d'information sur les programmes qui est maintenant en développement.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

En complément de sa mission d'enseignement, le Cégep de la Gaspésie et des Îles s'est engagé dans le développement régional, la recherche et le transfert technologique et la coopération internationale. Le personnel du Collège est présent dans de nombreux organismes et activités communautaires de la région et de multiples partenariats sont développés. Par son directeur général, le Cégep participe activement à la mise en place d'un réseau régional de fibre optique. Le Collège loge également le TechnoCentre de l'énergie éolienne.

Le Centre collégial de transfert technologique en pêche (CCTTP) est installé au Centre spécialisé des pêches et constitue un service autofinancé. Le CCTTP a vécu quelques périodes difficiles à la suite, d'une part, du moratoire sur la pêche du poisson de fond et, d'autre part, des problèmes de financement qui affectent la plupart des centres collégiaux de transfert technologique. Il a réussi à surmonter ces difficultés en réorientant ses projets de recherche, en développant un volet international – qui a été ensuite confié à Collegia – et en diversifiant les partenariats, s'associant davantage à l'industrie de la pêche ainsi qu'aux universités et au MAPAQ. Une trentaine de projets de recherche et développement sont actuellement en cours, auxquels collaborent, dans plusieurs cas, des professeurs du Centre des pêches. Le CCTTP génère des revenus et contribue au budget du Collège.

Le Collège a également mis sur pied l'Unité de transfert technologique en foresterie (UTTGÎM) qui mène des activités de recherche et de transfert de connaissances d'une manière semblable à celle d'un centre collégial de transfert technologique, sans en avoir le statut juridique. Il est entièrement autofinancé. Des échanges se font sur une base continue entre le Département de technologie forestière du Collège et le coordonnateur de l'UTTGÎM, qui, d'ailleurs, a le statut de professeur permanent au département. En outre, l'UTTGÎM s'adjoit en temps partiel des professeurs du département, ce qui favorise les retombées dans les activités d'enseignement.

Le volet international a été développé d'abord par le Centre des pêches qui, de 1996 à 2001, a entrepris, et réalisé pour la plupart, 18 projets de coopération dans le domaine des métiers de la mer, principalement avec des pays de l'Afrique francophone. Depuis 2001, la coopération internationale est prise en charge par Collegia et les domaines d'activités ont été diversifiés pour couvrir, outre les pêches, des secteurs comme la foresterie, le tourisme et l'écotourisme ainsi que l'énergie éolienne. Dans la plupart des cas, les interventions à l'étranger sont réalisées par le personnel du Collège – des élèves peuvent même y participer en tant que stagiaires –, ce qui apporte à l'enseignement des retombées pédagogiques de ce volet d'activités.

D'une manière générale, le Collège atteint ses objectifs quoique les retombées ne soient pas toujours évaluées.

Le développement de l'établissement

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

Confronté à des difficultés financières, à une diminution de sa population scolaire, notamment en raison de la décroissance démographique, ainsi qu'aux problèmes socio-économiques de la région, le Collège a entrepris en 1999-2000 une analyse de ses forces et faiblesses et l'exploration de voies de redressement. Comme cela a été mentionné précédemment, le Collège a organisé, en 2000, un grand rassemblement du personnel de tous les centres, puis a adopté, la même année, des orientations stratégiques. Ces orientations ont amené le Collège à chercher de nouveaux créneaux de développement et d'établir des maillages avec le milieu et avec des acteurs dans différents domaines. C'est

ainsi que, dans chacun des centres, des projets souvent novateurs ont été réalisés⁷. La mise sur pied du Groupe Collegia s'inscrit également dans cet effort de développement.

Dans l'ensemble, ces initiatives et projets ont certes permis au Collège de se maintenir, voire de renforcer son rôle comme un acteur majeur dans la vie de la région et d'enrichir dans plusieurs cas son enseignement, mais ils n'ont pas encore eu beaucoup d'impact sur le recrutement d'élèves ou sur la situation financière du Collège. Aussi, la Commission souligne que les efforts déployés par le Collège pour actualiser l'offre de programmes doivent être accompagnés d'une volonté de rationaliser l'ensemble des programmes offerts par l'établissement.

Par ailleurs, ces activités mériteraient de s'inscrire dans un plan intégré, à plus long terme et ayant des objectifs plus précis. À ce sujet, la visite a permis de constater que le Collège a pris du retard dans l'élaboration de son plan stratégique pluriannuel si bien que l'un des centres a élaboré son plan stratégique et un autre centre est en train de le faire alors que ces démarches devraient s'inscrire dans une planification institutionnelle.

Les évaluations de programme menées sous l'égide la Commission ont donné lieu à des discussions et des plans d'action en vue d'apporter les améliorations souhaitées mais, dans plusieurs cas, le suivi ne semble pas avoir été fait ou, du moins, les résultats n'ont pas été communiqués à la Commission. Dans certains cas, les améliorations souhaitables concernaient l'application de la PIEA, dont il a déjà été question.

En raison de ce qui précède et compte tenu des défis auxquels le Collège fait face,

la Commission lui recommande de développer et de mettre en place un système intégré de planification et de suivi.

Les pratiques de communication

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège constate que, jusqu'à récemment, les changements intervenus au Service des communications et l'absence d'une politique dans ce domaine ont nui à la cohérence entre les messages et les objectifs institutionnels. C'est ainsi qu'à la suite d'une analyse des processus de communication et d'information entreprise en 1999, il a élaboré une politique de communication qui, avant d'être adoptée, a

7. Il en sera question plus loin dans la section consacrée à certaines caractéristiques de chacun des centres.

dû attendre la réorganisation administrative entreprise en 2001. Un plan de communication a également été élaboré, un agent de communication a été engagé et un système d'intranet a été mis en place. Pour les communications externes, un effort particulier est consacré à l'information scolaire afin de rejoindre les clientèles potentielles. À Gaspé, les communications internes sont assurées en partie par le bulletin d'information, *Cégepresse*, qui paraît régulièrement et, dans les centres, par des bulletins semblables dont la parution est toutefois irrégulière. Cependant, comme cela a été mentionné, la restructuration administrative et les réductions de personnel ont amené, surtout à Gaspé, une nouvelle distribution des responsabilités qui n'est pas toujours bien connue ou comprise parmi le personnel et les élèves. Le Collège estime néanmoins respecter ses engagements envers les élèves, ce que la visite a permis de confirmer.

La procédure de traitement des plaintes des élèves n'est pas formalisée : à Gaspé, elle passe au besoin par l'association étudiante mais dans tous les centres, la taille réduite des groupes et les multiples contacts interpersonnels qu'offre le milieu ambiant favorisent le règlement informel des questions qui surgissent. Néanmoins, afin de garantir l'accessibilité au processus, la Commission *suggère* au Collège de se doter d'une procédure formelle de traitement des plaintes à laquelle les gens pourront se référer au besoin.

Particularités des centres

Chacun des centres présente quelques caractéristiques particulières reliées à leur volume d'activités, leur histoire, leur situation géographique et leur vocation. Afin de compléter le portrait du Collège, de ses défis et ses réalisations, la présente section en offre un aperçu, en rappelant, dans certains cas, des éléments déjà mentionnés précédemment.

Centre de Gaspé

Le Centre de Gaspé compte environ les deux tiers des cadres, des élèves et des professeurs à la formation ordinaire. La Direction générale du Cégep y est logée et pratiquement tous les programmes du Collège menant au DEC y sont offerts. C'est là aussi que se donnent les programmes offerts en anglais.

Les responsabilités pédagogiques et administratives confiées au directeur du centre sont plus lourdes que dans les autres centres étant donné le volume des activités. En matière pédagogique, les responsabilités sont maintenant partagées entre le directeur des études et le directeur du Centre; or, les habitudes et la présence des deux personnes sur place font que la distinction des rôles n'est pas toujours entrée dans les mœurs. Les départements sont constitués essentiellement sur la base des disciplines ou des techniques porteuses de

programmes. La participation des professeurs de la formation générale n'est pas toujours assurée dans les comités de programme. En conséquence, l'intégration de ces disciplines dans les programmes est incomplète. Les plans de cours et les examens finaux des cours sont vérifiés par le directeur du Centre.

L'organisation scolaire pose le défi du maintien des groupes avec des élèves peu nombreux. Dans certains cas, des groupes d'élèves de programmes différents sont jumelés pour suivre ensemble un cours d'une discipline commune; les séquences des cours sont toutefois respectées.

Les services aux élèves et l'équipement sont adéquats. Les difficultés financières du Collège pèsent plus qu'ailleurs sur le climat de travail; les réductions de postes ont affecté particulièrement le Centre de Gaspé.

Le Centre peut compter néanmoins sur des réalisations et des développements prometteurs, comme le centre intégré en formation professionnelle et technique qui a été mis sur pied en collaboration avec deux commissions scolaires (Chics-Chocs et Eastern Shores), le nouveau programme menant au DEC en tourisme d'aventure, l'Unité de transfert technologique en foresterie, la mise sur pied du nouvel organisme appelé le « Consortium pour le développement durable de la forêt gaspésienne » et, enfin, le TechnoCentre éolien.

Centre d'études collégiales de Carleton

Le Centre d'études collégiales de Carleton est le plus récent des quatre centres du Cégep mais le deuxième selon le nombre d'élèves. Six programmes menant au DEC sont donnés, trois programmes préuniversitaires qui regroupent la grande majorité des quelque 220 élèves et trois programmes techniques en plus du cheminement en Accueil et intégration. En *Techniques de l'informatique*, seules les 1^{re} et 2^e années sont offertes actuellement; les élèves complètent leur 3^e année d'études à Gaspé. Dans certains cas, lorsque le nombre d'élèves est très faible, on jumelle les cohortes en offrant des cours seulement une année sur deux.

Les professeurs sont regroupés en six départements multidisciplinaires. Les disciplines de Philosophie, d'Éducation physique et d'Anglais constituent un département; de son côté, la discipline Français, langue et littérature est regroupée avec celles du programme d'*Art, lettres et médias*. Or, bien que des profils de sortie soient définis, la formation générale est peu intégrée dans les programmes et dans les épreuves synthèses des programmes. Une table des coordonnateurs existe mais elle est objet de boycott. La vie pédagogique se

déroule d'une manière informelle ou à l'intérieur des départements; y contribuent l'animateur pédagogique et l'aide pédagogique individuelle.

Pour l'enseignement de l'Éducation physique, le Centre utilise l'équipement de l'école secondaire voisine ou organise des activités de plein air. Les élèves ont accès à un Centre de ressources linguistiques et, pour la vie étudiante, de nombreuses activités culturelles ou autres sont offertes et dont les élèves rencontrés se déclarent satisfaits. Des activités et des projets sont également proposés dans le cadre des programmes, comme par exemple dans le domaine des techniques administratives. Le personnel et les élèves ont accès au nouveau Centre de production et de diffusion culturelles qui jouxte le bâtiment du Cégep et plusieurs activités d'enseignement y ont lieu, notamment en *Arts et lettres*. La bibliothèque du Centre y est logée à côté de la bibliothèque municipale.

Les membres du personnel rencontrés jugent très bon le climat de travail. Le principal défi est le recrutement d'élèves. Un transport scolaire depuis Bonaventure a pu être instauré, ce qui a contribué à maintenir la clientèle et pour l'année 2004-2005, on prévoit une augmentation des admissions. Néanmoins, la première année d'enseignement de *Techniques d'informatique* devra être suspendue.

Centre d'études collégiales des Îles-de-la-Madeleine

Le Centre d'études collégiales des Îles-de-la-Madeleine offre, en formation ordinaire, les mêmes programmes que le Centre d'études collégiales de Carleton, informatique en moins, mais le programme *Techniques de bureautique* est actuellement suspendu. Le nombre d'élèves se situe à environ 150. Sur le plan de l'organisation pédagogique, la situation est semblable à celle de Carleton : par exemple, les départements sont multidisciplinaires; il y a boycott de la table des coordonnateurs; les cohortes sont parfois jumelées lorsque le nombre d'élèves est très faible. Les plans de cours sont examinés par le directeur du Centre.

Pour certaines activités d'enseignement, le Centre a recours à l'équipement de l'école secondaire voisine, comme le gymnase et le laboratoire de sciences physiques. Il y a un centre d'aide en français et en mathématiques et, d'ailleurs, des mesures locales visant la réussite sont en élaboration en complément au plan de réussite institutionnel. Des activités nombreuses et variées sont offertes aux élèves et un effort est fait pour les situer en lien avec les activités d'apprentissage. Enfin, la bibliothèque du Centre loge maintenant le centre d'archives des Îles grâce à une collaboration avec le milieu.

Les membres du personnel entretiennent de nombreux liens avec le milieu socio-économique et siègent à une trentaine de conseils d'administration. Le Centre d'archives régional des Îles constitue un exemple de liens tissés avec le milieu culturel. La Commission souligne également la collaboration établie entre la représentante de Collegia et les responsables de l'enseignement ordinaire. Le climat semble favorable au travail concerté.

Comme dans les autres centres, l'un des principaux défis est de maintenir la population scolaire à un niveau suffisant pour soutenir les programmes. À cet effet, le Centre a pris les devants en se donnant, localement, un plan de développement stratégique quinquennal pour les années 2004-2009, duquel le Collège dans son ensemble entend s'inspirer. Il s'agit là d'un autre point fort du Centre d'études collégiales des Îles-de-la-Madeleine.

Centre spécialisé des pêches

Le Centre spécialisé des pêches, du fait de sa vocation unique, présente plusieurs particularités au sein du Collège. D'une part, dans le domaine des pêches ou de certains domaines connexes, il offre à la fois des programmes professionnels du secondaire, des programmes techniques du collégial et des programmes courts, crédités ou non, relevant de l'un ou l'autre ordre d'enseignement; il intègre également le Centre de transfert technologique des pêches. D'autre part, en dehors de cette spécialisation, il reçoit, comme la plupart des autres établissements collégiaux, des élèves qui, dans une première étape, s'inscrivent en accueil et intégration et qui complètent ensuite leurs études collégiales ailleurs.

Contrairement aux autres centres, celui des pêches a pu nommer un adjoint à la formation qui assume des responsabilités pédagogiques, établit le lien avec le directeur des études et siège à la Commission des études. Cette formule, qui est en expérimentation, semble fonctionner à la satisfaction de tous. Des concertations se font au sein d'un comité de formation. Les disciplines de formation générale sont réunies dans le Département des matières fondamentales, qui inclut aussi les mathématiques; un second département regroupe les professeurs des matières techniques. Cette structure a été officiellement confirmée à l'hiver 2004 et les départements en place dans ce Centre correspondent à la réalité des équipes programmes. L'intégration d'éléments de formation générale dans les programmes se fait par des projets communs, le jumelage de certains cours de formation générale et de formation spécifique et dans l'épreuve synthèse en aquaculture. Selon les professeurs et autres membres du personnel rencontrés, le travail d'équipe se fait aisément et à tous les niveaux.

Les activités du Centre de transfert technologique (CTT) fournissent des occasions d'enrichissement mutuel : des enseignants sont invités à y travailler en tant qu'experts et ceux-ci peuvent intégrer dans leur enseignement les connaissances développées durant leur séjour au CTT; de plus, l'équipement technique peut être utilisé aussi pour l'enseignement.

Le CTT est autofinancé à 80 %; le reste du financement provient de subventions de diverses provenances; il contribue par ses surplus au budget du Collège.

Le Centre spécialisé des pêches développe une vaste gamme d'activités, que ce soit pour la formation secondaire ou collégiale, créditée ou non, souvent en lien avec l'industrie des pêches, des organismes professionnels, des ministères ou des universités. Son aire d'activités s'étend sur tout le pourtour du Golfe du Saint-Laurent. Par exemple, il offre, à distance, de la formation en aquaculture à Petit-de-Grat en Nouvelle-Écosse. Pour la formation professionnelle de capitaines de navire, il a acquis un simulateur de pilotage, et, après entente avec le MAPAQ, un bateau-école. La création en cours du Carrefour national des pêches et de l'aquaculture sur le terrain adjacent est un autre exemple du dynamisme qui caractérise le Centre spécialisé des pêches. Enfin, le Centre aquicole marin de Grande-Rivière constitue un bel exemple de collaboration avec le milieu.

Des efforts de recrutement se font à l'ensemble du Québec – en fait, plusieurs élèves viennent de l'extérieur de la région gaspésienne – mais le nombre d'élèves demeure faible et, comme cela a été indiqué, un programme est actuellement suspendu.

Le suivi de l'évaluation

Les constats faits par le Collège au moment de son autoévaluation ont donné lieu à un plan d'action en 36 points qui comprend une répartition des responsabilités et un échéancier. Certaines de ces actions sont déjà réalisées ou entreprises. Le plan n'identifie pas de priorités autrement que par l'ordre chronologique des échéances. Certaines de celles-ci semblent trop éloignées comme, notamment, la mise sur pied systématique de comités de programme qui est remise au mois d'août 2006.

La Commission *suggère* au Collège de mettre à jour le plan en identifiant les priorités d'action au regard des enjeux institutionnels et en établissant un échéancier plus serré.

Conclusion

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

Malgré une restructuration de la direction du Collège qui a apporté quelques résultats tangibles, des ajustements restent à faire, notamment au Centre de Gaspé. La gestion pédagogique pourrait être renforcée à divers égards et, plus particulièrement, dans le cas de la supervision de l'application de la PIEA. La politique de gestion des ressources humaines doit être complétée en ce qui concerne l'évaluation du personnel enseignant. Enfin, le processus de planification à moyen et à long terme mérite d'être renforcé. La Commission souligne par ailleurs les services de soutien aux apprentissages et à l'enseignement ainsi que les services aux élèves, le Collège offrant, avec des moyens limités, de multiples activités, souvent en lien avec l'enseignement. D'une manière générale, le Collège atteint ses objectifs en matière de réussite des élèves et dans les volets complémentaires à la formation.

Pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Collège doit clarifier les mandats, les rôles et les responsabilités des ressources humaines, revoir sa répartition des ressources, renforcer les liens d'autorité entre la Direction des études et les directions des centres, consolider l'application de sa PIEA, rationaliser son offre de programmes et son organisation départementale, assurer l'évaluation du personnel enseignant et développer et mettre en place un système intégré de planification et de suivi.

Le Collège se trouve dans une situation difficile, provenant d'une baisse importante de son effectif étudiant et de la précarité de ses ressources financières. Cette situation pèse lourdement sur les moyens de gestion et sur le maintien de l'offre de programmes. Le Collège s'efforce d'assurer son développement en multipliant les liens et les partenariats avec le milieu et en recherchant des solutions novatrices. Malgré cela, la Commission est d'avis que la situation actuelle du Cégep de la Gaspésie et des Îles reste très préoccupante. Il y aurait lieu que le ministère de l'Éducation et le Collège en réexaminent les causes et prennent les mesures nécessaires pour assurer concrètement l'avenir de l'établissement.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Cégep de la Gaspésie et des Îles a souscrit à l'analyse faite par la Commission. Au-delà des remarques qui ont amené quelques précisions et nuances, le Collège fait état d'actions entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. La Commission en a pris bonne note.

Au plan de la gestion pédagogique, la direction du Collège a l'intention de renforcer les liens d'autorité entre le directeur des études et les directeurs de centre et de mettre l'accent sur le rôle de la régie pédagogique. Afin de rapprocher les acteurs de la formation ordinaire et ceux de la formation continue, le directeur de la formation continue siège maintenant à la régie pédagogique tandis qu'au Centre spécialisé des pêches, le directeur adjoint à la formation est également directeur de la formation continue. De plus, des modifications récentes ont été apportées à la structure du Groupe Collegia.

Le plan de travail du directeur des études prévoit une consultation à l'automne 2005 en vue de définir des moyens plus efficaces de supervision et de mise en œuvre de la PIEA. De plus, une consultation est engagée sur un modèle commun qui permettra d'uniformiser l'encadrement du travail des départements et il est prévu de l'utiliser à l'automne 2005. Cette uniformisation doit s'étendre aux plans de travail exigés des comités de programme. Le dépôt des plans de travail et des rapports annuels à la direction s'effectue systématiquement dans deux centres et il le sera éventuellement dans les deux autres centres. Le cadre d'élaboration de nouveaux programmes, actuellement en préparation, sera bientôt soumis à la Commission des études dans le but de solutionner le fait que le processus de développement des programmes d'AEC s'inscrive mal dans le fonctionnement de la Commission des études.

Enfin, en matière de gestion des ressources humaines, le Collège est à mettre en place le modèle d'insertion professionnelle pour les enseignants du collégial (MIPEC).

La Commission estime que les actions entreprises et à venir contribueront à améliorer la qualité de la réalisation de la mission éducative du Collège. Elle souhaite être informée, au moment opportun des progrès réalisés au regard des recommandations contenues dans le présent rapport.

La Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président