Rapport d'évaluation

# Évaluation institutionnelle

# du Cégep de Sept-Îles

*Avril 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 Sept-Îles selon les critères annoncés dans le *Guide d'évaluation institutionnelle*, publié en juin 2000[1]. 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 Sept-Îles a transmis son rapport dûment adopté par son conseil d'administration à la Commission, qui l'a reçu le 25 juin 2004. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire[2], a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 8, 9 et 10 septembre 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, les membres du conseil d'administration et de la Commission des études, le comité d'autoévaluation, les enseignants, les étudiants ainsi que l'exécutif du syndicat des enseignants[3] et des représentants du milieu socio-économique.

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 (développement institutionnel) au Cégep de Jonquière, de M. Gilles Lapierre, ex-directeur administratif au Cégep de Saint-Jérôme et de M. Gervais Michaud, ex-coordonnateur et professeur de philosophie au Cégep de Sainte-Foy. Le comité était assisté de M. René Gosselin, 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.

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

## L'établissement

Le Cégep de Sept-Îles est un établissement public qui a été fondé officiellement en 1980. La nouvelle corporation prenait alors la relève du campus Mingan du Cégep régional de la Côte-Nord qui avait vu le jour en mai 1972. Il dessert un vaste territoire localisé dans la partie est de la Côte-Nord entre Baie-Trinité et Blanc Sablon.

En 2003, le Collège accueillait 617 étudiants à l'enseignement régulier; 36 étaient inscrits dans le programme anglophone et 12 d'entre eux avaient un statut d'autochtone. La clientèle étudiante totale au Collège a connu une diminution au cours des cinq dernières années passant de 800 à 583 élèves entre 1998 et 2003. Un peu plus de la moitié (53,2 %) de la clientèle étudie dans les programmes techniques. Le Collège offrait, au total, 12 programmes à l'enseignement régulier dont cinq au secteur préuniversitaire. Il s'agit des programmes *Sciences de la nature, Sciences humaines* (3 profils), *Arts* et *Lettres, Arts plastiques* et *Social Sciences* conçu pour la clientèle d'expression anglaise. Au secteur technique, les programmes offerts sont : *Soins infirmiers, Technologie de maintenance industrielle, Technologie de l'électronique industrielle, spécialité en électrodynamique, Techniques d'éducation à l'enfance, Techniques de comptabilité et de gestion, Techniques de bureautique* et *Techniques de l'informatique.*

En 2003-2004, 421 étudiants étaient inscrits à la formation continue dont 201 à temps plein. La clientèle autochtone représentait 45 personnes. Entre 1996 et 2003, le Collège a dispensé 16 programmes de formation destinés à la clientèle adulte, dont trois non crédités. Ces programmes se retrouvaient principalement dans les familles des techniques humaines et des techniques de l'administration.

En septembre 2004, le Collège employait 8 cadres, 9 professionnels, 65 enseignants à temps complet et 20 à temps partiel à l'enseignement ordinaire, 12 enseignants à la leçon à la formation continue et 38 employés de soutien, dont 2 à temps partiel.

Le Cégep de Sept-Îles a établi des partenariats avec l'Université du Québec à Chicoutimi, avec l'Institut culturel et éducatif Montagnais et avec des entreprises de sa région par son programme de stages en Alternance travail-études et avec le Centre d'aide technologique aux entreprises de la Côte-Nord.

## La démarche institutionnelle d'évaluation

En raison de difficultés internes notamment l'absence prolongée du directeur général pour cause de maladie, le remplacement à la Direction des études et le boycott des enseignants, le processus d'évaluation institutionnelle a démarré tardivement. Au mois de décembre 2003, la Direction générale du Collège a déposé auprès du conseil d'administration le devis de réalisation d'un projet poursuivant deux objectifs : la réalisation de l'autoévaluation institutionnelle et la planification stratégique 2004-2007. Les deux objectifs ont été poursuivis simultanément. Le conseil d'administration en a confié le mandat à la Direction générale. Un consultant externe agissait à titre de chargé de projet. Ce dernier relevait directement du directeur général et il a réalisé les activités et la gestion du projet dans son ensemble. Sous l'autorité de la Direction générale, un comité directeur, composé des directeurs des principaux services du Collège, a été formé afin d'encadrer la réflexion et de valider le travail du chargé de projet. À cette fin, des rencontres ont eu lieu et une communication régulière a été maintenue entre le chargé de projet et les membres du comité directeur.

Afin d'étendre la consultation sur le projet, des comités aviseurs, interne et externe, ont été mis sur pied. Le comité aviseur interne, formé de représentants des cadres, des professionnels, des enseignants et du personnel de soutien, a tenu neuf rencontres. Le comité aviseur externe, quant à lui, était composé de membres représentant les étudiants, les parents, les organismes communautaires et les entreprises; plusieurs d'entre eux sont membres du conseil d'administration. Ce comité s'est réuni à quatre reprises. La courte période de temps consacrée à la réalisation du projet n'a pas permis aux membres des comités aviseurs de rétroagir aussi souvent qu'ils l'auraient voulu sur le contenu de l'autoévaluation du Collège. De plus, il est regrettable que la période de référence dans le cadre de l'autoévaluation institutionnelle ait été centrée principalement sur l'année 2003-2004. Une analyse plus rigoureuse du Collège comportant des données antérieures à l'année 2003-2004 aurait permis de mieux clarifier la problématique vécue par le Collège avant cette date et d'identifier les mesures prises depuis. Le rapport d'autoévaluation présente un plan d'action en réponse aux constats effectués et à ceux obtenus par l'analyse des environnements interne et externe réalisée lors de l'exercice de planification stratégique 2004-2007.

Le chargé de projet a tenu d'autres rencontres dirigées et elles ont impliqué des membres de la Commission des études, des représentants syndicaux ou associations d'employés de l'établissement et des étudiants. De plus, il a organisé une session d'information et de discussion publique sur l'évaluation institutionnelle et la planification stratégique qui a

attiré peu de participants. L'accès par courriel au chargé de projet, largement publicisé, a permis à plusieurs personnes d'intervenir, sur une base individuelle, tout au long du processus. Pour sa part, l'exécutif du syndicat des enseignants a réalisé une enquête via un questionnaire qui a été complété par environ le tiers de ses membres (31 répondants) permettant d'obtenir l'avis du corps professoral sur l'ensemble des thèmes abordés par le rapport.

Le rapport d'autoévaluation a davantage été orienté vers la description des éléments problématiques ou à améliorer. La documentation pertinente à l'analyse n'a pas toute été fournie avec le rapport. En conséquence, la visite a consisté autant en la recherche d'informations qu'en analyse de la situation de l'établissement.

Précisons que même s'il a été déposé, le rapport d'autoévaluation n'a pas reçu l'aval de la Commission des études, plusieurs membres ayant invoqué une période de consultation trop restreinte. Il est regrettable que le rapport n'ait pas été distribué à l'interne. Enfin, le fait de confier ces deux opérations, évaluation institutionnelle et plan stratégique, à un consultant externe n'a pas permis au Collège de développer l'expertise interne en matière d'évaluation et de planification institutionnelle et ne peut remplacer un effort collectif d'autoévaluation.

## La mission

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

La mission du Cégep de Sept-Îles, révisée en 1998, est celle de dispenser la formation de niveau collégial. À cette fin, le rapport précise que les membres du personnel s'acquittent de cette mission en oeuvrant dans des programmes et des activités visant à développer une main-d'œuvre qui réponde aux besoins de la région. À sa mission principale, le Collège a ajouté des volets complémentaires qui sont : effectuer de la recherche pédagogique, disciplinaire ou technologique et contribuer au développement de la région. En guise d'appui à sa mission, le Collège s'est donné un énoncé de valeurs institutionnelles ainsi qu'un énoncé de vision. Et, pour bien remplir sa mission, il s'est doté d'un projet éducatif précisant les valeurs et les engagements qui guident ses actions auprès des étudiants.

Le projet éducatif s'appuie sur trois valeurs fondamentales accordées à la formation; ce sont la qualité, l'engagement et la reconnaissance. De ces trois valeurs découlent six thèmes inspirant les actions privilégiées par le Collège. Ces thèmes concernent le développement des attitudes personnelles et professionnelles, des habiletés intellectuelles

transdisciplinaires, de la maîtrise de la langue, des techniques d'études et de travail ainsi que d'une conscience sociale en plus de l'acquisition des compétences du programme d'études.

Le Cégep de Sept-Îles a déjà vécu deux exercices de planification stratégique (1993-1998 et 1998-2004). Les orientations stratégiques qui en découlent constituent, pour le Collège, les objectifs institutionnels. Elles sont en lien avec la mission et sont redéfinies à chaque exercice de planification stratégique. Ces orientations sont détaillées par le biais d'activités mises en œuvre dans les dossiers prioritaires présentés à la communauté, par le directeur général, au début de chaque année scolaire. Selon le contexte, de nouvelles orientations et activités peuvent s'insérer dans la planification initiale alors que certains grands thèmes peuvent être récurrents. La planification stratégique 2004-2007 définit de nouveaux objectifs institutionnels.

Dans l'ensemble, le Cégep de Sept-Îles dispose de plusieurs documents d'orientation et ils sont clairs, précis et cohérents.

**L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels**

Le Collège a pris des moyens pour rendre les documents d'orientation accessibles et visibles. Par exemple, une version simplifiée de la mission se retrouve près des bureaux administratifs alors qu'une version textuelle est disponible sur le site Internet du Collège. Ces documents ne sont pas toujours connus de la communauté mais celle-ci adhère aux valeurs principales du Collège. La visite a permis de réaliser que le personnel, notamment le personnel enseignant, adhère aux valeurs centrées sur les étudiants et le bien-être au travail. Ces valeurs font l'objet d'un consensus dans l'établissement. Par exemple, le projet éducatif énonce clairement les valeurs et les engagements qui guident les actions auprès des étudiants. Son influence se retrouve dans les cours des programmes révisés, dans les profils de sortie, dans les épreuves synthèses de programme et même dans la politique institutionnelle d'évaluation des programmes.

Le rapport indique que le volet complémentaire de la mission relatif à l'implication dans son milieu n'obtient pas l'adhésion qu'il mérite en raison d'un manque de connaissance des initiatives et des résultats par l'ensemble du personnel. De plus, le Collège reconnaît qu'il devra améliorer la diffusion des dossiers prioritaires annuels puisque leur présentation ne permet pas une appropriation suffisante dans la communauté. De façon plus générale, le rapport d'autoévaluation spécifie que la diffusion de l'information devra être améliorée. Dans ce contexte, la Commission ***suggère*** au Cégep de Sept-Îles de prendre les moyens

nécessaires pour favoriser la mobilisation de l'ensemble de son personnel autour de ses principaux documents d'orientation et, plus particulièrement, sur les dossiers prioritaires et sur le volet complémentaire de sa mission couvrant l'implication du Collège dans le milieu.

## Le mode d'organisation et de gestion

### Les instances de gestion

Le rapport précise que le conseil d'administration exerce les responsabilités qui lui incombent en vertu de son règlement numéro 1. Les nouveaux membres reçoivent une formation et des sous-groupes de travail sont formés en fonction des dossiers et des besoins. De plus, à chaque année, les orientations stratégiques influencent les décisions prises par le CA et les objectifs qu'il transmet au directeur général. Enfin, ce sont le président du CA et le directeur général qui s'occupent du suivi des décisions. Le CA a joué un rôle très important durant la période de référence puisqu'il a pris la situation en main lors des difficultés vécues par la direction du Collège. Le comité exécutif fonctionne en vertu du même cadre législatif et réglementaire que le conseil d'administration et il s'occupe de l'administration courante du Cégep.

La Commission des études comprend 24 membres dont 14 enseignants. Son fonctionnement est régi par le *Règlement sur la commission des études* qui ajoute aux mandats prévus par la Loi des objets de travail de l'ancienne commission pédagogique, ce qui en alourdit le fonctionnement. La situation actuelle engendre une confusion des rôles puisqu'elle amène la Commission des études à traiter d'objets reliés aux relations de travail en plus des questions pédagogiques. Il arrive même à l'occasion que la Commission des études se transforme en lieu d'affrontement et que des membres n'acceptent pas les règles de fonctionnement et le rôle consultatif de cette instance. Cela a évidemment pour effet d'atténuer son bon fonctionnement, sans toutefois aller jusqu'à paralyser ses travaux. Dans ce contexte, la Commission recommande au Collège

> *de recentrer le travail de la Commission des études sur les questions pédagogiques et d'optimiser son fonctionnement en redéfinissant son rôle et ses objets selon la Loi sur les collèges et en révisant, au besoin, le règlement qui l'a créée.*

Le mandat de la Direction générale a été renouvelé pour une période de cinq ans par le conseil d'administration en décembre 2003. À ce moment, le conseil d'administration lui a signifié certaines attentes relatives au renforcement de son leadership et une coordination plus serrée des résultats obtenus par les services et les départements. « Face aux enjeux contraignants auxquels fait face le Collège, la Direction générale doit, autant que faire se peut, susciter de la part de son personnel une plus grande adhésion et une motivation accrue. Cela s'obtient par une meilleure communication de ses objectifs et par une meilleure implication du personnel dans l'atteinte de ses objectifs »[4].

En vertu du règlement de régie interne du Collège, le directeur des études est responsable des questions d'ordre pédagogique et de l'application du *Règlement sur le régime des études collégiales*, de la PIEP et de la PIEA. Depuis le mois de juin 2003, le directeur des ressources humaines, affaires corporatives et communications assumait l'intérim au poste de directeur des études; il a été confirmé dans cette fonction en décembre 2003 par le conseil d'administration. Lors de la visite, il continuait à occuper le poste de directeur des ressources humaines, affaires corporatives et communications. Par le passé, la Direction des études n'a pas toujours joué pleinement son rôle en matière pédagogique. La situation a commencé à changer en 2003-2004, alors que la Direction des études a recentré son action sur les volets pédagogiques et assuré un leadership en cette matière. Les nouvelles pratiques impliquent davantage les enseignants dans les décisions de nature pédagogique et assurent une meilleure reddition de compte des services relevant de la Direction des études. De plus, des initiatives ont été prises au cours de la dernière année dans le but de relancer les programmes à faible clientèle. La Commission considère que les moyens et les décisions prises dernièrement vont dans la bonne direction. Toutefois, considérant les problèmes vécus antérieurement,

> *la Commission recommande au Collège de poursuivre ses efforts pour renforcer et soutenir le leadership de la Direction générale ainsi que celui de la Direction des études.*

En général, les départements s'acquittent bien de leurs responsabilités, notamment celles reliées à la répartition des tâches, la révision de la programmation, la préparation des budgets et la participation aux comités de sélection. Par contre, l'appropriation des responsabilités reliées aux politiques institutionnelles et le suivi de l'application de la PIEA devront être améliorés. Les comités de programme existent sous deux formes : le comité restreint et le comité élargi. Le comité restreint est formé des enseignants rattachés aux disciplines de la formation spécifique, du conseiller pédagogique affecté au programme et

4. Rapport d'autoévaluation institutionnelle, Cégep de Sept-Îles, pages 37-38.

à l'occasion, d'un aide pédagogique. Le comité de programme élargi comprend, en plus, les représentants des disciplines de la formation générale. Les coordonnateurs de programme sont également coordonnateurs de département. Les activités tenues en départements ont généralement préséance sur celles du programme et l'efficacité des comités de programme varie de l'un à l'autre. La Commission ***suggère*** de renforcer la mise en œuvre et l'efficacité de l'ensemble des comités de programme et d'y assurer des liens fonctionnels avec les disciplines de la formation générale. De plus, il y a très peu de lieux de concertation entre les coordonnateurs de programme. La nouvelle Direction des études tient des rencontres de suivi avec chacun des responsables de programme et le conseiller pédagogique concerné. La Commission reconnaît le bien-fondé d'une telle pratique, mais estime que le Collège aurait avantage à créer d'autres lieux de concertation entre les responsables de programme, notamment pour les questions qui ne relèvent pas directement de la Commission des études.

**La gestion pédagogique (formation ordinaire)**

Le Collège a adopté une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) en 1994. Elle a été jugée satisfaisante par la Commission en 1995. Des modifications mineures y ont été apportées en 2003. Aucune instance n'est actuellement identifiée pour assurer un suivi structuré de l'application de cette politique. Le Collège reconnaît qu'il y a là une lacune.

Le Collège a également adopté une Politique institutionnelle d'évaluation de programmes (PIEP) en 1996 et elle a été révisée en 2003. Il s'est doté d'un calendrier prévoyant des évaluations de programme pour les années 2003 à 2008.

La Commission a jugé que la PIEP du Collège contenait les composantes et éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de programme de qualité. Cependant, lors de l'évaluation de l'application de la PIEP en 2002, la Commission a jugé l'évaluation réalisée non conforme à la PIEP et peu efficace et elle a fait cinq recommandations. Dans la version révisée de sa PIEP, le Collège a donné suite à la recommandation visant le texte de la politique. Le Collège reconnaît qu'il devra améliorer le suivi des évaluations antérieures puisque certaines recommandations n'ont toujours pas été appliquées, notamment celle relative à l'implantation d'une grille d'analyse des plans de cours.

Quant à la Politique institutionnelle de valorisation de la langue française, elle a fait l'objet d'une révision à l'automne 2003 mais le Collège admet qu'il n'est pas en mesure de témoigner de son efficacité. Compte tenu du fait que le Collège souligne lui-même le

manque de suivi de ses politiques et que cette situation affecte l'efficacité et entraîne des difficultés d'application de la PIEA, de la PIEP et de la Politique de valorisation de la langue française,

> *la Commission recommande au Cégep de Sept-Îles de prendre les moyens nécessaires pour s'assurer de l'efficacité de l'application des politiques relatives à l'évaluation des apprentissages, à l'évaluation des programmes et à la valorisation de la langue française.*

Depuis la session d'hiver 2003, le Cégep dispose d'un système d'information sur les programmes présentant les données utiles au programme comme, par exemple, différentes données sur les caractéristiques générales des étudiants à l'entrée, le cheminement scolaire des étudiants, le placement des étudiants et la satisfaction des finissants. La Direction des études s'est également dotée d'une grille d'analyse des programmes en difficulté dont la qualité est à souligner. Le Collège ne dispose pas de processus formel documenté d'élaboration et de mise en œuvre de ses programmes d'études. Toutefois, les pratiques existantes, reposant sur les comités de programme et sur le travail des conseillers pédagogiques, ont donné lieu à des mises en œuvre efficaces de programmes et ce, même si elles étaient différentes de l'un à l'autre. Cependant, dans le but d'apporter un meilleur soutien aux enseignants et aux conseillers pédagogiques, la Commission invite le Collège de se doter d'un processus formel et documenté d'élaboration et de mise en œuvre de ses programmes d'études.

En matière d'aide et de soutien à l'apprentissage, le Collège s'est donné, dans son premier plan d'aide à la réussite, des mesures lui permettant d'intervenir tôt dans la formation. Parmi celles-ci, il y a celles qui identifient les faiblesses de la préparation de l'élève aux études collégiales et qui visent à le diriger vers les services d'aide et d'encadrement compétents. D'autres mesures visent à favoriser la motivation et l'engagement des élèves. De plus, le Collège met l'accent sur des mesures amenant les étudiants à confirmer leur choix de carrière dès leur première année d'études collégiales. Il accueille également un bon nombre d'étudiants en session d'accueil et d'intégration. Par ailleurs, les étudiants étaient satisfaits de la disponibilité et de l'encadrement offerts par leurs enseignants.

Les services de soutien à l'enseignement sont assurés par une équipe de conseillers pédagogiques. Chaque année, la Direction des études leur assigne les dossiers qu'ils auront à traiter en établissant un ordre de priorité leur permettant d'accomplir leur travail de façon autonome. Le rapport précise que cette façon de faire a été et demeure efficace. Toutefois, il mentionne aussi que la Direction des études gagnerait à revoir régulièrement les priorités à accorder aux différents dossiers. Les difficultés rencontrées sont reliées à la définition

des fonctions des conseillers pédagogiques et à l'absence de coordination de l'équipe. Le Collège reconnaît aussi une lacune sur le plan de l'animation pédagogique et souhaite faire une meilleure utilisation des journées pédagogiques. Cela contribuerait à améliorer le soutien aux enseignants en cette matière. La Commission invite la Direction des études à prendre les mesures qui s'imposent pour augmenter l'efficacité du soutien à l'enseignement.

Au secteur régulier, l'organisation actuelle de l'enseignement s'inscrit dans un horaire qui permet le transport scolaire pour la clientèle de Port-Cartier. L'augmentation du nombre de locaux dédiés à la micro-informatique de même que les contraintes et les pratiques courantes entravant la confection des horaires ont entraîné un manque de salles de cours traditionnelles. Le rapport précise que la solution au problème passe par une remise en question des pratiques locales qui consistent souvent à permettre la réservation de plus d'un local pour un même cours. La Commission invite le Collège à prendre les moyens nécessaires pour corriger cette situation.

**La gestion pédagogique (formation continue)**

La formation continue est relativement autonome. Elle entretient des liens avec l'enseignement ordinaire puisque la PIEA, la PIEP et les plans-cadres sont les mêmes et ils sont appliqués. Les plans de cours sont parfois identiques et ils sont suivis. Les services d'aide à l'enseignement sont disponibles pour la formation continue. Le directeur de la formation continue siège à la Commission des études et son service relève de la Direction générale.

À la formation continue, l'élaboration d'un programme implique, à la fois, le personnel cadre, professionnel et enseignant. Lorsqu'un programme à l'enseignement ordinaire est révisé en objectifs et standards, l'AEC reliée au DEC souche l'est également après un an. Le conseiller pédagogique joue un rôle important puisque ses tâches comprennent l'organisation de l'enseignement, l'encadrement et le soutien pédagogique aux formateurs, l'encadrement et l'aide pédagogique individuelle apportée aux étudiants ainsi que l'adoption des plans de cours et la vérification de la conformité de ces derniers aux éléments de la PIEA et de la Politique de valorisation de la langue française. Des mesures sont également mises en œuvre pour favoriser une gestion pédagogique efficace et un taux de réussite élevé.

**Les services aux élèves**

Les services aux élèves relèvent de la Direction des études. Le Collège offre aux étudiants une gamme de services dont le Service d'orientation scolaire et professionnelle, le Service d'information scolaire et professionnelle, le Service d'admission à l'université et le Service d'aide financière aux études. Ces services répondent aux besoins des élèves mais demeurent toutefois peu évalués. Le Collège reconnaît que ces services pourraient faire l'objet d'une évaluation plus systématique. La Commission l'y encourage.

Le Service d'animation culturelle permet aux étudiants de participer et même d'organiser des activités mais celles-ci entraînent peu de participation et la vie étudiante en est ainsi affectée. Il n'y a pas consensus au sein de l'équipe de direction sur les mesures susceptibles de dynamiser la vie étudiante. Le conseil d'administration et les autres instances du Collège sont maintenant sensibilisés à certains besoins des étudiants et le CA a d'ailleurs mis sur pied un groupe de travail afin de consolider les actions mises en œuvre pour revitaliser la vie étudiante. À cette fin, le coordonnateur du Service d'aide personnelle aux étudiants a rencontré, de façon formelle, et pour la première fois, les étudiants de secondaire V dans le but de mieux connaître leurs besoins et de l'aider à établir la nouvelle programmation. Le Collège s'est engagé à procéder, au terme de la session automne 2004, à une évaluation de la satisfaction des élèves. Dans un contexte de diversification importante des caractéristiques de sa clientèle, la Commission encourage le Collège à poursuivre ses efforts afin d'identifier régulièrement les besoins de sa clientèle et à procéder à l'évaluation des services offerts, et ce, tant en formation ordinaire qu'en formation continue.

**La gestion des ressources humaines**

La Politique de gestion des ressources humaines du Cégep adoptée en 1996 est une politique-cadre précisant les valeurs, les politiques et les programmes à développer.

Le Collège planifie annuellement ses besoins de personnel en respectant les règles établies. Le Collège éprouve des difficultés de recrutement de cadres. Il dispose de pratiques d'embauche qui favorisent l'engagement de personnel qualifié. Par exemple, le comité de sélection varie en fonction du type de personnel recherché et une liste de critères est utilisée. La qualité du français écrit constitue, dans certains cas, un critère important. De plus, chez les enseignants réguliers, les membres du comité se servent d'une grille de compétences. L'entrevue demeure le moyen privilégié et elle peut inclure des mises en situation. Depuis deux ans, le Collège a aussi des pratiques qui facilitent l'accueil et

l'intégration des nouveaux enseignants alors que chez les autres catégories de personnel, elles sont laissées à la discrétion du responsable de service concerné.

Au plan de l'évaluation du personnel, seuls les cadres et les hors-cadres font l'objet d'une évaluation systématique en vertu de politiques à cet effet. Le Collège s'est également doté d'une politique d'évaluation applicable au directeur général afin de permettre d'encadrer le processus d'appréciation du travail de la Direction générale. Pour l'ensemble des autres personnels, aucun processus formel d'évaluation n'est appliqué. Il existe certaines pratiques ad hoc comme, par exemple, chez les enseignants, l'utilisation du questionnaire PERPÉ Supérieur[5] sur une base volontaire ou encore l'évaluation faite par les étudiants au terme de leur stage ou dans les cours d'AEC. Le personnel en probation ne fait pas l'objet, lui non plus, d'une évaluation systématique. Des orientations à cet effet ont d'ailleurs été intégrées dans le plan stratégique du Collège.

> *La Commission recommande au Cégep de mettre en place la politique qui permettra l'évaluation systématique du rendement de l'ensemble de son personnel et d'en faire une priorité dans la réalisation de son plan d'action.*

Le Collège a des politiques de perfectionnement pour les différents corps d'emploi. Les besoins dépassent cependant bien souvent les ressources qui y sont allouées. De plus, la situation géographique de Sept-Îles augmente de manière significative les coûts de perfectionnement externe à la région.

La gestion des ressources humaines davantage centrée sur la gestion des relations de travail a été difficile et a entraîné des tensions importantes. Le rapport précise que les relations de travail avec les enseignants et les employés de soutien se sont nettement détériorées jusqu'en 2002. D'ailleurs, cette même année, le conseil d'administration a mandaté expressément le directeur général d'instaurer une nouvelle approche basée sur la rigueur, la transparence et la prévention de conflits. Aucun grief d'importance n'est actuellement déposé. Cependant, le rapport d'autoévaluation et la visite confirment qu'un travail important reste à faire au plan du climat de travail. La Commission estime qu'un effort de part et d'autre est nécessaire pour instaurer des relations de travail empreintes de respect mutuel et de collaboration dans l'atteinte de la mission du Collège. Aussi, la Commission ***suggère*** au Collège de poursuivre les efforts déjà amorcés et de porter une attention particulière à la résolution de problèmes.

---

5. Questionnaire PERPÉ Supérieur : perceptions étudiantes de la relation professeur-étudiants.

Le Collège possède une Politique sur la santé et la sécurité au travail et une autre contre le harcèlement sexuel. Suite aux travaux réalisés par une firme en juin 2004, le Collège prévoit mettre sur pied un programme d'aide aux employés. La Commission l'y encourage. Le Collège souligne les départs à la retraite et organise des soirées de reconnaissance pour les employés ayant 20 et 30 ans de service. Il reconnaît également les réalisations particulières de certains de ses employés. La Commission incite le Collège à renforcer les activités de valorisation et de reconnaissance de son personnel.

**La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières**

Le Collège a accès à un bâtiment relativement moderne qui répond bien aux besoins. Les équipements et infrastructures ont été mis à jour au fur et à mesure de la révision des programmes. Le Collège dispose, entre autres, d'une bibliothèque dont l'aménagement a été entièrement revu en l'an 2000 dans le but d'améliorer les lieux dédiés à l'étude et à la recherche. Les locaux de classe sont bien entretenus et en quantité suffisante mais le Collège dit rencontrer des difficultés de disponibilité de salles de cours. Enfin, le Collège s'est donné un plan d'investissement triennal (2004-2007) en matière de ressources matérielles et informationnelles.

La situation financière du Collège peut être qualifiée de bonne. Depuis quelques années, l'enseignement régulier génère un léger déficit mais il est comblé par les activités de la formation continue et par le solde de fonds. La Fondation du Cégep de Sept-Îles constitue une corporation autonome dont l'objectif est de maintenir le programme de reconnaissance destiné à souligner les performances académiques des élèves. L'établissement maintient un surplus dont une partie est gardée en réserve, l'autre partie servant à répondre à des projets spéciaux approuvés par le CA et à des imprévus. La visite a permis de comprendre que la gestion budgétaire ne laissait pas beaucoup de marge de manœuvre pour répondre à des besoins ponctuels mais souvent modestes sur le plan de l'enseignement. Dans ce cadre, le Collège aurait avantage à prendre toutes les mesures requises lui permettant de donner suite à des demandes *ad hoc* jugées pertinentes.

À l'automne 2003, le Collège a procédé à une analyse diagnostique en matière informatique. Ce rapport démontre que le Collège possède un parc informatique répondant aux besoins. Cependant, la généralisation de l'intégration des liens entre les technologies de l'information et l'enseignement a généré des besoins en soutien technique auxquels le Service informatique n'a pu répondre. La conclusion de l'analyse diagnostique recommande une réorganisation en profondeur du Service informatique dont l'organisation

du travail et les liens avec les usagers. La Commission l'incite à mettre en œuvre le plan d'action prévu à cet effet au Service informatique.

## L'atteinte des objectifs

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

À la formation ordinaire, les efforts d'encadrement et de suivi, consentis par le Collège auprès des élèves plus faibles n'ont pas réussi à maintenir la tendance des années précédant celles du plan d'aide à la réussite entre 2001 et 2003. Par exemple, la réussite des cours à la première session a connu une baisse de 6,4 % entre 2000 et 2002 par rapport aux années de référence (1998-1999) et le Collège l'attribue principalement au nombre d'étudiants inscrits en *session d'accueil et d'intégration* qui représentent une proportion relativement importante de la clientèle. Ces cohortes d'étudiants en session d'accueil ont aussi influencé la persévérance puisque les taux globaux de réinscription à la troisième session ont également connu une baisse de 5,9 % entre 1998 et 2002. Toutefois, on constate un progrès pour la diplomation deux ans après la durée prévue. L'application du plan d'aide à la réussite n'a donc pas eu les effets escomptés sur la réussite. La Commission a d'ailleurs recommandé au Collège, dans le bilan du premier plan d'aide, de prendre des moyens pour améliorer la mise en œuvre du prochain plan et de s'assurer que le suivi des mesures soit une responsabilité partagée à tous les niveaux.

Également, le Collège n'atteint pas ses objectifs quant à la réussite aux épreuves uniformes de français et d'anglais. Dans son plan d'action, le Collège s'est donné des objectifs devant permettre de corriger la situation. La Commission l'invite à intensifier les moyens et à assurer un suivi de l'application de ces mesures.

Le rapport mentionne, qu'en général, tous les diplômés au secteur technique qui se dirigent au travail obtiennent un emploi au terme de leurs études. Seuls les programmes de *Techniques de l'informatique* et *Techniques administratives* ont affiché des résultats plus faibles avec des taux de 87 % et 88 % respectivement.

À la formation continue, les taux de diplomation pour les étudiants à temps plein dans les programmes d'AEC sont variables d'une année à l'autre et d'un programme à l'autre. Ces taux sont particulièrement bons pour l'année 2002-2003 où ils ont atteint 100 % pour deux des trois programmes d'attestation d'études collégiales offerts.

Globalement, le Collège n'a pas toujours atteint ses objectifs au cours des dernières années mais il a reconnu certains aspects à améliorer et s'est donné une série de mesures visant la réussite des élèves dans sa planification stratégique 2004-2007.

**L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative**

Le Collège n'atteint pas les objectifs de sa PIEA et de sa PIEP. Il a modifié sa PIEP pour tenir compte du jugement de la Commission en 2004. La dernière évaluation de l'application de la PIEP réalisée en 2002 avait donné lieu à des recommandations visant son efficacité. L'évaluation du programme *Sciences de la nature* en 2003-2004 devrait permettre de démontrer le suivi de ces recommandations. Le Collège n'est pas en mesure de préciser s'il atteint les objectifs reliés à sa Politique institutionnelle de valorisation de la langue française. Enfin, les performances du Collège, quant au taux de réussite à l'épreuve uniforme de français, sont inférieures à celles du réseau depuis l'année 1998-1999.

**Les résultats atteints dans les volets complémentaires**

Le Cégep joue un rôle en matière de développement économique régional et il veut renforcer ses actions. Il s'est impliqué dans son milieu en créant le Centre d'aide technologique aux entreprises (CATE) en 2002 qui a comme mission de supporter les entreprises. Son but est de soutenir l'innovation technologique et de contribuer au transfert de nouvelles technologies vers les entreprises de la Côte-Nord. Dès son implantation, des liens ont été établis avec les programmes en maintenance industrielle, en électronique industrielle et en informatique mais il est encore trop tôt pour en évaluer les retombées sur les activités de formation. La Commission encourage le Collège à poursuivre le déploiement d'actions qui lui permettront de répondre aux besoins et aux attentes du milieu et à en assurer le suivi.

Les initiatives prises par le Collège l'amenant à s'impliquer davantage dans son milieu sont renforcées par l'engagement des membres de son personnel qui s'investissent dans des partenariats extérieurs au Collège. Parmi les initiatives prises, soulignons les ententes DEC-BAC avec l'Université du Québec à Chicoutimi, les ententes travail-études avec des entreprises du milieu comme, par exemple, la Compagnie Minière IOC, la Compagnie Minière Québec Cartier et l'Aluminerie Alouette et enfin, l'entente avec l'Institut culturel et éducatif Montagnais pour la mise en œuvre de diverses activités de formation offertes aux membres des communautés innues. Le Collège démontre qu'il progresse sérieusement dans les liens qu'il tisse avec les communautés autochtones. La Commission reconnaît l'intérêt, pour le Collège, d'entretenir des liens étroits avec la communauté autochtone, qui

représente une partie de sa population – et de sa clientèle – et elle l'encourage à poursuivre le développement de ces liens.

## Le développement de l'établissement

### La détection des besoins nouveaux

La détection des nouveaux besoins au Cégep de Sept-Îles s'effectue par les différents groupes qui composent la communauté. Toutefois, cette veille n'est pas systématisée. La grille d'analyse des programmes en difficulté guide le Collège dans ses prises de décision face au maintien des programmes existants et quant au choix de ceux à offrir. L'évaluation institutionnelle a été l'occasion pour le Collège de détecter les besoins et les contraintes au plan des ressources humaines et à l'efficience de la gestion. Il a d'ailleurs formulé, à cet égard, dans son plan d'action, une orientation qui vise à favoriser le fonctionnement optimal des instances de gestion.

### L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège s'est doté de pratiques de planification en adoptant des plans stratégiques, des plans d'action, etc. La mise en œuvre des plans d'action est cependant compromise par l'état des communications entre les individus et les instances.

Le Collège reconnaît que les pratiques d'évaluation ne s'implantent que lentement au sein des pratiques de gestion et qu'elles demeurent, pour le moment, peu répandues et peu rigoureuses. Le Collège est d'avis qu'il devra modifier la situation en s'inspirant, entre autres choses, de pratiques de gestion de projets. L'évaluation institutionnelle a démontré que le Collège planifie mais qu'il avait peu assuré le suivi de ses planifications antérieures et qu'il avait réalisé peu d'évaluations. Dans ce contexte,

> *la Commission recommande au Collège d'améliorer ses pratiques de suivi et d'évaluation de sa planification.*

## Les pratiques de communication

Les communications formelles, autant à l'interne qu'à l'externe, sont peu nombreuses et axées principalement sur l'atteinte des objectifs courants. Actuellement, la Direction des communications est assumée par le directeur des études qui agit par intérim. Le contenu des productions peut être révisé par la Direction générale ou la Direction des études avant d'être publié. À l'externe, les communications sont élaborées au besoin et, de façon *ad hoc*, par différents services du Collège. L'information transmise, lors des activités d'information scolaire, est généralement adéquate et exacte. Toutefois, il est déjà arrivé que le Collège transmette de l'information de source externe sans en faire une vérification au préalable.

À l'interne, l'information est disponible mais circule peu. La visite a permis de constater qu'une césure existait, à l'interne, entre la direction et certaines catégories de personnel et elle est reliée, entre autres choses, à une lacune affectant la transmission de l'information stratégique pour le personnel. Le Collège reconnaît qu'il devra se doter de mesures, dont un plan de communication, afin d'améliorer ses communications interne et externe. Il s'agit là de la première orientation de son plan d'action et de son plan stratégique. La Commission abonde dans le même sens. Vu les lacunes observées dans les communications,

> *la Commission recommande au Collège de développer un plan de communication interne, de créer des lieux d'échange et d'information en vue d'améliorer la circulation de l'information et de mobiliser l'ensemble du personnel pour atteindre les objectifs du Collège.*

Il existe une procédure écrite visant à régler les conflits professeur-étudiant ainsi que les révisions de notes. Les élèves sont informés, via l'agenda étudiant, du processus à cet effet. La conciliation est recherchée en premier lieu et l'étudiant de même que l'enseignant sont rencontrés préalablement. Le processus du traitement des plaintes est actuellement en révision pour fins d'étude et le Collège envisage d'en traiter au comité de relations de travail. La Commission s'interroge sur le traitement exclusif de cette question sur la base des relations de travail puisque les droits des étudiants sont touchés.

## Le suivi de l’évaluation

L’évaluation institutionnelle et l’analyse des environnements interne et externe réalisées lors de l’exercice de planification stratégique 2004-2007 ont permis la réalisation d’un plan d’action en réponse aux constats effectués. Ce plan d’action est devenu le plan stratégique au terme des deux exercices qu’il a menés de front. Il présente trois grandes orientations assorties d’activités auxquelles le Collège se consacrera au cours des trois prochaines années. Par contre, le plan d’action n’identifie pas de priorités et il ne présente pas de calendrier de réalisation ni de partage des responsabilités. Les informations présentées dans le plan stratégique 2004-2007 permettent de mieux comprendre les objectifs poursuivis au plan d’action. Le Collège a également présenté sa mise en œuvre pour l’année 2004-2005. Par ailleurs, le rapport d’autoévaluation, incluant le plan d’action, n’ayant pas été diffusé à l’ensemble de la communauté, la Commission l’encourage à le faire.

# Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de Sept-Îles devra poursuivre ses efforts pour mieux assumer les responsabilités qui lui sont confiées. Elle relève plusieurs éléments positifs mais elle considère que certains aspects de la gestion pédagogique et de la gestion des ressources humaines, notamment le climat de travail, doivent être améliorés.

La Commission souligne la prise en charge du projet éducatif dans les cours et son intégration dans les programmes révisés et les profils de sortie. Le fait que le conseil d'administration soit soucieux de répondre aux besoins des étudiants et que le Collège ait débuté certaines pratiques pour connaître ces besoins dès la fin du secondaire constitue des actions positives. L'appréciation des élèves à l'égard de la disponibilité et de l'encadrement offerts par leurs enseignants constitue une autre force au Collège. Aussi, le Collège est soucieux de son implication au niveau du développement local et régional et il a initié certaines actions visant l'établissement de partenariats avec le milieu.

Par ailleurs, pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Collège devra revoir le rôle de la Commission des études, soutenir le leadership de la Direction générale et de la Direction des études, s'assurer de l'efficacité de l'application de ses politiques institutionnelles de nature pédagogique, se doter d'une politique d'évaluation de l'ensemble de son personnel, améliorer ses pratiques de suivi et d'évaluation et, enfin, développer un plan de communication interne.

## Les suites de l’évaluation

En réponse au rapport préliminaire d’évaluation institutionnelle, le Cégep de Sept-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.

Le Collège a revu le mandat du directeur des études et le plan de travail de la Commission des études pour l’année 2004-2005 dans le but d’améliorer les travaux et le fonctionnement de la Commission des études. En outre, le Collège précise que le conseil d’administration s’est assuré d’un suivi auprès de la Direction générale et de la Direction des études par l’adoption de priorités confiées, notamment, au directeur général. De plus, la Direction des études a confié des responsabilités aux conseillers pédagogiques visant l’efficacité des politiques pédagogiques. Elle en assure aussi le suivi.

Le Collège a comblé le poste de directeur des ressources humaines, affaires corporatives et communications en janvier 2005 et le nouveau directeur doit tenir compte, en priorité, des recommandations de la CEEC relevant de sa compétence. Par ailleurs, suite à son analyse diagnostique, le Service informatique a revu son plan de travail en conséquence. De plus, le Collège s’applique à mettre en place une approche axée sur une pratique de gestion de projets en réponse à la recommandation relative à ses pratiques de suivi et d’évaluation de sa planification. Enfin, en matière de communication, le Collège précise que l’arrivée d’un nouveau directeur, ayant spécifiquement comme responsabilité le volet communication, va permettre au Collège de développer, dès l’an prochain, un plan de communication plus systématique.

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 d’évaluation de l’enseignement collégial

Jacques L’Écuyer, président