

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Cégep de Drummondville

Janvier 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 Drummondville 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 Drummondville a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 19 mars 2004. Un comité de la Commission, présidé par une commissaire², a analysé le rapport d'autoévaluation institutionnelle du Cégep de Drummondville et a effectué une visite à l'établissement les 7, 8 et 9 septembre 2004. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration et de la Commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des élèves, des professionnels et des employés de soutien.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Guide d'évaluation institutionnelle*, juin 2000, 29 p.
 2. Le comité était composé de M^{me} Louise Chené, commissaire, de M. Perry Fournier, ex-directeur des études au Cégep de Matane, de M. Alcide Daigneault, ex-directeur général du Cégep de Rimouski et de M. André Normandeau, responsable de l'évaluation périodique à l'Université de Sherbrooke. Le comité était assisté de Chantal Bouchard, agente de recherche de la Commission, qui agissait comme secrétaire.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

L'établissement

Le Cégep de Drummondville est un établissement d'enseignement collégial public, créé en 1980. Il est issu de la séparation du Collège de Drummondville et des établissements d'enseignement collégial de Saint-Hyacinthe et de Sorel qui ont formé, entre 1971 et 1980, le Collège régional Bourchemin. Le Cégep occupe un bâtiment spécialement construit en 1982 en vue de la poursuite de ses activités autonomes. Il a subi deux phases d'agrandissement (en 1986 et en 1994) en raison de la croissance de sa population étudiante.

Le Cégep de Drummondville offre cinq programmes préuniversitaires (*Sciences de la nature, Sciences humaines, Arts et lettres, Musique, Danse*) et neuf programmes techniques conduisant au diplôme d'études collégiales (DEC)⁴; une dizaine de programmes qui mènent à une attestation d'études collégiales (AEC) sont offerts dans les secteurs de formation suivants : Administration, commerce et informatique, Arts, Électrotechnique, Métallurgie, et, Services sociaux, éducatifs et juridiques. En 2001, le Collège accueillait 1554 élèves également répartis entre les secteurs de formations technique et préuniversitaire. Environ 200 élèves poursuivaient leurs études dans un programme conduisant à une AEC. Le Collège comptait à son emploi 202 enseignants à la formation ordinaire, dont 60 à temps partiel. La formation continue employait 87 enseignants, dont 48 chargés de cours. L'équipe du personnel était aussi composée de 13 professionnels, 44 employés de soutien et 14 cadres et hors-cadres, pour un total de 360 employés.

Le Collège a diversifié l'offre de ses programmes dans les secteurs des techniques physiques et des arts. Il offre la possibilité aux élèves qui veulent obtenir deux DEC en trois ans de combiner deux programmes préuniversitaires selon la formule « double DEC » et il s'est associé avec la Commission scolaire des Chênes pour offrir une passerelle DEP *Techniques d'usinage* et DEC *Techniques de génie mécanique*. Il a développé un centre de transfert technologique (CCTT) en musique et son, dont la gestion courante est sous la responsabilité de la corporation Musilab. Cette corporation, qui a donné son nom au CCTT, offre des services d'assistance technique, de recherche et de développement aux

4. *Techniques de bureautique, Techniques de comptabilité et de gestion, Technologie de l'électronique, Technologie de l'estimation et de l'évaluation en bâtiment, Techniques de génie mécanique, Techniques de la logistique du transport, Techniques de l'informatique, Soins infirmiers, Techniques professionnelles de musique et chanson.*

entreprises œuvrant dans le secteur des technologies musicales, sonores, audios et multimédias.

La démarche institutionnelle d'évaluation

L'évaluation institutionnelle du Cégep de Drummondville a débuté en juin 2001. Le comité directeur de l'autoévaluation, présidé par le directeur général, était formé des membres du comité de régie interne. Un devis et un calendrier de réalisation ont alors été élaborés et approuvés par le conseil d'administration. Au cours de la période ciblée par l'évaluation (1996-2001) et pendant la démarche d'autoévaluation, plusieurs départs sont survenus chez les cadres et les directeurs, à la Direction des études et à la Direction générale. Ces changements majeurs, incluant le départ du coordonnateur de l'autoévaluation, ont entraîné une révision du devis et de l'échéancier de réalisation de l'évaluation institutionnelle. Des modifications ont été proposées à la démarche et ont été approuvées par le conseil d'administration. L'autoévaluation s'est poursuivie en 2003, avec un nouveau coordonnateur, pour se terminer en février 2004.

Plusieurs personnes ont été mises à contribution au cours de la démarche d'autoévaluation. Aidés de leur personnel, les responsables des services ont procédé à la collecte des données et à l'analyse des divers aspects de la gestion selon les critères d'évaluation fournis dans le guide de la Commission d'évaluation. Les enseignants ont participé à différentes étapes de l'autoévaluation. Les services et les départements rattachés à la Direction des études ont procédé, lors d'une journée pédagogique, à l'évaluation de l'efficacité de la gestion pédagogique et de l'atteinte des objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel. Les résultats des analyses ont été rassemblés dans une version préliminaire du rapport, puis soumis à une validation sur l'intranet du Collège. Un comité consultatif de lecture – composé d'une technicienne, d'une professionnelle, d'un cadre et d'un professeur – a suivi la démarche et a examiné les textes qui ont servi à la rédaction du rapport préliminaire. Tous les membres de la communauté du Collège ont été invités à proposer des actions à développer suivant les analyses et les conclusions de l'autoévaluation. L'ex-directeur général du Collège, qui a quitté en 2000, et le nouveau coordonnateur de l'autoévaluation, ont écrit la version finale du rapport avec la collaboration des membres du personnel cadre. La Commission des études s'est prononcée à différentes étapes de la démarche d'autoévaluation. Elle a émis un avis favorable sur le rapport final au conseil d'administration. Ce dernier a suivi le déroulement de l'autoévaluation et il a approuvé le rapport final.

Le rapport final est complet et plutôt descriptif; les activités du Service de la formation continue et celles liées au développement du Collège font l'objet d'analyses moins approfondies.

En somme, le partage des responsabilités liées à la démarche a été clairement défini. Comme l'ont signalé tous les groupes rencontrés, le départ de plusieurs gestionnaires ainsi que l'étalement de la démarche sur plusieurs années ont cependant compliqué le processus d'autoévaluation.

La mission

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

Le Cégep de Drummondville se réfère à la mission prévue dans la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, soit mettre en œuvre l'enseignement général et professionnel de niveau collégial. Il s'est donné un projet éducatif particulier, « Choisir la compétence ». Au moment de son élaboration, ce projet a fait l'objet d'une vaste consultation et il a été adopté par le conseil d'administration en 1995. Fondé sur l'accessibilité aux études et sur la réussite, le projet éducatif demeure toujours pertinent. Les valeurs préconisées par le Collège y sont regroupées en cinq catégories : l'étudiant et sa personne, ses compétences, le contexte éducatif, le cadre organisationnel, le rayonnement dans le milieu. Le projet éducatif comprend aussi des principes d'action ou des intentions éducatives qui se traduisent en objectifs institutionnels. La Commission a toutefois remarqué que ceux-ci sont plutôt généraux et ne conduisent pas tous à des actions congruentes. Le Collège envisage déjà d'actualiser son projet éducatif et de se donner un énoncé de mission propre. La Commission l'invite, au cours de ses travaux, à porter une attention particulière à la formulation de ses objectifs institutionnels.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Le Collège a pris divers moyens de susciter l'adhésion à son projet éducatif. Une fois adopté, le projet éducatif a fait l'objet d'un lancement, d'une conférence de presse et il a été publié dans une brochure largement diffusée. Les valeurs du projet éducatif sont présentées dans les principaux documents officiels du Collège. Le projet éducatif est cité dans des communiqués internes, dans l'agenda annuel en plus d'être distribué à tous les nouveaux enseignants.

La visite a permis de constater que les élèves connaissent les orientations du projet éducatif et qu'ils partagent les valeurs énoncées dans ce document. Les enseignants et tous les personnels ont démontré leur adhésion au projet éducatif par l'utilisation qu'ils en font dans les plans de travail comme lors de l'élaboration de projets spéciaux. L'adhésion au projet éducatif constitue un des points forts du Collège.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Les activités de gestion du Cégep de Drummondville sont encadrées par treize règlements propres au Collège, par un code d'éthique et de déontologie des administrateurs du Cégep de Drummondville, et par un code de procédure des assemblées du conseil d'administration. Le conseil d'administration assume bien ses responsabilités; la stabilité de la présidence a favorisé une constance dans le fonctionnement du conseil et a renforcé l'expertise de ses membres. Le comité exécutif s'emploie principalement à la préparation des assemblées du conseil d'administration et au suivi rigoureux de ses résolutions. La Commission des études a rendu des avis statutaires au conseil d'administration sur les questions d'affaires pédagogiques. Ses membres travaillent en collaboration et le traitement des dossiers est efficace. Elle n'a d'ailleurs pas hésité à prolonger certains échéanciers en vue d'effectuer des consultations ou des vérifications supplémentaires. La Commission des études a toutefois connu des périodes de boycott qui ont ralenti ses activités. La Commission d'évaluation rappelle 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 mandat de la Direction générale a porté sur le projet éducatif, le climat de travail, la gestion des ressources, le développement du Cégep et sa représentation dans la communauté régionale et collégiale. La direction a répondu aux attentes, notamment par la création d'une politique de gestion des ressources humaines et le maintien de l'équilibre financier. La Direction des études a exercé ses responsabilités liées à la gestion pédagogique. Les comités de programme travaillent à l'appropriation du nouveau modèle de gestion pédagogique à double structure – un comité élargi d'orientation et de développement et un comité restreint chargé des opérations, du bon fonctionnement en comité et de l'animation. Les départements effectuent les tâches reliées au développement des cours, à la gestion de l'enseignement et à l'évaluation des apprentissages. Un comité

de concertation de la formation générale a récemment été formé. Dans l'ensemble, les instances de gestion exercent le mandat qui leur est dévolu, dans le respect des procédures administratives.

Pendant la période évaluée, le Collège a connu deux réorganisations administratives. La première s'est réalisée en 1997 au moment du départ de deux directeurs (formation continue et ressources humaines) et de deux professionnels. Les activités du Service de la formation continue, comprenant les affaires communautaires, sont alors passées sous la responsabilité de la Direction des études. Le secrétariat général, qui était sous la responsabilité du directeur des ressources humaines, a été repris par la Direction générale. Entre 1998 et 2000, le directeur des études et le directeur général ont pris leur retraite. Ces départs ont été suivis par l'arrivée de nouveaux titulaires dans les postes de direction et d'adjoints à la direction. Le Collège a accueilli, pour la deuxième fois en peu de temps, un nouveau directeur des études en 2001 et un nouveau directeur général en 2003.

En raison des changements dans le personnel de direction et des restructurations administratives, le Collège a connu diverses approches dans la gestion de ses activités au cours des dernières années. Il est passé d'un style de gestion plutôt administratif et très encadré sur le plan des documents et des procédures à une période de transition qui a amené le développement d'une certaine autonomie dans les pratiques de chaque secteur d'activités. L'organigramme a été modifié à plusieurs reprises et le partage des responsabilités n'est pas encore clairement défini, ni compris de la même façon par tous les employés. La Commission constate que l'arrimage entre les pratiques déjà éprouvées et une nouvelle approche de la gestion progresse; toutefois, les responsables de la transition n'ont pas encore complété la création de liens fonctionnels entre les instances. Ils doivent désormais veiller à la concrétisation des changements envisagés en des pratiques adéquates qui suscitent la participation de toutes et de tous. Afin de favoriser la réalisation harmonieuse des changements prévus et des nouvelles initiatives,

la Commission recommande au Collège de s'assurer que la transition administrative en cours repose sur une organisation solide et un partage des responsabilités clairement défini et de veiller à ce que les personnes qui doivent exercer le leadership nécessaire à la transition soient bien appuyées.

La gestion pédagogique

La politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) du Collège a été jugée entièrement satisfaisante par la Commission d'évaluation en 1996. Lors de sa révision en 2003, des ajustements ont été recommandés par la Commission afin de bien encadrer la pondération des évaluations et la composition de la note. L'efficacité de l'application de cette politique repose sur une gestion harmonisée des politiques départementales d'évaluation des apprentissages (PDEA), notamment en ce qui concerne la conformité des plans de cours.

L'application de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP), qui s'est déroulée en 2002, a révélé certaines faiblesses dans la procédure d'autoévaluation. Le Collège a déjà entrepris la révision de sa PIEP dans le but d'améliorer le processus d'évaluation dans son ensemble et de mieux l'intégrer aux nouvelles pratiques de gestion des programmes à la formation ordinaire et à la formation continue. Le Collège a récemment fait l'acquisition du système d'information sur le suivi des programmes et de la réussite (SPR). Un conseiller pédagogique transmet régulièrement des données traitées par le système d'information aux enseignants et répond à leurs demandes ponctuelles.

À la formation ordinaire, les conseillers pédagogiques, auparavant affectés aux tâches d'encadrement de l'enseignement, d'aide pédagogique individuelle, d'orientation, d'admission et d'inscription, ont été regroupés et forment depuis peu, avec les coordonnateurs des programmes concernés et une adjointe à la Direction des études, le groupe d'accompagnement aux programmes d'études (GAP). Ce groupe a le mandat d'assurer le bon fonctionnement et le déploiement de l'approche programme; il traite du développement des programmes, d'aide à la réussite, d'intégration des technologies de l'information et des communications, du soutien à l'enseignement et d'aide à l'apprentissage. Il offre aussi les services d'aide individuels. Chaque comité de programme est associé à un conseiller pédagogique du GAP. Les conseillers pédagogiques responsables des programmes à la formation continue accompagnent les enseignants et répondent à leurs besoins. Les activités de la formation continue sont soumises aux mêmes politiques que la formation ordinaire. Des liens ont de plus été tissés entre les deux secteurs de formation en ce qui concerne le développement des programmes et la révision des cours par compétences.

Les activités de gestion pédagogique sont encadrées par des outils de travail formels. Les comités de programme se sont donnés une grille d'analyse pour le développement et l'implantation des programmes d'études. L'élaboration des plans de cours réfère à des

matrices de compétences et découle des plans-cadres de cours. L'épreuve synthèse de programme est régie par un cadre de référence qui inclut les règles de la PIEA et prévoit une adaptation aux PDEA. Les professeurs ont bénéficié de services-conseils de professionnels sur la planification de la formation et de services d'orientation et de perfectionnement en psychopédagogie. Avec la mise sur pied du GAP, le Collège travaille à l'élaboration d'un projet de centre d'aide en enseignement.

L'arrivée des élèves au Collège est soulignée lors d'une rencontre d'accueil. Les enseignants ont la responsabilité d'effectuer le dépistage des élèves en difficulté. Les élèves ont accès à plusieurs centres d'aide reliés aux programmes en plus d'un centre dédié aux méthodes de travail intellectuel et d'un centre d'aide en français. Le programme d'encadrement particulier (PEP) procure un soutien adapté aux élèves qui connaissent des difficultés d'apprentissage dès la première session d'études. L'équipe des conseillers pédagogiques, aussi responsable de l'aide pédagogique individuelle, organise des ateliers pour les groupes d'élèves qui vivent des problématiques similaires. Étant donné les nombreux changements vécus lors de la restructuration et la tâche hybride des conseillers pédagogiques (soutien aux comités de programme et aide pédagogique), la Commission invite le Collège à s'assurer que l'aide individuelle fournie aux élèves répond à leurs besoins tout au long de leur cheminement scolaire.

Le centre de documentation met à la disposition des élèves un laboratoire informatique, des ateliers de production multimédia et de recherche documentaire. La confection du calendrier scolaire suit une procédure rigoureuse encadrée par un règlement interne. Cette procédure comprend des modalités de consultation du comité de régie, des instances syndicales et des élèves. Le Collège a récemment inclus à l'horaire une période libre commune le mercredi midi afin de permettre la tenue d'activités, de rencontres et de réunions pour les enseignants et les élèves.

La Commission constate le déploiement de moyens originaux afin de favoriser l'intégration de l'approche programme et l'atteinte des objectifs institutionnels. Toutefois, le fonctionnement des comités de programme et l'existence du GAP ne sont pas encore harmonisés. Cette situation rend complexe le fonctionnement de la double structure des comités de programme et le partage des tâches entre les professionnels responsables du GAP. Les procédures administratives existantes s'ajoutent aux exigences de la mise en place des nouvelles pratiques de gestion et créent certaines lourdeurs. En somme, le nouveau mode d'organisation n'a pas encore atteint sa pleine efficacité. La Commission invite le Collège à s'assurer de l'appropriation de son nouveau modèle de gestion par tous les intervenants.

Les services aux élèves

Les élèves de la formation ordinaire et de la formation continue ont accès à divers services de santé, d'orientation, d'aide à la recherche de stage ou d'emploi, d'aide financière, d'aide au logement et d'information scolaire et professionnelle. Le Collège propose aux élèves des activités sportives et un programme intercollégial. Plusieurs activités socioculturelles se déroulent au Collège (Science on tourne!, Marathon d'écriture) en plus des activités des groupements étudiants (radio étudiante, journal étudiant, club d'entrepreneurs étudiants, collectif de photos). Les élèves ont la possibilité de participer aux activités communautaires offertes en partenariat avec des organismes de la région. Le Collège rend disponibles pour les élèves et la population régionale une librairie, un centre sportif (CAP), des salles de spectacle et un centre de la petite enfance.

Les activités offertes sont réparties en quatre domaines : les activités parascolaires, les activités socioculturelles, les activités de vie communautaire et spirituelle, les services à la collectivité. Depuis 1997, les services aux élèves ont été sous la responsabilité de différents secteurs de la Direction des études (admission et inscription, formation continue). Le Collège a récemment entrepris de revoir l'organisation des services aux élèves et d'en faire un secteur à part entière de la Direction des études. La coordination des services ne s'appuie toutefois pas sur une organisation clairement définie qui en assure le bon fonctionnement; de plus, la participation des élèves aux activités n'est pas mesurée, les besoins des élèves ne sont pas clairement identifiés et l'efficacité des services offerts n'est pas évaluée. C'est pourquoi,

la Commission recommande au Collège de poursuivre sa réorganisation des services aux élèves, d'identifier les besoins des élèves et d'évaluer les services offerts afin de s'assurer de répondre efficacement aux besoins.

La gestion des ressources humaines

Le Collège a adopté, en 1996, le règlement qui instaure sa politique de gestion des ressources humaines (PGRH). Ce règlement présente les principes qui fondent la PGRH (accomplissement, responsabilisation, amélioration continue) et les valeurs sur lesquelles elle repose (respect, justice, équité, sens des responsabilités, coopération et engagement). La PGRH comprend les programmes suivants : acquisition des ressources humaines, accueil et intégration des nouveaux membres du personnel, évaluation du rendement, perfectionnement, programme visant à contrer le harcèlement sexuel, programme relatif à la sécurité des personnes et des biens, valorisation du personnel, aide aux employés.

Le Collège a déjà entrepris des actions concrètes quant au renouvellement du personnel au cours des prochaines années. Il a récemment ajouté à ses programmes de perfectionnement le module d'insertion professionnelle des enseignantes et des enseignants au collégial (MIPEC). Un programme d'évaluation du rendement du personnel cadre est en place. L'évaluation du personnel professionnel et du personnel de soutien n'est pas pratiquée. L'évaluation des professeurs s'effectue selon un programme particulier appliqué aux enseignants de la formation ordinaire et de la formation continue. Ce programme comprend l'accueil des nouveaux enseignants, l'évaluation et l'assistance professionnelle. La procédure d'évaluation des enseignants, dirigée par un adjoint à la Direction des études, débute par la communication du plan d'évaluation au syndicat. Des questionnaires servent aux évaluations et le Collège a mis sur pied un service de l'évaluation pour le traitement des données, la présentation des résultats et le suivi des dossiers. Le perfectionnement des enseignants porte notamment sur des ateliers Performa, des stages en entreprise ou d'autres activités, créditées ou non, attribuées selon un budget conventionné. Le Collège a aussi investi, ces dernières années, dans le perfectionnement lié à l'intégration des technologies de l'information et des communications. Il envisage la révision de certaines règles qui encadrent le perfectionnement afin de mieux adapter sa PGRH à la nouvelle organisation du travail. La Commission l'invite, au moment de réviser sa PGRH, à systématiser l'évaluation du personnel professionnel et de soutien et à procéder à leur évaluation conformément à sa politique.

Les comités de relations de travail et les rencontres Collège-Syndicat se déroulent sur une base régulière bimensuelle ou mensuelle. Les questions soulevées font le plus souvent l'objet d'ententes locales. Une procédure claire permet de répartir la tâche des enseignants. Le projet de répartition réfère au recueil des procédures administratives du Collège et à la convention collective des enseignants. Le Collège valorise l'excellence de ses élèves et la contribution de ses employés à la vie éducative et communautaire par des hommages rendus à leurs performances et à leurs réalisations. Les politiques, programmes et procédures utilisés pour la gestion des ressources humaines permettent une bonne organisation des ressources et contribuent au bon climat de travail perceptible chez tous les groupes rencontrés lors de la visite. La gestion des ressources humaines est un point fort du Collège.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

L'équipe des services administratifs est en charge des ressources matérielles, de l'informatique et des finances. Le processus de répartition des budgets repose sur la planification des directions. Les départements et services transmettent une fiche exprimant

leurs besoins. Les directeurs et responsables de chaque secteur analysent les demandes. À partir des besoins exprimés, le comité de régie dresse un portrait des dépenses en fonction des orientations institutionnelles. Le processus d'achat est décentralisé et encadré par une procédure administrative. Un suivi du processus budgétaire est réalisé à l'aide des rapports d'étapes remis au comité exécutif.

Au cours de la période évaluée, le Collège a procédé à la réfection des locaux du centre de transfert technologique en musique et son; il a redéfini l'espace attribué aux centres d'aide, aux classes et aux laboratoires en fonction des nouveaux besoins de formation, notamment avec la venue de deux nouveaux programmes de formation technique. Des travaux majeurs ont été conduits pour améliorer l'immeuble : la réfection d'une partie de la toiture, des modifications au système de ventilation et l'aménagement du centre de conditionnement physique.

Le Cégep de Drummondville est étroitement associé à la création de la société du réseau informatique des collèges (SRIC). Deux comités consultatifs (un en pédagogie et un en gestion) veillent au développement des technologies de l'information et des communications au Collège. Le centre de documentation, sous la responsabilité de la Direction des études, œuvre en partenariat avec l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et la Commission scolaire des Chênes afin d'offrir des services à la communauté régionale. Le centre est membre du réseau documentaire collégial (ReSDoC) qui lui procure divers services et outils informatisés. Il planifie l'acquisition de documents en fonction des besoins des programmes et des départements et met à la disposition des élèves et des enseignants sa collection permanente d'œuvres d'art.

Malgré les compressions budgétaires et la baisse de clientèle (1900 élèves en 1996 à 1554 élèves en 2001), le Collège a su préserver son équilibre financier. Il confie les services d'entretien ménager et de la sécurité à l'entreprise privée et compte quelques sources de revenus externes (stationnement, salles de conditionnement physique, location de locaux et de salles de spectacle). Les enseignants et les élèves se disent satisfaits des ressources mises à leur disposition. Les groupes rencontrés ont toutefois signalé leur mécontentement face à l'entretien négligé de certains espaces, particulièrement en ce qui concerne la ventilation, l'entretien ménager et l'équipement informatique. Le Collège aurait intérêt à porter une attention particulière à ces questions afin de voir s'atténuer les situations irritantes.

L'atteinte des objectifs

L'atteinte des objectifs liés au rendement des élèves et à leur cheminement sur les plans scolaire et professionnel, et, l'atteinte des objectifs de nature éducative

Le taux global de réussite des cours au premier trimestre augmente de façon progressive depuis 1998; il était alors de 82,8 % et a atteint 87,2 % en 2002. Le taux de réinscription au troisième trimestre est passé de 81,2 % en 1998 à 83,9 % en 2001. Le taux de diplomation connaît aussi une progression en ce qui concerne l'obtention du diplôme dans la durée prévue. Le taux de placement des diplômés de la formation technique qui entrent sur le marché du travail était de 97 % en 2000. En ce qui concerne les diplômés de la formation préuniversitaire, plus de 96 % d'entre eux sont admis dans une université québécoise. Les résultats du Collège aux épreuves uniformes de français se situent au-dessus de ceux de l'ensemble des établissements du réseau public. Le Collège compile des données sur les résultats des élèves en formation continue; ces derniers réussissent plus de 90 % de leurs cours. Toujours selon les données du Collège, le taux d'obtention d'une AEC se situe autour de 70 %. En ce qui concerne le taux de placement des élèves du secteur de la formation continue, il varie d'une année à l'autre.

La plupart des mesures prévues au plan institutionnel de réussite ont été mises en place. Le Collège juge particulièrement efficaces certaines d'entre elles, dont celles reliées à une approche pédagogique spécifique à la première session. Le Collège a réalisé un sondage auprès des élèves sur les mesures d'aide et de soutien déployées. Les résultats de ce sondage confirment l'utilité et l'importance des centres d'aide et du tutorat par les pairs. À cet égard, le Collège atteint ses objectifs et favorise le développement d'un environnement propice à l'apprentissage.

Le Collège est particulièrement préoccupé par ses taux de diplomation pondérés dans certains programmes d'études. Il veut approfondir cette situation et prévoit également des améliorations significatives à son plan de réussite au regard des indicateurs de suivi du cheminement des élèves, du dépistage des élèves en difficulté et de l'évaluation des mesures. Le Collège entend préciser ses analyses sur le cheminement des élèves et élaborer de nouvelles stratégies afin de mieux répondre à leurs besoins. Il a déjà ciblé un certain nombre de problématiques à examiner. La Commission l'encourage à poursuivre ses analyses, notamment en ce qui concerne les programmes donnés en alternance travail-étude.

Le secteur de la formation continue et des services aux entreprises offre de la formation personnelle et en entreprise. Il a développé une gamme d'ateliers en langue, bureautique, administration, multimédia, éducation à l'enfance et des cours de formation en ligne en graphisme, multimédia, santé et sécurité. Son volume d'activités est stable et contribue au développement du Collège. Ces initiatives permettent au Collège de conclure à l'atteinte de ses objectifs en ce qui concerne l'accessibilité aux études et l'offre d'une formation collégiale de qualité.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Le Collège a créé, en 1997, un centre de transfert technologique (CCTT) en musique et son en partenariat avec la corporation Musilab qui supportait depuis une dizaine d'année divers projets et activités du secteur de la musique. La mission du CCTT s'articule autour de trois axes de spécialisation : gestion et diffusion de contenu sonore, outils et objets d'apprentissage sonores et musicaux, et, sonorisation. Le Collège a impliqué dans le développement du CCTT les enseignants du Département de musique et ceux des Départements de physique et d'électronique. Parmi les nombreux projets du CCTT, le Collège mentionne la création d'un orgue d'expression électronique en partenariat avec la firme Casavant et frères de Saint-Hyacinthe.

Plusieurs travaux de recherche subventionnés par le ministère de l'Éducation ont été réalisés par des enseignants des départements associés au CCTT; ils ont conduit à l'expérimentation de nouveaux contenus et de nouvelles méthodes d'enseignement et à la création du Comité institutionnel de recherche et de développement en musique (CIRDEM). D'autres travaux ont amené des enseignants en histoire et en français à expérimenter dans leurs cours de nouvelles approches pédagogiques. Le Collège souligne aussi la richesse des créations originales des enseignants du Cégep de Drummondville (œuvres littéraires et musicales, publications de travaux informatiques et innovations technologiques).

Le Cégep de Drummondville est membre de Cégep international et de l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC). Il organise des stages d'immersion en langue en Espagne, en Angleterre, au Mexique et à Cuba; ces stages attirent des participants de l'ensemble de la province. Le Collège est représenté au sein de plusieurs organismes voués au développement régional : le Centre local de développement de la région (CLD), la Chambre de commerce et d'industrie de Drummond, la Table de concertation en éducation de la région Centre-du-Québec. Le Collège entretient des partenariats avec la Commission scolaire des Chênes, l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), le Cégep de Victoriaville et la ville de Drummondville. Ces partenaires ont contribué au

développement de différents projets (club d'entrepreneurs étudiants (ACEE), CCTT en musique et son, création du RESO (Réseau d'éducation au service des organisations).

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Au cours de la période évaluée, le Collège a identifié les principales problématiques qui ont agi sur sa situation et son développement; elles portent sur la réussite des élèves, le développement des programmes, le renouvellement des ressources humaines et les compressions budgétaires. Le Collège a amorcé sa réflexion sur les stratégies d'aide à la réussite avec son plan de réussite. Il a implanté deux nouveaux programmes de formation technique (*Techniques de génie mécanique* et *Techniques de la logistique du transport*). Il a développé les formations « double DEC » et créé une passerelle DEP-DEC en usinage et génie mécanique. Dans la poursuite de son développement, le Collège a récemment implanté le programme *Techniques professionnelles de musique et chanson*. Il a maintenu l'équilibre budgétaire et il a fait état de ses investissements dans les technologies de l'information et des communications. Depuis la rédaction du rapport d'autoévaluation, il a revu l'organisation de ses ressources et planifié la révision de sa Politique de gestion des ressources humaines en fonction de l'évolution de l'organisation du travail. La Commission considère que la qualité de la gestion des ressources humaines et du climat de travail qui existe au Collège l'ont fort probablement aidé à traverser la période de turbulences qu'il a vécue au cours des dernières années.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège a récemment procédé à la révision et à l'amélioration de ses politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages et d'évaluation des programmes. Il a évalué plusieurs programmes d'études dans le cadre de cette dernière politique. Lorsque les évaluations étaient réalisées dans le cadre des travaux de la Commission, il a apporté rapidement les améliorations requises.

L'élaboration du plan de travail annuel suit un processus rigoureux. Chaque service produit un document relatif à la planification annuelle. Le comité de régie s'appuie sur les priorités dégagées par les unités administratives et le conseil d'administration et assure l'arrimage des budgets. Chaque projet exposé dans le plan de travail annuel fait l'objet d'une fiche de réalisation qui comprend les responsables du dossier, les actions prévues et un échéancier

de réalisation du projet. Une fois adopté et diffusé, un bilan de mi-parcours est effectué et la procédure se termine par un rapport d'étape pour chacun des dossiers.

Cependant, la Commission a constaté que les mécanismes qui doivent permettre au Collège de supporter son développement tardent à se mettre en place. Les grandes orientations dérivées de son projet éducatif sont souvent traduites dans des plans de travail annuels qui comprennent des objectifs à court terme, mais le Collège ne possède pas de stratégies liées à son développement à plus long terme, ni de mécanisme de veille stratégique. La Commission *suggère* au Collège de porter une attention particulière à la concrétisation de ses grandes orientations afin de réaliser pleinement son développement.

Dans le but de promouvoir son développement, le Collège veut créer des liens formels avec de nouveaux partenaires régionaux, notamment en ce qui concerne les activités de la formation continue. Il a déjà modifié son approche quant au recrutement et constate avec satisfaction une augmentation du nombre d'élèves. La qualité de ses récentes interventions est palpable et le Collège obtient des résultats satisfaisants.

Les pratiques de communication

La direction du Collège assume le mandat du secrétariat général depuis 1997. Ses pratiques de communication avec ses principaux interlocuteurs à l'extérieur du Collège reposent sur l'information diffusée par le site Internet, les documents destinés à la promotion des activités du Collège, le rapport annuel, les communiqués de presse et les rencontres d'information. De plus, des représentants de la presse écrite assistent aux réunions du conseil d'administration. À l'interne, l'information se scinde en deux volets : celui des activités courantes et de gestion et celui de l'information scolaire et professionnelle. Le Collège informe les membres de sa communauté par le bulletin quotidien d'information « Le messenger », par voie de communiqués, par une large diffusion des procès-verbaux et des comptes rendus de réunions. Les documents administratifs (politiques, règlements) relèvent du secrétariat général et ils sont mis à jour régulièrement. Les élèves sont informés des activités qui leurs sont destinées par l'agenda, les affiches et les babillards du Collège.

Au cours de la période évaluée, chaque service était responsable de l'exactitude de l'information transmise; ce qui pouvait causer un certain manque d'uniformité dans la facture des messages transmis et, surtout, de rendre plus difficile l'élaboration d'une stratégie efficace de communication. Depuis 2001, le Collège a amorcé la création d'un Service des communications. Il a effectué une étude sur son image corporative, sur le

sentiment d'appartenance des membres de sa communauté et sur son positionnement régional. Il possède maintenant un manuel de normes graphiques, mais n'a toujours pas de procédure formelle d'encadrement de ses pratiques de communication. Le Collège ne s'appuie donc pas sur une stratégie institutionnelle de communication. La Commission lui *suggère* de se doter d'un plan de communication complet qui établit une stratégie de communication externe et qui assure une diffusion efficace de l'information à l'intérieur du Collège.

La Commission a constaté que le Collège ne possède pas de procédure de traitement des plaintes et que les élèves sont donc laissés à eux-mêmes en ce qui concerne la marche à suivre.

La Commission recommande au Collège de se donner une procédure de traitement des plaintes et de la faire connaître aux élèves.

Le suivi de l'évaluation

Le rapport du Collège n'est pas accompagné d'un plan d'action. Au moment de la visite, le Collège a fourni un calendrier des actions envisagées qui reprend toutes les recommandations formulées dans le rapport d'autoévaluation. Certaines actions sont en cours de réalisation, notamment la révision de la PIEP et l'élaboration d'un plan d'effectif en vue du renouvellement du personnel. Le Collège identifie les responsables de ces actions, mais n'a pas établi de priorités. Le Collège est cependant en voie d'intégrer les actions envisagées dans sa planification stratégique, ce qui devrait l'amener à identifier des priorités et lui permettre de mener à terme cette opération d'évaluation institutionnelle.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Cégep de Drummondville assume bien les responsabilités qui lui sont confiées.

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier l'adhésion de sa communauté au projet éducatif et l'efficacité de la gestion des ressources humaines. De plus, le Collège encadre efficacement ses pratiques d'évaluation et de planification annuelle, particulièrement en ce qui concerne la révision de ses politiques institutionnelles.

Actuellement, le Collège n'a pas achevé la transition administrative amorcée quant à ses pratiques de gestion et il ne s'est pas donné tous les outils nécessaires afin de compléter la réorganisation des services aux élèves. Il ne possède pas de mécanisme formel de traitement des plaintes des élèves. Il s'agit de lacunes qu'il devra combler en priorité.

Les suites de l'évaluation

Le Cégep de Drummondville estime que le rapport d'évaluation institutionnelle reflète bien sa situation au moment de l'autoévaluation. Il transmet ses commentaires et propose quelques améliorations à ce rapport, puis il fait part à la Commission des suites apportées à l'évaluation institutionnelle.

Le Collège a précisé le calendrier de réalisation des actions qui découlent de l'évaluation institutionnelle. Il a entrepris le développement d'un plan de communication et il travaille à l'élaboration d'une procédure de traitement des plaintes des élèves. La Commission en prend bonne note.

Le Collège a déjà effectué plusieurs ajustements qui répondent aux commentaires de la Commission. En ce qui concerne la gestion pédagogique, les ressources humaines affectées à ce secteur ont été augmentées, notamment celles qui occupent des fonctions spécifiques d'aide pédagogique.

De plus, le Collège a intégré les résultats de l'évaluation institutionnelle dans son plan stratégique. Le développement d'un processus d'évaluation des personnels professionnels et de soutien y est, entre autres, prévu.

La Commission a formulé deux recommandations afin de s'assurer que la transition administrative bien amorcée au Collège se termine avec succès. Le Collège démontre que des actions concrètes facilitent la restructuration en cours. Par exemple, les objectifs en sont clairement définis dans les plans d'action annuels, des canaux de décision et de communication sont établis, le Collège s'applique à définir clairement les responsabilités de chacun et une réflexion collective a été menée sur les habitudes d'organisation et de gestion au Collège. Cette recommandation est traitée dans le plan stratégique, de même que celle qui porte sur la réorganisation des services aux étudiants. Des actions stratégiques leur sont associées.

La Commission estime que les actions réalisées et entreprises par le Collège contribueront à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de la mission éducative. Elle constate que la prise en compte des recommandations dans le plan stratégique favorise l'accomplissement de la transition administrative et de la réorganisation des services aux élèves. Elle s'attend à être informée des suites complètes données aux recommandations lors de la révision annuelle du plan stratégique.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président