

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Collège de Sherbrooke

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 Collège de Sherbrooke 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 Collège de Sherbrooke a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 13 novembre 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 10, 11 et 12 mai 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, dont des enseignants³, le comité d'autoévaluation ainsi que 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. Gilles Levesque, commissaire, M^{me} Sylvie Fortin, secrétaire générale du Collège François-Xavier-Garneau, M. Claude Chayer, ex-directeur général du Collège Lionel-Groulx, M. Maurice Lorent, ex-conseiller pédagogique du Cégep Beauce-Appalaches. Le comité était assisté de M. Jean Perron, 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 Collège de Sherbrooke, établissement d'enseignement collégial public fondé en 1968, prit la relève de plusieurs établissements de formation : notamment l'Institut de technologie de Sherbrooke, l'École de métiers d'Asbestos, trois écoles normales, l'École d'aide sociale ainsi que les Écoles d'infirmières relevant des différents centres hospitaliers de la région. Il offre vingt-neuf programmes d'études à ses quelque 5 500 élèves à temps complet dont 44 % sont inscrits à l'un des six programmes de formation préuniversitaire (*Sciences de la nature; Sciences humaines; Arts et lettres; Sciences, lettres et arts; Arts plastiques; Musique*) et 56 % à l'un des vingt-trois programmes de formation technique relevant des secteurs de la santé, des services sociaux, des techniques biologiques, des techniques physiques, de l'agriculture, de la gestion et des communications.

En formation continue créditée, le Collège compte environ 350 élèves annuellement; certains programmes offerts découlent de programmes de la formation ordinaire alors que d'autres ont été développés dans des domaines comme la gestion industrielle, le génie chimique dans lesquels le Collège a décelé des besoins de formation particuliers.

En janvier 2003, le personnel du Collège de Sherbrooke était composé d'environ 700 personnes dont 475 enseignants à temps plein et à temps partiel regroupés en 31 départements; le personnel de soutien, le personnel professionnel et le personnel d'encadrement étaient constitués respectivement de 144, de 22 et de 22 membres. Le campus principal est constitué de cinq pavillons d'enseignement et d'un pavillon de résidences pour les étudiants; le Collège a également un campus à Coaticook où il donne un seul programme d'études, *Gestion et exploitation d'entreprise agricole*.

Le Collège, par son Centre de formation continue, offre de la formation sur mesure en entreprise en plus de faire bénéficier les entreprises régionales des services de son Centre collégial de transfert technologique, le Centre Microtech, créé en 1986. Il s'est engagé dans des activités de coopération internationale.

La démarche institutionnelle d'évaluation

Les travaux d'évaluation se sont déroulés de février 2002 à juin 2003 et portaient sur les années de référence suivantes : 1999-2000, 2000-2001, 2001-2002. Un comité d'autoévaluation, composé notamment de la directrice générale du Collège et d'une professionnelle, a planifié et géré les opérations et vu au bon déroulement des activités. Il a élaboré un devis qui explicite les objectifs poursuivis par le Collège et qui met en relief ce que le Collège peut retirer de cette évaluation. Le devis précise les objets d'évaluation en conformité avec le guide de la Commission, détermine les sources d'information, le partage des responsabilités et le processus d'évaluation; il établit également le calendrier des travaux.

Le Collège a déployé beaucoup d'efforts pour s'assurer de la participation de représentants de tous les différents groupes de personnes composant la communauté collégiale. Les enseignants et l'Association des élèves du Collège de Sherbrooke ont boycotté les travaux d'évaluation institutionnelle. Les enseignants n'ont pas participé à la collecte des données mais les élèves et les finissants, de même que les professionnels et le personnel de soutien ont répondu aux questionnaires qui leur ont été transmis. Le Collège a étendu son enquête auprès d'employeurs de ses diplômés et de chefs de file de la région.

Un comité directeur fut constitué principalement des membres du conseil de régie et d'autres membres du personnel cadre; ce comité a enrichi les analyses produites à partir des informations rassemblées et contribué à l'élaboration du plan d'action résultant de l'évaluation. Une consultante externe a participé à la rédaction des points du rapport relatifs à la mission, aux objectifs institutionnels et aux instances de gestion; les directeurs étaient responsables des sections touchant leur service ou direction; la directrice générale et deux professionnelles ont traité des autres points.

La Commission des études (CE) a été consultée à trois reprises sur le devis et sur le projet de rapport; les enseignants et les élèves membres de la CE n'ont pas participé à ces consultations mais le projet de rapport y a fait l'objet de commentaires de la part des représentants des autres groupes (professionnels, personnel de soutien et cadres) et d'échanges. Le conseil d'administration, à l'exception des enseignants qui en faisaient partie, a étudié le rapport d'autoévaluation qui lui a été soumis au cours de deux séances avant de l'adopter.

Bien que les enseignants aient pour leur part boycotté la démarche d'évaluation institutionnelle, le Collège disposait des informations nécessaires à sa réalisation. La décision prise par les instances syndicales des enseignants de boycotter la démarche

d'évaluation a toutefois privé ces derniers d'exprimer leur point de vue, de faire valoir leur contribution et d'influencer le développement de leur Collège. La Commission déplore cette situation, d'autant plus que le refus des enseignants de participer à un travail essentiel pour l'avenir de leur Collège s'est fait dans un contexte où rien ne menaçait leurs conditions de travail. Ils suivaient en cela un mot d'ordre syndical provincial. La Commission ne peut s'empêcher de remarquer que si la solidarité syndicale est importante, celle à l'égard de leur Collège devrait l'être encore plus. Toutefois, elle a apprécié la présence des enseignants lors des rencontres qu'elle a tenues avec la Commission des études et avec le conseil d'administration lors de sa visite à l'établissement.

Le rapport qu'a produit le Collège est transparent et correspond à la réalité du Collège telle qu'a pu la voir la Commission lors de sa visite. Il est parfois trop descriptif et, comme le Collège ne voyait pas toujours l'utilité de développer, dans son rapport, certaines questions dont il avait une bonne compréhension, le lien entre l'examen d'une situation et l'action proposée pour la modifier ou l'améliorer paraît, parfois, un peu ténu. La Commission a apprécié la richesse des questionnaires et particulièrement de ceux destinés à son personnel.

La mission

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

Le Collège a profité de l'évaluation institutionnelle pour regrouper en un énoncé complet les différentes facettes de sa mission que l'on retrouvait dans différents documents (plans triennaux de 1988-1991, de 1991-1995, projet de formation de 1994). Sa mission découle, d'une part, des responsabilités que lui confie la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* (« *mettre en oeuvre les programmes pour lesquels il a reçu l'autorisation du ministre* ») et, d'autre part, de la première orientation de son projet de formation énonçant « *l'ensemble de ses interventions [qui] soutiennent le développement des compétences générales suivantes⁴* » : « *les habiletés intellectuelles supérieures, les habiletés de communication, les attitudes et comportements responsables ainsi que les habiletés d'apprenant⁵* ». Des orientations complémentaires en font aussi partie : « *contribuer au développement de la recherche dans les domaines pédagogique, disciplinaire et technologique; contribuer au développement socio-économique de la*

4. COLLÈGE DE SHERBROOKE, *Évaluation institutionnelle - rapport d'autoévaluation*, octobre 2003, p. 28.

5. *Ibid.*, p. 29.

région » auxquelles s'est ajouté, au cours des années, le développement des « *activités internationales de coopération et de mobilité étudiante*⁶ ». La mission est claire et plusieurs de ses éléments ont fait l'objet de consultations élargies; le Collège aurait avantage à soumettre cet énoncé final à la discussion et à l'adopter officiellement.

Le rapport d'autoévaluation mentionne, avant d'en analyser la clarté et la pertinence, neuf objectifs institutionnels organisés selon trois volets (les services à l'élève, la gestion des ressources et les communications, les orientations complémentaires); ce sont des objectifs conformes à la mission des collèges mais c'est dans le choix des moyens de les réaliser que le Collège de Sherbrooke considère qu'il particularise ses actions. Les objectifs institutionnels sont clairs et conviennent à la mission du Collège et, à l'égard des besoins des élèves et de ceux de la communauté, sont pertinents.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

Si plusieurs éléments de la mission et plusieurs objectifs, particulièrement ceux qui se rapportent à la formation des élèves, ont fait l'objet de « larges débats » au sein du personnel et qu'ils s'appuient sur des valeurs partagées, le Collège note tout de même que certains de ces débats remontent à près de 10 ans. La mobilisation du personnel autour du plan d'aide à la réussite démontre bien, pour lui, l'importance accordée à l'objectif de soutien à la réussite. Il considère que la prise en compte des besoins des élèves a été présente dans l'élaboration des projets locaux de programmes, comme dans celle des plans d'action des divers services ayant des responsabilités envers les élèves. Toutefois, il relève certains objectifs, comme celui qui est lié à l'environnement éducatif et ceux qui se rattachent aux orientations complémentaires (activités de recherche; développement socioéconomique de la région et coopération internationale), qui n'ont pas été soumis à une discussion étendue.

Les résultats de l'enquête que le Collège a menée auprès de certaines catégories de son personnel démontrent qu'il pourrait déployer de plus grands efforts pour s'assurer de l'adhésion du personnel à sa mission. Le Collège se propose, dans son plan d'action, de revoir son énoncé de mission afin qu'il soit clair, concis et qu'il rallie la communauté collégiale.

6. *Ibid.*, p. 28.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

Le conseil d'administration du Collège assume ses responsabilités définies dans le *Règlement numéro un sur la régie interne du Collège*, et ce, en conformité avec la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*. Ses décisions sont diffusées dans le journal interne. Les nouveaux membres du conseil reçoivent une formation à l'exercice de leur mandat.

Le comité exécutif voit à l'administration courante du Collège et exerce les pouvoirs que lui confère le conseil d'administration.

Par une entente avec le syndicat des enseignants, les attributions de la Commission des études (CE) intègrent celles de la Commission pédagogique prévues à la convention collective des enseignants. La CE est composée de vingt et un membres; chaque groupe de la communauté collégiale est représenté : élèves, personnel de soutien, personnel professionnel, enseignants, cadres. Le directeur des études est le président de la CE; la présidence d'assemblée est assumée par une personne élue par cette assemblée. La CE s'acquitte de son mandat à l'égard du conseil d'administration en lui fournissant des avis sur les politiques de nature pédagogique, les projets de programmes DEC et AEC, le plan d'aide à la réussite, etc. Elle joue un rôle conseil auprès du directeur des études et un rôle d'animation pédagogique par les consultations qu'elle entreprend et par la conduite de travaux sur le rôle de l'enseignant, sur l'intégration des technologies de l'information et des communications en enseignement, etc. La CE peut former des sous-groupes de travail pour traiter de certaines questions et faire appel à des ressources autres que celles de sa propre assemblée.

La Commission des études assume ses responsabilités pédagogiques et exerce un leadership important au sein du Collège; les liens fonctionnels entre le conseil d'administration et la CE sont bien établis.

La Direction générale s'acquitte des fonctions qui lui sont confiées et qui sont définies dans la *Loi* et dans le *Règlement n° 1* du Collège; elle assume ses responsabilités de principale gestionnaire de l'ensemble des ressources dont dispose le Collège et des activités de celui-ci et veille à l'exécution des décisions du conseil d'administration.

Dans l'organigramme du Collège, la Direction des études, qui porte encore l'appellation de Direction des services pédagogiques, est composée de trois directions adjointes de l'enseignement et des programmes – lesquelles se répartissent l'ensemble des programmes et des départements du Collège – et de quatre autres directions adjointes respectivement responsables du centre des médias, de l'organisation et du cheminement scolaire, du registrariat et de la réussite scolaire; s'y ajoute le Service de la recherche et du développement qui, en plus de ses activités de recherche et de développement de programmes de formation, s'occupe du perfectionnement et de l'aide à l'apprentissage. La trentaine de départements figurent à l'organigramme sous leur direction adjointe respective alors que les comités de programme n'y apparaissent pas; leurs fonctions sont définies dans les politiques du Collège et dans la convention collective des enseignants et se répartissent selon les trois champs suivants : pédagogie et disciplines d'enseignement; organisation et gestion; conseil, perfectionnement et développement. Tous les ans, les départements élaborent un plan d'action et produisent un rapport d'activités. Les liens avec les autres départements du même secteur d'enseignement ainsi qu'avec leur direction adjointe sont établis particulièrement par le coordonnateur de département qui, dans plusieurs départements du secteur technique, est aussi le coordonnateur de programme. Par leurs membres participant aux comités de programme, les départements ont des liens avec ces derniers.

L'émergence des comités de programme est relativement récente; leur implantation s'est accélérée depuis qu'ils sont reconnus dans la convention collective des enseignants. Les activités des comités de programme se concentrent davantage autour du programme lui-même et des élèves qui s'y sont engagés : l'encadrement des élèves; le suivi du plan de réussite; la mise à jour, l'évaluation du programme d'études; la révision de la grille de cheminement scolaire; la mise à jour de l'épreuve synthèse du programme; la consolidation des liens avec les entreprises ou les milieux de stage; la promotion du programme d'études. Le Collège considère que départements et comités de programme sont complémentaires et que leurs mandats ne se recoupent pas (par exemple, le cheminement des élèves et la réussite scolaire sont de toute évidence articulés autour du programme d'études). Les comités de programme ne sont pas tous aussi fonctionnels les uns que les autres; c'est pourquoi le Collège se propose de leur porter une « *attention particulière au cours des prochaines années* » et de « *s'assurer qu'ils jouent leur rôle de manière efficiente dans chacun des programmes*⁷ »; la Commission l'encourage vivement à donner suite à ses intentions.

7. *Ibid.*, p. 61.

Un comité de la formation générale existe depuis 1998 et contribue à l'intégration des intentions pédagogiques de la formation générale à celles des différents programmes. La participation de représentants de disciplines de la formation générale aux comités de programme, tout en étant souhaitée par ceux-ci, n'était pas encore généralisée au moment de l'évaluation.

La Commission *suggère* au Collège de consolider les liens fonctionnels entre les comités de programme et les départements, d'une part, ainsi qu'entre ces deux instances et les enseignants de la formation générale, d'autre part.

La gestion pédagogique

Les politiques institutionnelles relatives à l'évaluation des apprentissages et à l'évaluation de programmes s'appliquent à la formation continue comme à la formation ordinaire.

À la formation ordinaire, le Collège, pour s'assurer de l'application de sa PIEA, s'appuie sur une instrumentation et sur un processus de vérification. Au moment de la mise à jour des programmes, des plans-cadres de cours sont élaborés sur la base des objectifs et des standards déterminés par le ministère de l'Éducation. Ils précisent, entre autres éléments, les modalités et les cibles d'évaluation; ces plans-cadres sont soumis au comité de programme puis au comité de régie de la Direction des études pour approbation avant d'être acheminés à la CE qui, après examen, en propose l'adoption au conseil d'administration. À partir de ces plans-cadres, qui sont prescriptibles, chaque enseignant produit son plan de cours. Le Collège a produit, à son intention, un guide d'élaboration des plans de cours qui est conforme aux dispositions de sa PIEA. Chaque plan de cours est soumis à la coordination départementale qui en fait l'examen à l'aide d'une grille avant d'en recommander l'approbation à la direction de secteur. Les modes d'évaluation sont déterminés par le département. Le comité de programme, quant à lui, détermine le profil du diplômé, identifie le cours porteur de l'épreuve synthèse, définit l'activité synthèse de programme qui est soumise à la Direction des études et qui fait l'objet d'une attention particulière lors de la validation du projet de programme. Selon les données d'un sondage effectué auprès de plus de trois cents élèves de première année et de près de trois cents finissants, les élèves estiment, très majoritairement, que les plans de cours présentent, avec clarté, la façon dont ils seront évalués et que leurs apprentissages sont évalués avec justice. La Commission considère comme un point fort le soin qu'apporte le Collège pour l'uniformisation des plans de cours et l'équivalence des évaluations.

En formation continue, on retrouve un processus équivalent : outils et plans-cadres de cours sont élaborés à l'intention de l'enseignant et un processus de validation de ses plans de cours et de ses instruments d'évaluation est appliqué.

La Commission estime que le Collège a adopté des moyens pour favoriser l'efficacité de l'application de sa PIEA. Cependant, si les critères de correction de la langue énoncés dans les plans de cours respectent les règles et politiques, ces critères ne sont pas appliqués uniformément d'un enseignant à l'autre : les élèves savent qu'il y a une *Politique du français*, mais affirment que celle-ci est appliquée de façon variable d'un cours et d'un programme à l'autre. La Commission *suggère* au Collège de s'assurer que sa *Politique du français* est bien appliquée dans tous les cours.

Le Collège définit sa pratique d'évaluation de programmes comme un processus continu comportant deux volets : un suivi annuel de ses élèves par programme (information sur le cheminement scolaire afin d'établir un bilan annuel) et l'évaluation de programme proprement dite. Le Collège porte une attention particulière à la collecte des données; le *Système d'information pour le suivi des étudiants par programme* (SISEP) occupe une fonction centrale dans tout le processus. L'évaluation de programme se fait selon des étapes qui, de l'élaboration du devis d'évaluation à l'adoption et au suivi du plan d'action, constituent un ensemble complet de procédés. Le Collège veut mettre à jour sa politique institutionnelle d'évaluation de programmes (PIEP) en lui apportant certains ajustements touchant des règles d'application et des éléments de procédures. Pour ce qui concerne l'évaluation de ses programmes d'AEC, il veut mieux circonscrire le niveau de satisfaction de ses finissants et de leurs employeurs en systématisant l'utilisation des outils de collecte de données.

Pour chaque programme, le SISEP fournit des données sur les programmes d'études non seulement quantitatives mais aussi perceptuelles, provenant du Collège ou de l'extérieur. Ce tableau de bord permet de déceler des éléments pouvant être corrigés au fur et à mesure de leur détection ou de signaler des problèmes nécessitant une évaluation fouillée pour en analyser les causes et y remédier adéquatement. La Direction des études en fait l'analyse tous les ans. Ces données sont analysées également dans la majorité des départements et des comités de programme et par le Service de l'aide pédagogique individuelle.

Le Collège, sans avoir de politique encadrant l'élaboration et l'implantation des programmes d'études, a développé une pratique, s'est donné des instruments et a uniformisé sa démarche; il préparait, en automne 2003, un guide en précisant le processus. En formation continue, on s'appuie également sur une pratique pour l'élaboration et la révision de programmes, laquelle révision est faite avec le département dont relève la

discipline en formation ordinaire afin « *d'harmoniser le plus possible les compétences et les cours du DEC et de l'AEC*⁸ ». En vue de leur recommandation au conseil d'administration, la CE s'est donné une grille d'analyse des projets locaux de programmes conduisant à l'obtention du DEC; la CE examine le respect du devis ministériel et le respect du projet de formation du Collège; les orientations locales du programme, sa cohérence, ses éléments de contenu sont analysés; les mesures liées à la réussite et à la persistance aux études font l'objet de préoccupations particulières. La Commission considère efficaces ces pratiques, tant en formation continue qu'en formation ordinaire.

Dans son rapport, le Collège aborde l'aide et le soutien à l'apprentissage en l'envisageant particulièrement sous l'angle de la réussite éducative. Il fait notamment ressortir la concertation entre enseignants et professionnels intervenant auprès de mêmes groupes d'élèves et l'encadrement de ceux-ci dans le contexte des activités de leur programme d'études. La Commission a relevé la mise en place du Service de la réussite éducative en automne 2003; tout en prenant en compte les efforts de cohésion et de cohérence, elle estime qu'en raison de la toute récente création du service, le Collège doit, avec l'ensemble des acteurs, consolider ces efforts. Quant aux services d'aide et de soutien, outre les activités d'enseignement, le Collège fait état de l'aide pédagogique individuelle offerte en formation continue comme en formation ordinaire, des services de psychologie et d'orientation professionnelle, du centre des médias. En formation continue, la Commission note certaines activités de formation aux méthodes de travail et d'apprentissage, des sessions de mise à niveau dans certaines disciplines et des actions de dépistage de difficultés d'apprentissage menées en concertation par le conseiller pédagogique, le conseiller en aide pédagogique individuelle et les enseignants. Les élèves apprécient dans une forte proportion les services d'aide et de soutien à l'apprentissage et une majorité de ceux qui y ont eu recours estiment qu'ils leur ont été utiles pour leur réussite. La Commission estime que la concertation des acteurs, la diversité des services et le nombre de ressources font en sorte que l'aide et le soutien à l'apprentissage sont efficaces.

Le Collège offre divers services d'aide à l'enseignement dont les principaux sont : les activités d'accueil et d'intégration des nouveaux enseignants; le soutien disciplinaire et pédagogique; les activités de perfectionnement organisées par le Service de la recherche et du développement; les services d'animation pédagogique; le soutien aux activités liées au développement des programmes d'études, à la mise en œuvre des mesures d'aide à la réussite scolaire, à la recherche pédagogique et technologique, à l'intégration des technologies de l'information et des communications, aux activités de stage des étudiants. Le Collège considère, toutefois, que ces services pourraient encore être améliorés; il lui

8. *Ibid.*, p. 77.

apparaît souhaitable d'« offrir un soutien plus tangible et plus systématique aux équipes d'enseignants, une aide à l'élaboration des nouveaux plans de cours, à l'élaboration de nouvelles stratégies d'enseignement et d'apprentissage, à la préparation de matériel didactique et à la mise en place de nouveaux modes et instruments d'évaluation⁹ ».

Les services aux élèves

Le Collège offre à ses élèves des services diversifiés : services de soutien à l'orientation scolaire et professionnelle; services de soutien dans leurs difficultés personnelles (physiques, psychologiques ou d'ordre financier); activités d'animation socioculturelle et sportive; activités favorisant l'engagement social des élèves. Certaines de ces activités sont organisées en concertation avec les départements ou les comités de programme. Quelques services sont offerts autant aux élèves à temps complet de la formation continue qu'à ceux de la formation ordinaire; il s'agit, particulièrement, des services psychologiques et d'orientation scolaire et professionnelle. S'ajoutent à ces services le placement étudiant, et les résidences offertes aux élèves.

Selon l'enquête que le Collège a effectuée, dans le cadre de l'évaluation institutionnelle, auprès d'élèves de première année et de finissants, le taux de satisfaction des élèves ayant bénéficié des services d'orientation est assez élevé (78 %). De même, les activités d'animation socioculturelle satisfont ces élèves et leur sont, pour la plupart, connues. Le Collège ne possède cependant pas de moyens d'identifier les besoins de ses étudiants, en dehors des réponses que ses nouveaux élèves ont pu fournir à l'enquête *Aide-nous à te connaître*. La Commission l'invite à réaliser des études systématiques en vue de s'assurer que les services offerts correspondent toujours aux besoins de ses étudiants. De telles études sont d'autant plus justifiées que le Collège reconnaît que les caractéristiques de la population étudiante sont en évolution.

La gestion des ressources humaines

Le Collège s'est donné, en 1996, une politique de gestion des ressources humaines (PGRH). Son application, en ce qui concerne la sélection des nouveaux employés, permet au Collège de recruter des candidats ayant les qualifications requises. Le Collège a élaboré et applique un programme d'aide et de soutien à l'intention de ses employés. De la session d'automne 1999 à la session d'hiver 2002, le Collège a consacré plus de 1 % de sa masse salariale à la formation de son personnel. Les enseignants participent en grand nombre aux activités de perfectionnement qui sont variées quant à leur objet (pédagogie, discipline,

9. *Ibid.*, p. 92.

informatique) et quant à leur type (activités de formation créditées, non créditées, stages en entreprises).

Une politique d'accueil du nouveau personnel vise à favoriser son intégration à son unité administrative ou à son département et son adaptation à la communauté collégiale. La Commission note que le Collège, pour améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux enseignants, a entrepris de mettre en œuvre le *Module d'insertion professionnelle des enseignants de Cégep* (MIPEC). L'accueil et l'intégration d'employés qui vont d'un poste temporaire à un autre – il s'agit surtout d'employés de soutien et de professionnels – sont moins systématisés et visent davantage l'atteinte rapide d'un rendement. Le personnel de soutien et les professionnels, dans l'enquête effectuée par le Collège, ne considèrent pas, dans une grande proportion, que les pratiques d'accueil ont favorisé leur intégration. Dans son plan d'action, le Collège inscrit des moyens pour remédier à cette situation.

De l'ensemble du personnel du Collège, seul le personnel cadre voit son rendement évalué; cette évaluation est annuelle. Les professionnels et le personnel de soutien, lors de leur embauche ou suite à une mutation, avant 2000, faisaient l'objet d'un suivi; leur rendement était évalué conjointement avec leur supérieur immédiat; depuis cette date, cette pratique n'est plus appliquée de façon systématique. À la formation continue, l'enseignement est évalué par les élèves; l'analyse des résultats de cette évaluation est transmise aux enseignants. À la formation ordinaire, ..où ce type d'évaluation est moins systématique, il n'y a pas de véritable appréciation du rendement des enseignants. Toutefois, le Collège implantait, lors de la visite de la Commission à l'établissement, une politique d'appréciation du rendement des nouveaux enseignants. Des projets de programmes d'appréciation du rendement furent élaborés dès 1997, et ce, pour les trois catégories de personnel syndiqué. Les travaux réalisés n'ont pas eu de suite; le Collège reconnaît que « *les programmes d'appréciation du rendement n'ont pas été mis en œuvre pour la majorité des employés*¹⁰ ». L'appréciation du rendement, en plus de permettre le soutien de personnes en difficulté, permet de donner une rétroaction sur le travail accompli, ce qui favorise le développement et la valorisation du personnel. C'est pourquoi

la Commission recommande au Collège d'adopter et d'appliquer des programmes d'évaluation du rendement de tout son personnel comme l'y engage sa propre politique de gestion des ressources humaines.

10. *Ibid.*, p. 147.

Le climat de travail, au Collège de Sherbrooke, est bon et le Collège prend les moyens pour l'améliorer encore. Les comités de relations de travail fonctionnent bien; les comités de perfectionnement jouent le rôle prévu aux conventions collectives. La Commission a pu apprendre, au cours de la visite, que le comité de qualité de vie au travail avait été remis sur pied. Le Collège dispose d'une politique de reconnaissance; il a relevé un besoin de reconnaissance individuelle chez les membres de son personnel, aussi a-t-il inscrit dans son plan d'action le renforcement de telles pratiques; la Commission l'encourage à y donner suite.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Le processus de répartition des ressources financières prend en compte les besoins des départements, des programmes et des services de même que les priorités institutionnelles établies. La santé financière est bonne en raison, notamment, du suivi rigoureux et continu du budget par les gestionnaires et des revenus générés par les services autofinancés.

La gestion des ressources matérielles se fait selon un plan de maintien des immobilisations et un processus de renouvellement des équipements et en tenant compte des priorités institutionnelles et des besoins des départements et des services. Des élèves interrogés par le Collège, 88 % des élèves de première année et 81 % des finissants se disent satisfaits des locaux où ils peuvent travailler en dehors des heures de cours.

Le Collège souligne qu'il consacre un montant important à l'enrichissement du fonds de sa bibliothèque. De plus, pour permettre à ses élèves d'avoir accès à une documentation plus importante, le Collège a conclu une entente de prêt entre bibliothèques avec l'Université de Sherbrooke. Le Collège fait une bonne évaluation de ses ressources informationnelles et de leur gestion.

Quant au nombre d'ordinateurs et à la qualité du matériel informatique mis à leur disposition, les finissants interrogés s'en disaient satisfaits. Un soutien est offert aux utilisateurs par sept techniciens. Le Collège a mis sur pied un comité d'utilisateurs qui a pour mandat de « *fournir des avis sur les questions informatiques et d'échanger sur les problèmes éprouvés dans l'utilisation de l'informatique*¹¹ ».

L'utilisation que fait le Collège de ses ressources matérielles, informationnelles et financières est efficiente.

11. *Ibid.*, p. 172.

L'atteinte des objectifs

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

Selon les données CHESCO du ministère de l'Éducation, disponibles en automne 2003, le taux de réussite des cours en première session des cohortes 2000 à 2002 est relativement stable. On observe que, pour ces cohortes, le pourcentage d'élèves ayant réussi tous leurs cours est plus élevé que celui des élèves des années 1998 et 1999 (cohortes de référence). De même, le pourcentage d'élèves des cohortes examinées ayant échoué la moitié et plus de leurs cours de première session est supérieur à celui des cohortes de référence. Le taux de réinscription en 3^e session de l'ensemble des élèves des cohortes 2001 et 2002 est un peu moins élevé que celui des élèves des cohortes des années de référence. Bien qu'il soit encore trop tôt pour apprécier pleinement l'effet du plan d'aide à la réussite sur la diplomation, on note tout de même une tendance à la hausse du taux de diplomation tant en durée prévue que deux ans après la durée prévue, et ce, pour l'ensemble des élèves. Ces taux de diplomation sont généralement plus élevés chez les élèves du Collège que chez ceux du réseau.

Des années 1998 à 2001, les élèves du Collège obtiennent un taux de réussite à l'épreuve uniforme de français toujours supérieur au taux obtenu par les élèves du réseau (de 4 à 6 points).

De 1998 à 2002, le taux de placement des finissants du Collège, au secteur technique, augmente de 67 % à 72 %, la grande majorité des autres poursuivent leurs études; le taux de finissants en recherche d'emploi est bas (environ 5 %).

En formation continue, le taux de réussite des cours, d'automne 1997 à hiver 2002, se situe à 92 %, environ; le taux de diplomation pour les mêmes années atteint une moyenne de 76,5 %. Le taux de placement serait de 80 %; le Collège invite toutefois à considérer cette donnée avec prudence, compte tenu du petit nombre de finissants par programme et du peu de personnes qu'il est parvenu à joindre dans ses relances.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Pour l'essentiel, le Collège atteint les objectifs de sa PIEA. Il atteint entièrement les objectifs de sa PIEP qui sont de définir un cadre de référence en évaluation de programme, d'améliorer la qualité de la formation et de favoriser l'implantation de l'approche

programme, laquelle implantation se concrétise avec la mise en place des comités de programme.

Dans son examen de l'atteinte de l'objectif *assurer une formation de qualité*, le Collège examine les habiletés que ses élèves peuvent développer (habiletés intellectuelles; habiletés de communication; attitudes et comportements responsables; habiletés d'apprenant). Les employeurs interrogés soulignent l'importance qu'ils accordent aux habiletés de communication : la maîtrise du français écrit et la compétence linguistique en langue seconde. Les réponses des employeurs montrent que le Collège n'atteint pas entièrement ses objectifs tant en langue première qu'en langue seconde. Le Collège a inscrit dans son plan d'action la mise en œuvre d'un programme de développement des compétences linguistiques en anglais. Il devrait aussi se soucier de bien appliquer sa politique du français comme la Commission le lui a suggéré.

Les résultats atteints dans les volets complémentaires

Les volets complémentaires à la mission du Collège sont : la recherche pédagogique ou technologique, le transfert de connaissances et de technologies, la coopération internationale et la participation au développement socioéconomique de la région.

La recherche, au Collège de Sherbrooke, est valorisée : le conseil d'administration adoptait en 1992 une politique de la recherche par laquelle est reconnue la contribution importante de la recherche dans la mission de formation. Le Collège consacre annuellement à la recherche des ressources financières prises à même son budget de fonctionnement. Il est actif dans le domaine de la recherche : depuis 1996, près d'une quarantaine de projets de recherche subventionnés y ont été développés. Le Collège y voit plusieurs retombées sur la formation et la réussite scolaire, sur le développement professionnel des chercheurs, sur les bénéfices que leurs collègues peuvent en retirer et, enfin, sur la notoriété du Collège qui peut ainsi s'attirer des partenariats avec d'autres collèges ou divers organismes et entreprises.

Le transfert de connaissances et de technologies gravite autour du Centre Microtech qui est un centre collégial de transfert technologique mis sur pied par le Collège et qui a pour mission d'« *aider les entreprises à assimiler les nouvelles technologies de production assistée par ordinateur afin de soutenir leur développement technologique*¹² ». Quinze projets de recherche appliquée ont été, depuis 1995, réalisés avec des entreprises. Les retombées des activités du Centre sont : le développement des entreprises de la région; la formation des élèves du Collège qui bénéficient de matériel didactique, de stages leur

12. *Ibid.*, p. 235.

permettant de travailler et de se former dans un contexte de recherche et de développement avec l'expertise acquise par leurs enseignants; les collaborations avec le milieu industriel.

La coopération internationale consiste en « *la réalisation de projets de coopération internationale visant essentiellement à fournir de l'appui institutionnel par la formation de formateurs ou de consultants, ou par l'assistance technique pour la création d'écoles ou de centres de formation continue*¹³ ». Depuis 1997, plusieurs projets ont reçu un appui financier pour leur réalisation; ces projets ont été développés principalement avec des pays d'Afrique (Maroc, Algérie, Tunisie, Mali, Sénégal). Ces activités, relevant du Service de coopération internationale, comprennent également l'accueil annuel, depuis 2000, d'une centaine d'élèves adultes immigrants. Il faut également mentionner les stages que quelque 130 élèves réalisent à l'étranger chaque année.

Le Collège contribue au développement régional par la formation sur mesure en entreprise, notamment; plus de 6000 heures de formation ont été données de 1997 à 2002 à plus de 1400 personnes. Le Collège a pu, grâce aux services de formation offerts, s'assurer des revenus additionnels lui permettant d'améliorer les services aux élèves. Il ouvre son centre d'activité physique à la communauté environnante et participe à la vie du milieu (camp de jour pour les jeunes, participation à des projets régionaux, collaboration avec des partenaires institutionnels, avec des employeurs, engagement de membres de son personnel dans divers organismes).

Le développement des volets complémentaires à la mission du Collège et les résultats qu'il en a obtenus en font un point fort.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Collège de Sherbrooke veut offrir des programmes qui couvrent les principaux secteurs d'activité de sa région et qui conviennent aux besoins exprimés. Il met en œuvre cette formation en adaptant, par exemple, les cheminements aux besoins (cheminement accéléré en *Soins infirmiers*, en *Techniques d'inhalothérapie*, en *Techniques d'éducation à l'enfance*, programmes qui ont nécessité une main-d'œuvre qualifiée rapidement; cheminements particuliers à l'intérieur de l'ordre d'enseignement ou entre ordres d'enseignement différents : établissements de passerelles entre l'AEC et le DEC, le DEP –

13. *Ibid.*, p. 237.

diplôme d'enseignement professionnel – et le DEC, entre le DEC et le BAC...). La prise en compte des besoins en émergence de la région se manifeste lors de la révision des programmes d'études. C'est par une diversité de moyens que le Collège fait la « lecture » de son environnement et décèle les éléments de contexte à considérer lorsqu'il doit établir ses priorités : sa participation aux organismes régionaux, sa collaboration dans des projets en émergence et avec le Centre Microtech, l'élaboration de ses plans de développement et de son plan stratégique, ses relations avec les employeurs dans le cadre des stages, la relance de ses finissants, etc. Une enquête menée par le Collège auprès des chefs de file de la région démontre que tous les répondants estiment que l'offre de formation correspond aux besoins de la région.

Le Collège fait part de ses réalisations dans l'utilisation de méthodes pédagogiques stimulantes, favorisant l'apprentissage et la réussite. L'approche par projets permet la réalisation de projets d'envergure nécessitant la maîtrise de compétences développées dans plusieurs cours; exemples : projets de fin d'études en génie mécanique, en génie électrique, en maintenance industrielle et en graphisme dans lesquels les élèves doivent réaliser « *un projet concret émanant d'une entreprise ou d'un organisme*¹⁴ ». L'apprentissage par problèmes est utilisé dans l'ensemble du programme *Technologie de laboratoire médical* et dans certains cours ou dans l'épreuve synthèse de programme de *Soins infirmiers* et de *Techniques policières*. Le Collège promeut également l'utilisation des technologies de l'information à des fins pédagogiques : un conseiller pédagogique est affecté à mi-temps à ce dossier; 17 projets ont été, depuis 2000, développés dans des programmes des secteurs technique et préuniversitaire et dans trois disciplines de formation générale, etc.

Compte tenu des départs à la retraite d'une partie de son personnel, le Collège doit se soucier de disposer des ressources nécessaires pour s'acquitter de sa mission; aussi, s'il ne l'a pas encore fait, la Commission l'invite-t-elle à développer un plan de relève de ses ressources humaines.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Collège veut améliorer son processus d'évaluation administrative et, pour ce faire, il a réalisé une analyse fine des processus de gestion en vue de développer un tableau de bord pour le suivi de la gestion matérielle, financière et informationnelle ainsi que pour celui de la gestion des ressources humaines.

14. *Ibid.*, p. 262.

Lorsqu'il a évalué, en 2000, l'application de sa PIEP, le Collège a fait un retour sur l'ensemble de ses évaluations, commandées ou non par la Commission, afin d'en analyser le suivi et les retombées. Au regard de celles effectuées avec la Commission, il a donné suite, et de façon satisfaisante, aux recommandations qu'elle lui avait formulées. La Commission, lors de sa visite à l'établissement, a pu constater que le Collège avait déjà entrepris la mise en œuvre du suivi de son évaluation institutionnelle.

Le Collège utilise les moyens appropriés pour assurer son développement dans le respect de sa mission.

Les pratiques de communication

Les pratiques de communication interne et externe favorisent la diffusion d'information auprès des personnes auxquelles elle est destinée; cette information est exacte et se présente sous diverses formes adaptées aux différents contextes de communication.

Le Collège utilise différents mécanismes de communication pour diffuser l'information à l'interne; par exemple : publication de communiqués ou de nouvelles par son journal interne, *Cégep-Inter*, et par le nouveau journal destiné au personnel; ces informations sont appréciées de tous. Il a également veillé à la tenue de réunions administratives afin de favoriser une circulation plus directe de l'information. Le soin apporté à la circulation de l'information est d'autant plus important que le Collège est constitué de pavillons.

Afin de coordonner l'ensemble des actions de communication, le Collège a créé un Service des communications. C'est à ce Service nouvellement implanté que revient la diffusion de l'information externe. Le Collège devra veiller à ce qu'un lien de concertation soit établi entre ce Service et les responsables de l'information scolaire et professionnelle et ceux de la promotion des programmes offerts par le Collège.

Il existe au Collège une politique des recours dont le champ d'application est la révision de notes, les décisions prises en fonction d'une politique ou d'un règlement et toute situation reliée à l'un ou l'autre service fourni aux élèves. Cette politique, que précisent des règles d'application et des procédures, est notamment diffusée dans l'agenda étudiant. Avant que ne soit entreprise une démarche de recours, des moyens sont utilisés pour résoudre les problèmes rencontrés; c'est ainsi que les élèves font appel à l'association étudiante, les aides pédagogiques et le personnel des services aux étudiants. Les commentaires entendus lors de la visite de la Commission à l'établissement, cependant, font ressortir que les élèves considèrent que leurs plaintes, même portées à l'attention du coordonnateur de programme

ou du coordonnateur départemental, n'auront pas de suite puisque personne ne semble être en mesure d'agir efficacement. Cette perception était confirmée par les personnes qui interviennent pour aider les élèves et qui se sentent elles-mêmes démunies pour donner une suite satisfaisante à la plainte. Compte tenu de cela et du faible recours à la procédure qui tend à indiquer qu'elle soit peu adaptée aux personnes qu'elle devrait plutôt soutenir (lors de la visite, le Collège a signalé qu'en cinq ans, deux demandes de recours seulement ont été soumises selon la procédure prévue), la Commission *suggère* au Collège de prendre les moyens afin de rendre sa politique de recours plus conviviale et plus efficace, notamment en prévoyant des mécanismes d'accompagnement des personnes dans leur démarche.

Le suivi de l'évaluation

Le Collège a joint à son évaluation un plan d'action structuré en fonction des sujets traités dans son rapport. Dans la très grande majorité des cas, les actions découlent des constats établis par le Collège dans son rapport. Dans le plan qui fait suite à l'évaluation institutionnelle, les responsables de la réalisation de chaque élément du plan sont indiqués et l'échéance est précisée. Le Collège a déjà réalisé plusieurs des actions de ce plan dans son plan d'action annuel 2003-2004 et il prévoit réaliser la grande majorité des autres en 2004-2005 en les insérant dans son plan stratégique. Il a également poursuivi son évaluation de la motivation et du climat organisationnel.

Cependant, dans son plan d'action, le Collège n'a pas établi de priorités. Certaines actions ne sont pas formulées pour entraîner leur réalisation et sont peu énergiques; pour certaines, il sera difficile d'évaluer leur degré de réalisation. La Commission *suggère* au Collège de s'assurer, dans les plans qu'il élabore, de libeller ses actions de manière à engager l'action, de relier ces actions aux analyses dont elles découlent et de leur donner un ordre de priorité.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission estime que le Collège de Sherbrooke assume bien les responsabilités qui lui sont confiées, en particulier celle d'assurer la qualité de la formation offerte.

Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier le leadership pédagogique de la Commission des études, les ressources affectées au développement pédagogique et à la recherche, la concertation des acteurs en vue de soutenir l'apprentissage et la réussite, l'efficacité du *Système d'information pour le suivi des étudiants par programme* comme outil de gestion, l'efficacité de la gestion des ressources matérielles, financières et informationnelles. De plus, le Collège prend les moyens appropriés pour assurer son développement.

Le Collège, pour mieux s'acquitter de ses fonctions, doit prioritairement mettre en place et appliquer des mécanismes d'évaluation de son personnel.

Les suites de l'évaluation

En faisant part à la Commission de ses commentaires sur la version préliminaire du présent rapport, le Collège mentionne que, depuis la production de son rapport d'évaluation institutionnelle et la visite de la Commission à son établissement, il a consolidé les liens entre la formation générale et les comités de programme : dans la grande majorité des comités de programme, des enseignants de la formation générale participent aux travaux. En ce qui concerne l'application de programmes d'évaluation du rendement de tout son personnel, il a instauré une procédure de probation du personnel de soutien à l'automne 2004.

La Commission souhaite être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard de la recommandation contenue dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer