

Rapport d'évaluation

Évaluation institutionnelle du Séminaire 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 Séminaire 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 Séminaire de Sherbrooke a transmis son rapport, dûment adopté par son conseil d'administration, à la Commission qui l'a reçu le 30 octobre 2003. Un comité de la Commission, présidé par un commissaire², a analysé ce rapport et a effectué une visite à l'établissement les 27, 28 et 29 avril. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement et son comité de direction, des membres du conseil d'administration, de la Commission des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³ des différentes disciplines de la formation spécifique et générale, des élèves, les professionnels et les 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, de M. Yves de Belleval, président du conseil d'administration du Collège de Bois-de-Boulogne, de M. Jean Morin, directeur des études, Collège Laflèche, de M. Louis-André Richard, coordonnateur du Département de philosophie, Cégep de Sainte-Foy. Le comité était assisté de M^{me} Marthe Bolduc, 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

Fondé en 1875 par M^{gr} Antoine Racine, le Séminaire de Sherbrooke est un établissement d'enseignement privé subventionné, mixte, appartenant à la corporation religieuse qui l'a créé. Depuis 1969, en plus de son enseignement secondaire, l'établissement offre une formation collégiale reconnue par le ministère de l'Éducation. À l'ordre collégial, le Séminaire donne trois programmes préuniversitaires : le programme *Sciences de la nature*, profil Sciences pures et appliquées (200.B0) et profil Sciences de la santé (200.B0), le programme *Sciences Humaines*, profil Citoyen du monde (300.A0) et profil Triade⁴ « administration » (400.A0), le programme *Arts et lettres*, profil Théâtre (500.A1). Le Séminaire offre également deux programmes techniques : *Techniques juridiques* (310.03) et *Commercialisation de la mode* (571.C0). En formation continue, l'établissement propose cinq attestations d'études dont une en intervention pastorale et les autres dans le domaine du commerce et des services.

À l'ordre collégial, le Séminaire accueille 322 élèves à l'enseignement ordinaire et 48 à la formation continue. En 2004, le nombre d'enseignants s'élève à 30 à l'enseignement ordinaire, parmi lesquels 11 ont un statut à temps complet, 9 à temps partiel et 10 ont le titre de chargé de cours. En formation continue, une personne assume, à temps complet, la coordination et 17 chargés de cours dispensent la formation. Le personnel de direction est composé de quatre personnes, le recteur, le directeur général, la directrice de l'ordre collégial ainsi que le responsable des services financiers. De plus, seize personnes appuient la direction et les enseignants dans des tâches reliées à l'animation de la vie étudiante, aux services d'orientation, à l'informatique, à la bibliothèque ainsi qu'au secrétariat. Le Séminaire offre également une formation de niveau secondaire à plus de 900 élèves. Certains services sont communs au secondaire et au collégial.

4. Un programme d'administration préuniversitaire : utilisation de l'ordinateur portable comme outil d'apprentissage, approche progressive de l'apprentissage de l'anglais, cours spécifiques en administration.

La démarche institutionnelle d'évaluation

La démarche d'évaluation a été amorcée à l'automne 2001 et la conduite des travaux d'évaluation a été assumée par la Direction générale en collaboration avec la Direction de l'ordre collégial. Le calendrier a été déphasé d'une année en raison du départ du directeur de l'ordre collégial, d'un redressement financier important et du début des travaux menant à la rédaction du projet éducatif pour le collégial.

Pour le Séminaire, cette démarche a été l'occasion d'évaluer la mise en œuvre de l'efficacité de son plan de développement 1998-2003 en accordant une attention particulière à l'état de la situation en 2002-2003 au collégial. Le personnel a pu réagir via leurs représentants à la Commission des études et a été invité à soumettre ses commentaires lors du dépôt de la version préliminaire du rapport du Séminaire. Le rapport, une fois complété, a été soumis pour adoption au conseil d'administration.

Bien que le rapport d'évaluation couvre l'ensemble des critères retenus par la Commission, il reste très descriptif et à certains égards, incomplet. Pour l'établissement, il aurait été plus utile d'approfondir l'analyse et de porter un jugement sur l'ensemble de son fonctionnement. Le Séminaire aurait pu, aussi, tirer profit de consultations auprès de partenaires externes, notamment pour évaluer et renforcer son image institutionnelle. La visite a permis de compléter la collecte de données, d'enrichir l'analyse et de mieux apprécier la situation de l'établissement par rapport aux différents critères.

La mission

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

Le Séminaire de Sherbrooke, tant pour le secondaire que pour le collégial, a adopté en 1990 un énoncé de mission que l'on retrouve dans le document *Orientations et buts*. La mission de l'établissement s'appuie sur le caractère confessionnel du Séminaire et la promotion de valeurs évangéliques. À cette fin, l'éducation vise le développement intégral de la personne et l'équilibre de chaque composante de sa personnalité : physique et intellectuelle, affective et morale, religieuse et sociale. Cela dit, l'énoncé de mission n'a pas été mis à jour depuis son adoption et l'ensemble des intervenants reconnaît que ce document est déphasé par rapport à la réalité.

À la suite d'une large réflexion émergeant des travaux entrepris en 1998, l'ordre collégial s'est donné, par une résolution adoptée au conseil d'administration en 2003, un projet éducatif reflétant les valeurs qu'il préconise. Le document présentant le projet éducatif s'articule autour de grands thèmes humanistes : l'humanisme chrétien, les savoirs fondamentaux, l'élève au cœur de ses apprentissages ainsi que l'engagement et l'appartenance. Ces thèmes conduisent à un énoncé de valeurs que l'on retrouve dans la seconde partie du document soit : l'ouverture, la conscience et la cohérence. La visite, par ailleurs, a fait ressortir l'engagement du personnel dans l'approche de « l'école orientante ». La pierre angulaire de cette approche est la construction de l'identité grâce à l'exploration personnelle et professionnelle à l'intérieur d'activités scolaires. Pour le Séminaire, ce concept intégrateur véhicule bien les trois grandes valeurs du projet éducatif.

La Commission remarque que les documents qui présentent la mission et le projet éducatif pourraient être harmonisés. La Commission invite donc le Séminaire à actualiser son énoncé de mission et à harmoniser ses documents officiels en conséquence.

Dans son plan d'action 2002-2003, le Séminaire identifie des objectifs institutionnels qui visent l'amélioration de sa santé financière, de son développement et de sa mission. Au cours de l'année 2003-2004, les efforts de l'établissement ont porté sur la consolidation de la mise en œuvre de son projet éducatif, sans qu'un plan de travail soit défini et sans que ses objectifs soient revus. La Commission invite le Séminaire à revoir ses objectifs institutionnels de manière à les rendre concrets et précis et à assurer leur diffusion par la suite.

L'adhésion à la mission et aux objectifs institutionnels

L'élaboration du projet éducatif a fait l'objet d'un consensus parmi les membres du personnel. Des journées pédagogiques ont été consacrées à la réflexion menant à la rédaction finale du projet éducatif et plusieurs comités visaient à organiser, pour les élèves, des activités porteuses du projet éducatif du Collège. La visite a permis de constater une forte adhésion du personnel, des élèves et des membres du conseil d'administration aux valeurs du projet éducatif.

Cette adhésion se reflète dans l'organisation pédagogique, dans la facture des activités étudiantes et des services aux élèves et dans la concertation du personnel enseignant et du personnel des services aux élèves. De plus, le Séminaire est soucieux, lors de l'accueil de nouveaux employés, de valider l'assentiment du candidat aux valeurs du projet éducatif.

La Commission considère que l'adhésion aux valeurs du projet éducatif constitue un point fort du Séminaire et qu'il assure la cohésion du personnel et des élèves autour de valeurs et d'actions communes.

Le mode d'organisation et de gestion

Les instances de gestion

L'organigramme transmis par le Séminaire illustre que le recteur est le membre unique de la corporation et qu'il « détient tous les droits et pouvoirs du Séminaire »⁵. Outre le conseil d'administration, on retrouve la Direction générale, la Direction de l'ordre collégial, la Commission des études, la Commission de vie étudiante, les comités de programme et le comité de coordination.

La section collégiale et le secteur secondaire partagent quatre instances communes : le rectorat, le conseil d'administration, la Direction générale et le comité de coordination. Le recteur adopte les règlements généraux et particuliers du Séminaire, nomme les membres du conseil d'administration et ceux de la direction, nomme le vérificateur des livres, adopte les états financiers du Séminaire et exerce, en cas d'urgence, les pouvoirs dévolus au conseil d'administration. Ce dernier, composé de onze personnes, se réunit une fois par mois. Cette instance détermine les politiques générales du Séminaire, veille au respect des grandes orientations de l'institution et diffuse ses décisions dans un bulletin interne. Le comité de coordination, composé de sept personnes, conseille la Direction générale et le conseil d'administration sur toute question relative à l'administration du Séminaire. Le directeur général nommé par le recteur, assume les responsabilités de l'administration du Séminaire et de la gestion des ressources humaines.

Les autres instances, la Direction de l'ordre collégial, la Commission des études, la Commission de vie étudiante et les comités de programme, sont exclusives au secteur collégial. Le directeur général est assisté au quotidien par la directrice de l'ordre collégial. Celle-ci préside la Commission des études, agit à titre de conseillère pédagogique et de responsable de la gestion des programmes, coordonne et anime la vie pédagogique. La Commission des études siège une fois par mois et est composée des coordonnateurs de programme en formation régulière et continue ainsi que d'un représentant des services complémentaires à l'enseignement. Ces derniers profitent ainsi d'un lieu d'échange et de

5. Règlements généraux du Séminaire de Sherbrooke, janvier 1984.

concertation pour le développement et l'évaluation des programmes et pour l'identification de stratégies visant la réussite des élèves.

La Commission de vie étudiante est formée d'une dizaine de personnes. Cette instance conseille la Direction de l'ordre collégial sur l'organisation des services complémentaires à l'enseignement et assure la concertation et la coordination des actions et des services offerts aux élèves. Les enseignants de la formation générale et spécifique sont regroupés en comités de programme. Ces comités veillent à la qualité et à la cohérence des programmes. La fréquence des réunions est définie, selon les besoins, par le responsable du programme.

Le rapport d'autoévaluation mentionne que la structure organisationnelle a été adaptée à plusieurs reprises après 1990 afin de prendre en compte la réalité du Séminaire, sa taille et ses ressources. Ces changements organisationnels font en sorte que la structure en place ne correspond plus aux règlements généraux adoptés en 1984. Le mandat et les responsabilités des différentes instances ainsi que leurs liens hiérarchiques sont peu définis ou encore redéfinis en fonction de la réalité de l'ordre collégial. Par exemple, certaines instances, entre autres la Commission des études et la Commission de vie étudiante, n'apparaissent pas dans les règlements généraux du Séminaire. La Commission estime que l'établissement gagnerait à revoir ses règlements généraux et à préciser les mandats confiés aux diverses instances.

La visite a permis de constater que le conseil d'administration n'exerce pas, contrairement aux prescriptions des règlements généraux du Séminaire, le suivi des politiques de l'établissement (*politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, politique institutionnelle d'évaluation des programmes, plan d'aide à la réussite*), ce qui fait qu'il ne joue pas efficacement son rôle. Selon le recteur du Séminaire, l'établissement prévoit réviser l'ensemble de sa charte et de ses règlements au 30 juin 2004.

La Commission recommande au Séminaire de s'assurer que le conseil d'administration exerce efficacement le rôle délégué quant au contrôle des politiques de l'ordre collégial notamment en ce qui concerne la PIEA et la PIEP et le plan d'aide à la réussite.

La gestion pédagogique

Le rapport du Séminaire traite de la gestion pédagogique à la formation ordinaire. Le Séminaire mentionne qu'il voulait effectuer une révision de la PIEA en 2004 mais que cette révision a dû être reportée en 2005. Des mécanismes permettent de veiller à l'application de la PIEA, notamment la vérification des plans de cours par un collègue et par la direction

du Collège. La Commission constate néanmoins que les moyens mis en place pour contrôler l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages ne sont pas appliqués de façon systématique; bien souvent, la direction n'effectue les ajustements que selon les plaintes reçues. La Commission invite le Séminaire à se donner des moyens de systématiser l'application de sa PIEA, notamment en précisant les responsabilités des différents acteurs au regard de son application.

Lors de la visite, la Commission a été à même de constater qu'il n'y a pas de PIEA pour le secteur de la formation continue. Afin de veiller à la qualité de cette formation créditée, le Séminaire doit s'assurer d'appliquer une PIEA tant en formation ordinaire qu'en formation continue.

La Commission recommande au Séminaire d'appliquer de façon rigoureuse une politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages aux deux secteurs de la formation créditée.

L'application de la politique institutionnelle d'évaluation de programmes a été évaluée par la Commission en 2003. Celle-ci a été jugée peu conforme et peu efficace. Le Séminaire se consacre actuellement à la refonte de sa PIEP. La Commission attend des suites à cet effet.

Lors de l'évaluation de la PIEP, la Commission a recommandé la mise en place d'un système d'information sur les programmes. Bien qu'actuellement l'équipe s'assure d'un suivi attentif et personnalisé des élèves, cette lacune n'est pas sans conséquence. Conscient qu'il doit se doter d'outils plus performants pour suivre ses cohortes, le Séminaire a fait l'acquisition d'un système de suivi informatisé qu'il veut mettre en œuvre à l'automne 2004. Le Collège gagnera à avoir des indicateurs du cheminement des élèves et des données sur la performance des programmes.

La directrice de l'ordre collégial et les coordonnateurs de programme voient à l'encadrement pédagogique et au développement efficace des programmes de formation. Des rencontres regroupent tant les enseignants de la formation générale que ceux de la formation spécifique. À ce chapitre, la Commission souligne que le Séminaire a su bien implanter l'approche programme. Plusieurs responsabilités de gestion, entre autres la vérification des plans de cours, sont déléguées aux coordonnateurs de programme ainsi qu'aux enseignants. La visite a permis de constater que la gestion pédagogique repose sur un personnel dévoué et sur le leadership reconnu de la directrice de l'ordre collégial.

La visite a mis en lumière la concertation des différents intervenants des services d'aide à l'apprentissage. L'organisation scolaire tient compte des besoins des élèves, entre autres

par la confection des horaires. Le rapport d'autoévaluation fait état de plusieurs mesures d'aide et de soutien à l'apprentissage, notamment, les ateliers de prise de notes, le tutorat par les pairs, la mise en vigueur du volet « école orientante », le centre d'aide en français; l'élève dont l'aptitude en français n'est pas démontrée de manière suffisante, doit fréquenter le centre d'aide en français et peut se voir jumeler à un pair aidant. Aussi, le Collège a mis en place des mesures favorisant l'intégration des nouveaux élèves. La Commission considère que les services d'aide à l'apprentissage sont bien organisés, sont soutenus par une équipe de professionnels engagés auprès des élèves et sont efficaces.

L'établissement assure différents services d'aide à l'enseignement. Lors de la visite, les enseignants ont noté que la formule d'entraide entre pairs répond à leurs besoins. De plus, le Séminaire a implanté une formule de parrainage pour favoriser l'intégration pédagogique de nouveaux enseignants.

Les services aux élèves

La Commission de vie étudiante coordonne les différents événements et services aux élèves et assure les liens avec les programmes d'études. Une personne est responsable du Service de vie étudiante. La direction, par ailleurs, met à contribution le conseil étudiant en lui attribuant des mandats spécifiques auprès des élèves notamment la réalisation d'une enquête sur les besoins des étudiants. De plus, l'établissement profite de l'appui de personnes bénévoles et leur contribution est soulignée lors d'une activité annuelle.

Les élèves ont accès à différents services : encadrement scolaire, écoute, orientation, activités sportives, pastorale, audiovisuel et informatique, aide financière aux études.

Le Séminaire procède à une appréciation annuelle des services à l'aide d'enquêtes ou de groupes de discussion. De leur côté, les élèves interrogés lors de la présente évaluation ont affirmé connaître et utiliser l'ensemble des services et s'en disent satisfaits, en particulier en ce qui concerne l'écoute et le soutien qu'ils reçoivent des responsables de services et des enseignants.

La Commission souligne la préoccupation dans chaque programme et service de prendre en compte le projet éducatif de l'ordre collégial dans l'organisation des activités offertes aux élèves. C'est le cas notamment des « capsules santé », courtes périodes intégrées aux cours, ou encore des activités parascolaires favorisant l'engagement social de l'élève.

Les activités et les services offerts aux élèves contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels de l'établissement. La Commission considère qu'ils constituent un point fort et reflètent le souci du Séminaire d'offrir à ses étudiants un milieu de vie stimulant et de développer un sentiment d'appartenance autant chez les élèves que chez les personnes qui prodiguent ces services.

La gestion des ressources humaines

Au chapitre de la gestion des ressources humaines, le Séminaire dispose de pratiques bien établies. Des ententes de travail sont conclues avec les différents groupes de personnel. Le rapport d'autoévaluation fait mention de rencontres régulières avec l'Association des enseignants et des enseignantes du Séminaire concernant notamment l'application des ententes de travail.

L'embauche du personnel enseignant est déterminée à partir de conditions et de critères qui mesurent les habiletés du candidat recherché. Le Séminaire, par ailleurs, favorise l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants, principalement par la formule de parrainage.

Toutes les catégories de personnel sont évaluées une fois par année. Chaque enseignant bénéficie d'une évaluation annuelle, de nature formative. Les élèves complètent un questionnaire d'appréciation auquel suit une rencontre bilan avec l'enseignant et, le cas échéant, conduit à l'identification de besoins en perfectionnement. Les enseignants non-permanents sont soumis à une évaluation plus approfondie pendant la période de probation. L'appréciation des autres personnels est réalisée lors d'une rencontre entre la direction et le responsable de chaque service mais il n'y a pas de rencontres individuelles systématiques avec chacun.

L'ensemble du personnel a accès à des activités de perfectionnement. Une enquête, réalisée en 2002, a permis l'identification de besoins notamment pour les technologies de l'information et des communications. Lors de la visite, le personnel se disait satisfait des possibilités offertes en matière de perfectionnement.

Un programme de reconnaissance a été mis sur pied en 2001 pour tout le personnel de plus de cinq années d'ancienneté. La direction a mentionné souscrire à un projet de santé globale en offrant notamment des activités sociales et sportives et désire mettre sur pied un comité de santé et sécurité au travail. La direction, par ailleurs, a mentionné que le Séminaire veut implanter un programme d'aide et de soutien aux employés en difficulté.

La Commission encourage le Séminaire à poursuivre l'élaboration de ce programme d'aide au personnel.

Le rapport d'évaluation mentionne que le climat peut être qualifié de bon malgré les tensions créées par le redressement budgétaire auquel l'établissement a dû se soumettre. La concentration des efforts de tous vers la mise en œuvre du projet éducatif a permis, à cet égard, de renforcer les liens entre les membres du personnel. La visite a permis de constater que le climat de travail est empreint de collaboration et qu'il reflète bien les valeurs du Séminaire, ce qui constitue un point fort.

La gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières

Les priorités budgétaires sont déterminées par la direction du Séminaire. En ce qui concerne les ressources matérielles, le rapport mentionne que les priorités budgétaires sont de deux ordres : renouveler les équipements et favoriser une utilisation optimale de ces derniers et des salles de cours. Dans le cadre de son plan de développement quinquennal, le Séminaire a procédé à l'aménagement physique et à la gestion de plusieurs locaux. La restructuration en 2002-2003 a amené des changements dans les services notamment l'aménagement d'un carrefour de l'information jumelant les bibliothèques du secondaire et du collégial et regroupant le centre de documentation en orientation et bientôt l'ensemble des documents audiovisuels.

Dans l'ensemble, les ressources suffisent à combler les besoins des programmes. L'équipement informatique est adéquat et les laboratoires sont accessibles et en nombre suffisant. Les élèves et les enseignants du programme *Sciences humaines* « administration », *profil triade*, bénéficient d'un soutien de l'établissement pour l'achat d'un ordinateur portable. La Fondation du Séminaire a assuré l'aménagement d'un théâtre, de salles et de laboratoires. Lors de la visite, les enseignants ont mentionné recevoir un bon service de la bibliothèque pour l'acquisition d'ouvrages. Les laboratoires de science, tout en étant fonctionnels, mériteraient d'être modernisés et le Séminaire compte sur les revenus générés par l'arrivée du nouveau programme DES/DEC pour procéder à ce renouvellement.

En raison de difficultés sur le plan financier, le Séminaire a élaboré un plan de redressement. La mise en place de mesures internes, les revenus engendrés par le secteur secondaire et par la formation continue et le soutien de la Fondation ont permis d'absorber une grande partie du déficit. Dans le but d'accroître sa clientèle, le Séminaire a établi des partenariats et développé de nouveaux programmes. L'établissement a aussi élaboré un plan en vue d'améliorer ses locaux. Compte tenu de l'inquiétude soulevée par la viabilité

de l'ordre collégial, le Séminaire aurait intérêt à associer davantage son personnel à ses choix. La Commission l'invite à identifier des mécanismes de consultation à l'interne pour l'évaluation des besoins d'acquisition et de renouvellement des ressources matérielles.

L'atteinte des objectifs

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

Les indicateurs de réussite du ministère de l'Éducation montrent que le Séminaire accueille des élèves qui ont une moyenne au secondaire à peu près semblable à celle des autres établissements privés. Selon ces données, on observe une progression de l'ensemble des indicateurs depuis la mise en œuvre du plan de réussite. En comparant la moyenne des années de référence avec la moyenne des années d'application du plan, l'ordre collégial enregistre une augmentation notable de la proportion d'élèves qui ont réussi tous leurs cours (54 % à 67,8 %) et une diminution du nombre d'élèves n'ayant réussi aucun cours (8,4 % à 3,9 %). Le taux de réinscription au troisième trimestre est en progression et est passé de 84,9 % en 1998 à 90,1 % en 2001. Au regard de la diplomation en durée prévue, l'ensemble de la population enregistre des résultats plutôt stables.

Par ailleurs, le rapport d'autoévaluation mentionne que la performance des élèves à l'épreuve uniforme de français est passée de 88,2 % en 1997 à 99 % à l'hiver 2002. La Commission souligne qu'à cet égard, l'établissement enregistre des résultats plus élevés que ceux des collèges privés.

L'atteinte des objectifs institutionnels de nature éducative

Le rapport du Séminaire fournit peu d'indications à cet effet. Les objectifs institutionnels tiennent essentiellement dans le projet éducatif et dans le plan de développement du Séminaire. L'établissement a mis sur pied une organisation scolaire et un ensemble d'activités complémentaires qui permettent aux élèves, notamment, de s'engager socialement, d'acquérir une formation globale, d'intégrer des savoirs et des savoir-faire. Les enquêtes annuelles auprès des élèves confirment leur plaisir à « *apprendre autrement* ».

Les politiques pédagogiques du Séminaire n'étant pas appliquées avec toute l'efficacité voulue, on ne peut donc conclure à l'atteinte des objectifs institutionnels qui leur sont reliés.

Le développement de l'établissement

La détection des besoins nouveaux

Le Séminaire a mis en œuvre diverses stratégies pour détecter des besoins nouveaux et pour adapter son action. Le plan de développement 1998-2003 visait à repositionner l'établissement et, dans cette perspective, le Séminaire a eu recours à une firme spécialisée pour la réalisation d'un diagnostic marketing.

Le Séminaire s'est doté de mécanismes de veille stratégique pour suivre l'évolution de ses ressources humaines et de sa clientèle étudiante. Un programme de renouvellement de ses effectifs offre un plan de retraite progressive favorisant ainsi l'intégration de nouveaux enseignants. En vue d'analyser des pistes de développement et d'attirer de nouvelles clientèles, l'organisation a constitué un comité de travail et s'assure d'une présence au sein de plusieurs comités externes, notamment le comité de veille Emploi-Québec « Adéquation-Emploi », les comités Collège-Entreprises, le pôle universitaire. Ainsi, le Séminaire a développé, en partenariat, deux nouveaux programmes. Le programme DES/DEC doit permettre un recrutement à l'interne, auprès des élèves du secondaire. Cette formation, préparatoire à des études universitaires, harmonise la 5^e année du secondaire et le programme *Sciences de la nature*. L'Université de Sherbrooke contribue au projet en offrant un soutien financier et pédagogique. Une collaboration avec la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke offre aux élèves de la région une formation de niveau collégial dans un secteur en demande *Techniques de gestion hôtelière*.

Le comité de visite a pu constater les efforts déployés par l'établissement pour mettre en œuvre des moyens en vue d'assurer son développement dans le respect de sa mission.

L'efficacité des processus d'évaluation et de planification

Le Séminaire identifie plusieurs voies de développement propices à assurer sa mission et il a su se mobiliser autour de plans stratégiques de développement. Toutefois, pour les années de référence, la Commission remarque qu'il n'a pas déterminé d'objectifs annuels qui soient concrets et précis, dont l'atteinte pourra être mesurée. Par ailleurs, l'analyse que

fait le Séminaire de sa démarche d'évaluation montre que l'efficacité de son processus d'évaluation repose en grande partie sur des pratiques plutôt informelles. Lors de l'évaluation de l'application de la PIEP, faite à l'occasion de l'évaluation du programme *Techniques juridiques*, la Commission avait d'ailleurs noté le peu d'efficacité de son processus d'évaluation des programmes. Les processus de planification et d'évaluation devraient donc être améliorés. La Commission **suggère** au Séminaire de se doter d'un processus complet de planification et d'évaluation de ses actions.

Les pratiques de communication

Le Séminaire s'est donné au cours des dernières années un plan de communication externe qui assure la diffusion de l'information pour chaque événement : couverture de presse, mise à jour périodique d'un dossier de presse. La Commission constate que les valeurs ou le libellé du projet éducatif se modifient selon les documents diffusés à l'externe. Elle invite le Séminaire à poursuivre les efforts entrepris dans ses pratiques de communication externe en affirmant plus clairement dans ses communications les valeurs qu'il préconise dans le projet éducatif de l'ordre collégial.

Le Séminaire dispose de moyens appropriés pour joindre sa clientèle et lui donner accès à toute l'information pertinente : journaux, publications, information télévisuelle diffusée en continue, site Internet. Les élèves reçoivent un guide qui leur fournit toute l'information pertinente notamment sur la PIEA. La procédure à suivre, lors de plaintes, sans être consignée par écrit, est connue de tous. Dans le but d'assurer l'univocité de cette information, la Commission **suggère** au Séminaire de consigner par écrit le processus de traitement des plaintes.

Le rapport mentionne que le Séminaire se préoccupe d'intégrité et de transparence dans ses pratiques de communication et qu'il veut renforcer sa capacité à valider l'information qu'il produit. L'information circule, entre autres, grâce au rôle joué par les différents comités. Les pratiques de communication entre les membres du personnel, quoique généralement efficaces, sont plutôt informelles. Il existe des lacunes à cet égard. Par exemple, certaines personnes connaissent mal le mandat du conseil d'administration et lui attribuent un rôle uniquement consultatif. Bien que la direction se soucie d'informer son personnel, des enseignants se disent peu renseignés sur les décisions et les actions entreprises notamment celles en lien avec la situation financière de l'ordre collégial. La Commission **suggère** au Séminaire de resserrer les liens avec son personnel afin de s'assurer que ceux-ci disposent de toute l'information dont ils ont besoin.

Le suivi de l'évaluation

Le Séminaire n'a pas élaboré de plan d'action mais il a plutôt dressé une liste des actions entreprises ou en voie d'implantation. Par ailleurs, l'établissement a transmis un bilan des actions entreprises dans son plan de réorganisation quinquennal incluant les principaux mandats accordés, les pistes d'action et l'état de réalisation de ses actions. Le Séminaire a établi des priorités, ce qui témoigne de la préoccupation de l'établissement d'assurer son développement et d'être mieux positionné. Néanmoins, le Séminaire doit faire un suivi adéquat de son processus d'évaluation institutionnelle de manière à tirer davantage profit de cette démarche.

La Commission recommande au Séminaire de rédiger un plan d'action en lien avec les résultats de la présente évaluation, en identifiant les priorités d'action, le partage des responsabilités et le calendrier de réalisation.

Conclusion

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

La Commission souligne la mobilisation de l'ensemble des acteurs autour des valeurs du projet éducatif, sa prise en compte dans l'organisation des activités aux élèves et la qualité des services aux élèves.

De plus, le Séminaire prend les moyens appropriés pour assurer son développement, particulièrement en ce qui concerne les liens entretenus avec le milieu, la détection des besoins nouveaux et l'enrichissement des programmes offerts.

Enfin, pour mieux s'acquitter de ses fonctions, le Séminaire de Sherbrooke doit veiller à ce que son conseil d'administration s'acquitte mieux des responsabilités qui lui sont déléguées et s'assurer de l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages à l'ensemble de la formation créditée. Il devra aussi rédiger un plan d'action permettant d'assurer le suivi de l'évaluation.

Les suites de l'évaluation

En réponse au rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle, le Séminaire de Sherbrooke souscrit globalement à l'analyse faite par la Commission.

Le Collège fait état d'actions réalisées, entreprises ou prévues dans le but d'améliorer certains aspects. À ce titre, il faut souligner :

- Le Collège a amorcé la réécriture des lettres patentes de l'établissement et prévoit achever le tout au printemps 2005. Le conseil d'administration devrait être amené à jouer son rôle de façon plus efficace. Par ailleurs, les règlements généraux seront actualisés et révisés; cela est déjà fait pour la Commission des études et pour la Commission de vie étudiante qui est devenue la Commission des services aux élèves.
- Le Collège prévoit mettre en place une PIEA à la formation continue durant la session d'hiver 2005.
- L'établissement complète la rédaction d'un plan d'action stratégique triennal.

La Commission estime que ces actions sont de nature à améliorer la qualité déjà reconnue de la réalisation de sa mission éducative. Elle s'attend à être informée, au moment opportun, des progrès réalisés au regard des recommandations contenues dans le présent rapport.

La Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial

Jacques L'Écuyer, président