



RAPPORT D'ÉVALUATION

**Évaluation de l'efficacité du  
système d'assurance qualité**

**du Cégep de Sherbrooke**

Mars 2017

## Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de Sherbrooke s'inscrit dans une opération d'audit menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès des établissements du réseau collégial québécois. Cette opération vise à évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages, de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le document *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence*<sup>1</sup>, les collèges ont été invités à porter un regard critique sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante du système d'assurance qualité qui les concerne de même qu'un jugement global sur l'efficacité de leur système. En s'appuyant sur l'appréciation qu'elle portera sur chaque composante, la Commission jugera au terme de son évaluation si le système d'assurance qualité du Collège et la gestion qu'il en a faite garantissent l'amélioration continue de la qualité.

Le rapport d'autoévaluation du Cégep de Sherbrooke, couvrant la période d'observation de l'automne 2012 à l'hiver 2015 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 26 juin 2015. La visite de la Commission était prévue à l'automne 2015, mais elle a dû être reportée au printemps 2016 face au refus du conseil d'administration et de la direction du Collège de recevoir le comité de visite au moment convenu. Un comité présidé par un commissaire a analysé le rapport d'autoévaluation et a finalement pu effectuer une visite à l'établissement les 19, 20 et 21 avril 2016<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation, des professionnels<sup>3</sup> ainsi qu'un étudiant. Les professeurs ont aussi été conviés, mais ils ont refusé de rencontrer le comité de visite. La Commission des études n'a pas pu être rencontrée.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission au terme du processus d'audit. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Cégep de Sherbrooke, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes d'assurance qualité, la Commission pose un jugement sur l'efficacité du système

---

1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence*, mars 2013, 63 p.

2. Outre le commissaire, M. Benoît Dubreuil, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Louis Côté, professeur de philosophie à la retraite du Cégep d'Alma, M. Vincent Larose, directeur des ressources humaines du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu et M<sup>me</sup> Marjolaine Roy, directrice des études du Cégep de Rivière-du-Loup. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Claudia Martinez, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.

3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

d'assurance qualité à partir des critères et des sous-critères retenus pour chacune de ses composantes. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système d'assurance qualité et de sa gestion.

# Présentation de l'établissement, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes

## L'établissement

Fondé en 1968, le Cégep de Sherbrooke est un établissement public d'enseignement collégial situé dans la région de l'Estrie et son site principal de formation est à Sherbrooke. À sa création, il a pris 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 de différents centres hospitaliers de la région. L'établissement dispose de plusieurs laboratoires d'enseignement et d'un point de service relié à l'agriculture situé à Coaticook. La mission que s'est donnée le Collège comprend quatre volets : former des étudiants compétents dans des domaines d'études variés; enrichir la société d'une relève autonome par ses orientations éducatives basées sur une solide formation fondamentale; offrir un milieu de vie qui favorise le développement personnel et professionnel de tous les membres de sa communauté; participer activement à l'essor de la région et contribuer à la formation continue des individus et à la vitalité des organismes et des entreprises.

Le Collège possède un centre collégial de transfert de technologie, le Centre de productique intégrée du Québec, qui soutient les entreprises notamment du secteur manufacturier dans l'intégration des technologies numériques et dans la mise à profit de l'intelligence numérique. De plus, il s'est doté du Centre d'étude et de recherche transdisciplinaire étudiants-enseignants et du Centre de recherche et de formation par simulation. Par ailleurs, le mandat de la reconnaissance des acquis et des compétences est confié au Centre de formation continue du Collège, tant pour le secteur régulier que pour celui de la formation continue créditée.

Le Collège propose à la formation ordinaire 9 programmes d'études préuniversitaires et 23 programmes d'études techniques menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC). Il offre aussi le cheminement *Tremplin DEC*. Au cours de la période d'observation, soit de 2012 à 2015, le nombre de programmes d'études de la formation ordinaire est demeuré stable. En ce qui concerne l'offre de programmes à la formation continue, le nombre de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC) est passé de 10 à 12. Les programmes d'études techniques menant au DEC et ceux conduisant à une AEC appartiennent principalement aux familles des techniques biologiques, physiques, administratives, humaines et artistiques.

Au cours de la période d'observation, le nombre d'étudiants a décliné à la formation ordinaire passant de 5749 à 5475 alors qu'à la formation continue, le nombre d'étudiants est passé de 425 à 457. Ainsi, en 2014-2015, le Collège comptait 5932 étudiants dont 92 % inscrits à la formation ordinaire et 8 % à la formation continue. Des étudiants inscrits

à la formation ordinaire, 46 % fréquentaient un programme d'études préuniversitaires, 45 % un programme d'études techniques et 9 % le cheminement *Tremplin DEC*. Durant ces mêmes années, le nombre d'employés a légèrement diminué s'établissant à 839 en 2014-2015. De ces 839 employés, 26 faisaient partie du personnel de direction, 632 du personnel enseignant, 40 du personnel professionnel et 141 du personnel de soutien.

Le Collège compte six directions qui relèvent toutes de la Direction générale : la Direction des études, la Direction des affaires étudiantes et communautaires, la Direction des ressources humaines, la Direction des communications et des affaires corporatives, la Direction des ressources financières et la Direction des ressources matérielles. Le Centre de la formation continue, antérieurement sous la responsabilité de la Direction générale, relève de la Direction des études depuis l'hiver 2016. Depuis ce même moment, la coordination des technologies de l'information relève de la Direction générale alors qu'elle était auparavant associée à la Direction des ressources financières. Au cours de la période d'observation, les personnes ayant occupé les fonctions de directeur des études et de président du conseil d'administration ont changé.

## **La démarche d'autoévaluation**

Le Cégep de Sherbrooke a entrepris sa démarche d'autoévaluation en février 2014 et les travaux se sont terminés en février 2015. Il s'est appuyé sur un devis d'évaluation qui prévoyait notamment l'attribution des responsabilités en lien avec les différentes étapes de la démarche et les sources d'information pour chacun des objets soumis à l'évaluation. Ce document a fait l'objet de consultations auprès des instances du Collège et a été adopté par le conseil d'administration. Il a également déterminé des enjeux pour sa démarche d'autoévaluation : profiter de l'opération lancée par la Commission pour jeter un regard critique sur ses mécanismes d'assurance qualité et pour les améliorer. Le comité de pilotage a été responsable de la collecte et de l'analyse des données documentaires de même que de la rédaction du rapport d'autoévaluation. Il était composé de la directrice générale, du directeur des études, de la coordonnatrice du Centre de formation continue, du directeur du Service aux étudiants, du directeur adjoint de l'enseignement et des programmes, secteur techniques biologiques et de la santé, de la directrice adjointe du Service de soutien à l'enseignement, à la recherche et à l'internationalisation et d'un consultant. Le Collège a consulté la Commission des études sur le devis et le rapport d'autoévaluation. À travers le comité de pilotage, il a également mené des consultations et effectué la validation du rapport d'autoévaluation auprès des coordonnateurs de département et de programme ainsi qu'auprès de groupes de discussion formés du personnel professionnel, du personnel de soutien et d'étudiants. Enfin, le conseil d'administration a été consulté sur la version définitive du rapport d'autoévaluation et a procédé à son adoption le 11 février 2015.

## Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

En lien avec la qualité des programmes, le Cégep de Sherbrooke dispose d'une Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP). Il a adopté sa politique en 1996 et la Commission a jugé, lors de son évaluation d'octobre 1996, qu'elle contenait les composantes et les éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de qualité. La Direction des études est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme.

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Collège compte principalement sur sa Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA). La politique, sous la responsabilité de la Direction des études, a été révisée en 2010 et la Commission l'a jugée partiellement satisfaisante lors de son évaluation de janvier 2011. Quoique la politique présente des responsabilités en lien avec l'autoévaluation et la révision, la Commission a constaté qu'elle ne précisait pas de processus d'autoévaluation et de révision qui détaille les étapes de réalisation, les critères et l'ensemble des responsabilités. Ainsi, la Commission a recommandé au Collège d'inclure dans la politique les procédures d'autoévaluation et de révision et d'en préciser les modalités.

En ce qui concerne la qualité de la planification stratégique, comprenant la planification liée à la réussite, le Collège s'est doté d'un plan stratégique, incluant un plan de réussite. Le *Plan stratégique 2011-2016* a été évalué en avril 2013 par la Commission qui l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Elle a par ailleurs estimé que ce plan ne comprenait pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La Commission a ainsi recommandé au Collège de préciser des objectifs stratégiques et d'y associer des résultats attendus mesurables pour l'ensemble de son plan stratégique. La Direction générale est responsable de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Le volet de la planification liée à la réussite est plus spécifiquement placé sous la responsabilité de la Direction des études.

## Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité examine la capacité de ce dernier à garantir l'amélioration continue de la qualité. Ce système est composé des mécanismes veillant à assurer la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages, de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite.

### Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

### La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le Collège s'est doté d'une PIEP afin d'assurer la qualité des programmes d'études. Cette dernière prescrit un cycle d'évaluation des programmes d'études menant à un DEC s'étalant sur 8 à 10 ans. Quant aux AEC, la PIEP prévoit leur évaluation à intervalles réguliers selon la fréquence à laquelle ils sont offerts. Pendant la période d'observation, le Collège a complété une à deux évaluations de programme par année, dont *Technologie de l'électronique* et *Techniques de laboratoire : biotechnologies*. Au moment de la visite, il avait également complété l'évaluation des programmes *Technologie de systèmes ordinés* et *Danse*. Lors de ces évaluations, tous les critères prévus à la PIEP ont été examinés. Les données utilisées pour ces évaluations proviennent d'abord du système d'information sur le suivi des étudiants par programme du Collège qui inclut des données sur l'histoire du programme, l'effectif étudiant, la réussite scolaire, le placement étudiant et la perception des finissants au regard de diverses dimensions du programme. Ces données sont recueillies annuellement puis transmises aux comités de programme sous forme de tableaux présentant les faits saillants des cinq dernières années. Par ailleurs, le Centre de formation continue n'a pas réalisé d'évaluation de programme à ce jour.

Parmi les autres pratiques institutionnelles soutenant la qualité des programmes, les coordonnateurs des comités de programme se dotent annuellement d'un plan d'action et produisent un rapport d'activités à partir d'un gabarit institutionnel. Le Collège met également en œuvre les programmes d'appréciation de la qualité du travail pour toutes les catégories de personnel et un modèle d'encadrement des étudiants par programme d'études afin d'assurer leur qualité. Quant à la formation continue, elle dispose d'informations sur ses programmes d'études provenant des questionnaires d'appréciation remis aux étudiants pour chaque cours, deux fois par session, ainsi que des comptes rendus des rencontres tenues à la fin d'une cohorte qui réunissent employeurs, étudiants

et professeurs. Par ailleurs, le Collège a procédé à des actualisations d'AEC en lien avec l'évaluation des DEC souches.

Au cours des dernières années, le Collège constate la lourdeur de ses évaluations de programme en profondeur. Si la grande majorité des programmes a fait l'objet d'une évaluation au cours des 10 dernières années, le rythme d'évaluation est trop faible pour couvrir l'ensemble des programmes offerts à l'intérieur d'une périodicité raisonnable. Il est conscient de cette difficulté et travaille à développer des rapports plus courts et plus ciblés. À la formation continue, l'absence d'évaluation de programme officielle demeure un enjeu, malgré la présence d'outils permettant un suivi en continu des programmes. Par conséquent, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer d'évaluer tous ses programmes d'études, incluant ceux de la formation continue, selon une périodicité qui lui permet d'assurer leur amélioration continue.

### **La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité**

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes assurant la pertinence des programmes, leur cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation de même que l'efficacité des programmes et la qualité de leur gestion.

Pour veiller à la **pertinence** de ses programmes d'études, le Collège procède annuellement à une relance auprès des finissants et diplômés des programmes préuniversitaires et techniques. Les données de cette relance sont compilées dans des tableaux synthèses qui sont intégrés au système d'information sur le suivi des étudiants par programme. Ces données lui permettent de connaître l'appréciation de l'étudiant par rapport à son programme et notamment de savoir si celui-ci a répondu à ses attentes. De plus, le système d'information lui permet de recueillir et de compiler des données concernant les demandes d'admission par programme, le cheminement scolaire des étudiants et le placement des finissants et diplômés. Le nombre et le pourcentage de finissants et diplômés en emploi ou aux études de même que le nombre de demandes et le nombre d'admissions à l'université font l'objet de tableaux synthèses intégrés dans le système d'information. Aussi, plusieurs programmes ont développé des liens particuliers avec les universités, bien que d'autres ont plus de difficultés à établir de tels liens. Lors des évaluations de programme, une analyse de la pertinence du programme s'appuyant notamment sur ces données est réalisée. Le Collège complète les informations provenant de son système en recueillant la perception des employeurs pour les évaluations de programmes techniques. Leur perception est obtenue lors d'activités de retour de stage, lors des rencontres avec des groupes d'employeurs ou lors de comités bipartites qui se réunissent annuellement pour certains programmes d'études. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège constate que la relance auprès des employeurs n'est pas systématique. Ainsi, l'une des actions du Collège est d'évaluer la possibilité d'implanter



une relance systématique des employeurs. À la formation continue, bien qu'il n'y ait pas eu d'évaluation de programme, il recueille des informations concernant les attentes des étudiants et les besoins du marché du travail à l'aide de questionnaires aux étudiants et de rencontres avec des employeurs.

Le Cégep de Sherbrooke veille à la **cohérence** de ses programmes à l'aide de son processus d'élaboration et d'actualisation de programme. Sous la responsabilité d'un directeur adjoint de l'enseignement et des programmes, ce processus mène à la formation d'un comité d'implantation qui se rapporte au comité de programme. Le comité d'implantation est chargé notamment de déterminer les orientations locales du programme, de produire un logigramme de compétences, de préparer les plans-cadres et de produire un document programme qui, une fois adopté par le conseil d'administration, a un caractère prescriptif. Les révisions peuvent être déclenchées pour donner suite aux constats d'une évaluation de programme ou à une actualisation ministérielle, ou encore pour répondre à un enjeu particulier. Le Collège se préoccupe également de la cohérence au moment de l'évaluation de programme qui survient généralement au terme d'un cycle d'implantation d'un programme révisé. Les rapports d'évaluation comportent ainsi une analyse de la séquence des cours, de la charge de travail, des activités d'apprentissage, de l'épreuve synthèse de programme (ESP) s'appuyant sur l'analyse des plans de cours et sur les résultats des sondages auprès d'étudiants et de professeurs du programme évalué. Une autre pratique contribuant à la cohérence est la vérification et l'adoption des plans de cours. Les départements analysent les plans de cours à l'aide d'une grille permettant de vérifier leur conformité aux plans-cadres. Ils adoptent ensuite les plans de cours et le coordonnateur de département en fait rapport au directeur adjoint de l'enseignement et des programmes à travers son rapport annuel et lors des rencontres statutaires en septembre, décembre et juin. Le directeur adjoint de l'enseignement et des programmes approuve les plans de cours au nom de la Direction des études et intervient auprès du professeur concerné lorsque des améliorations sont nécessaires. À la formation continue, la vérification des plans de cours et le suivi auprès des professeurs se font par un conseiller pédagogique tandis que l'approbation des plans de cours relève de la coordonnatrice du Centre de formation continue. Enfin, la relance annuelle auprès des finissants et des diplômés est une autre pratique qui contribue à la cohérence des programmes d'études. En effet, lors de cette relance, le Collège obtient la perception des finissants et diplômés sur les liens entre les cours du programme, le respect des plans de cours et la pertinence des activités d'apprentissage.

La **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants** est évaluée sur la base d'entrevues et de données perceptuelles recueillies auprès des étudiants et des professeurs dans le cadre des évaluations de programme. En effet, la perception des étudiants sur l'approche pédagogique des professeurs ainsi que sur l'encadrement est analysée. De plus, le Collège jette un regard sur la valeur des méthodes pédagogiques au moyen de son programme d'appréciation de la qualité du travail des professeurs qui, tous les cinq ans, porte un regard sur divers aspects de

l'enseignement en s'appuyant sur le point de vue des étudiants, des pairs et du supérieur immédiat. Par ailleurs, il met en œuvre des mesures de dépistage des difficultés et des services de soutien et de suivi à travers son modèle d'encadrement. Dans ce modèle, chaque département désigne une personne responsable de l'encadrement qui joue un rôle de pivot en assurant le lien entre les personnes pouvant soutenir les étudiants, en coordonnant les interventions et en collectant et transmettant les informations les concernant. Le responsable de l'encadrement travaille en collaboration avec les professeurs, les aides pédagogiques individuels et les différents services de soutien. À la formation continue, l'évaluation des cours effectuée par les étudiants chaque session permet d'obtenir des données sur la valeur des méthodes pédagogiques et sur l'encadrement des étudiants. La Commission estime que ces mécanismes permettent aux intervenants du Collège de tenir compte des caractéristiques des étudiants et de réajuster leurs pratiques, au besoin. Elle considère également le modèle d'encadrement comme étant l'une des forces du Collège.

Le Cégep de Sherbrooke veille à l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** aux besoins de formation par la mise en œuvre de plusieurs mécanismes. Les procédures d'embauche des professeurs sont les mêmes à la formation ordinaire et à la formation continue et permettent au Collège de s'assurer que leur formation et leurs compétences sont diversifiées pour permettre d'atteindre les objectifs du programme. Il prend également en compte l'adéquation des ressources dans ses évaluations de programme. Par exemple, le rapport d'évaluation du programme *Techniques de laboratoire : biotechnologies* dédie une section aux professeurs de la discipline principale, à leur formation et à leur expérience. Il examine également si le personnel de soutien et professionnel possède les compétences adéquates et s'il est en nombre suffisant. En ce qui a trait au développement et au maintien des compétences et de la motivation du personnel, des programmes de perfectionnement sont offerts. De plus, le Service de soutien à l'enseignement et à la recherche propose au personnel enseignant un soutien individualisé. Le programme d'appréciation de la qualité du travail des professeurs permet également au Collège de cerner les besoins de perfectionnement. Pour les nouveaux professeurs, une rencontre d'accueil permet au directeur des études de présenter l'ensemble des services et des ressources à leur disposition. Par ailleurs, la relance annuelle auprès des finissants et diplômés de même que les questionnaires et entrevues réalisées auprès des étudiants du programme l'aident à déterminer si les locaux et les équipements sont appropriés. Lorsque des recommandations en lien avec les ressources découlent de l'évaluation de programme, le suivi est effectué par la Direction adjointe de l'enseignement et des programmes auprès des directions concernées. Parmi les pratiques institutionnelles, le Collège s'est doté d'un processus annuel de planification budgétaire qui permet aux équipes départementales, incluant la formation continue, d'y inscrire les besoins en mobilier, en appareillage, en outillage et en ouvrages de référence. Les équipes départementales déterminent, priorisent et justifient leurs besoins, puis les directeurs adjoints de l'enseignement et des programmes en font une analyse. Par la suite, le directeur des études examine l'ensemble des demandes et prépare une

recommandation pour la régie du Collège. À la formation continue, l'évaluation des cours effectuée par les étudiants permet d'obtenir certaines données en lien avec l'adéquation des ressources aux besoins de formation.

En ce qui concerne l'**efficacité** des programmes d'études, le Collège dispose des données du système d'information par programme, mises à jour annuellement, qui comprennent notamment des données sur la réussite, le nombre de demandes et d'admissions, l'effectif étudiant et la diplomation. Ainsi, le système d'information lui permet d'avoir un portrait de l'évolution de ces données pour chaque programme de la formation ordinaire et de la formation continue et de porter un regard critique sur l'efficacité de ses pratiques d'admission et sur le taux de réussite de ses étudiants. En plus de s'intéresser à la réussite lors des évaluations de programme, le Collège fournit annuellement aux comités de programme des tableaux synthèses sur les faits saillants des cinq dernières années, ce qui leur permet de faire un suivi continu de la santé des programmes. En effet, les comités de programme disposent notamment des données sur la réussite en première session, le taux de réinscription par session, le taux de diplomation au temps prévu et un an après ainsi que les données du réseau collégial. Dans leur rapport annuel, ils doivent rendre compte des problématiques relevées en matière de réussite. À la formation continue, les conseillers pédagogiques veillent à la conformité des plans de cours et assurent le suivi de la réussite dans les programmes d'AEC. Pour ce qui est de l'évaluation des apprentissages, le Collège cherche à savoir, lors des évaluations de programme, si l'évaluation finale de cours permet d'évaluer les compétences prévues par l'entremise de questionnaires ou d'entrevues avec les professeurs et les étudiants. Par ailleurs, le plan-cadre précise les modalités de l'évaluation finale de cours et l'adéquation des plans de cours aux plans-cadres est vérifiée par les départements chaque session à l'aide d'une grille d'analyse. À la formation continue, cette vérification est prise en charge par le conseiller pédagogique. Les départements sont également responsables de porter un regard critique sur les instruments d'évaluation des apprentissages à partir d'une grille d'examen des instruments d'évaluation. Selon le Collège, les coordonnateurs de département témoignent des résultats de l'examen des plans de cours et des instruments d'évaluation dans leur rapport annuel de même qu'au directeur adjoint de l'enseignement et des programmes lors de rencontres mensuelles de suivi. Les témoignages recueillis lors de la visite n'ont pas permis de constater l'efficacité de ce mécanisme et la Commission estime que le Collège devrait s'en assurer.

En ce qui a trait à la **qualité de la gestion** des programmes d'études, la Commission note que ce critère est pris en charge lors des évaluations de programme. Par ailleurs, les comités de programme sont présents et jouent un rôle central à plusieurs étapes de l'élaboration, de l'actualisation et de l'évaluation de programme. Un directeur adjoint de l'enseignement et des programmes est aussi présent à tous les comités de programme. Pour veiller à une bonne compréhension du programme, les documents de programme sont remis aux nouveaux professeurs lors de leur rencontre d'accueil avec la Direction des études. Quant aux nouveaux étudiants, les aides pédagogiques individuels veillent à

leur présenter leur programme lors de l'accueil. Les étudiants des programmes techniques sont aussi informés par le cours d'initiation à la profession qui est donné à la première session.

En somme, le Cégep de Sherbrooke dispose de politiques et de pratiques permettant d'évaluer les forces et les faiblesses des programmes d'études. Les nombreuses données qualitatives et quantitatives recueillies annuellement et intégrées dans le système d'information permettent un suivi en continu des programmes. Les diverses instances du Collège dont les directions, les services, les comités de programme et les départements, se dotent de plans de travail annuels suivant un gabarit institutionnel et produisent un bilan à la fin de l'année, contribuant à la prise en charge des améliorations relevées lors de l'évaluation de programme ou du suivi continu des programmes. Dans son rapport, le Collège note que le processus encadrant l'élaboration et l'actualisation de programme, bien que fortement ancré dans les pratiques, n'est décrit dans aucune politique, une lacune qu'il entend combler en se dotant prochainement d'une Politique institutionnelle de gestion des programmes.

### **La révision et l'actualisation des principaux mécanismes**

Le Cégep de Sherbrooke note que sa PIEP a été rédigée en 1996, au moment où s'implantait l'approche-programme, et qu'il n'avait pas alors prévu de cycle de gestion pour ses programmes ni précisé le mode d'autoévaluation et de révision de sa politique. Au cours des années suivantes, le Collège a développé des pratiques d'élaboration et d'actualisation des programmes, mais sans que ces pratiques soient intégrées à une politique. De même, les pratiques d'évaluation approfondie des programmes ont évolué au fil des années, sans que ces changements soient reflétés dans la PIEP. Pour répondre à ces préoccupations, le Collège a retenu d'élaborer une Politique institutionnelle de gestion des programmes laquelle prévoira un cycle de gestion incluant toutes les étapes de vie d'un programme d'études, un partage des responsabilités de même qu'un volet s'appliquant à la formation continue. Dans son plan d'action, il prévoyait adopter cette politique en janvier 2016, ce qui n'avait pas été réalisé au moment de la visite. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de procéder à l'adoption de la nouvelle politique afin d'assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

En somme, le Cégep de Sherbrooke possède un système d'information qui lui permet de suivre l'évolution de ses programmes d'études. La Commission souligne que le système d'information est l'une des forces du Collège. Les évaluations de programme permettent notamment au Collège de poser un regard critique sur les critères définis dans sa PIEP. La Commission note toutefois que l'absence d'évaluation de programme à la formation continue ainsi que le rythme de réalisation des évaluations de programme ne permettent qu'en partie au Collège d'évaluer en profondeur tous ses programmes dans un délai approprié. Il prévoit des actions de nature à améliorer la qualité de la gestion de ses

programmes ainsi que les processus de révision et d'actualisation de ses principaux mécanismes.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études.

## **Les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages**

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

### **La mise en œuvre des principaux mécanismes**

La PIEA constitue le principal mécanisme que le Collège met en œuvre pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. Ses finalités et ses objectifs portent une attention particulière à l'équité et l'équivalence. Elle a notamment pour objectifs d'assurer la qualité d'évaluation des apprentissages et de déterminer un cadre de référence institutionnel en matière d'évaluation. Des pratiques venant appuyer cette politique sont mises en œuvre pour assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages. La Direction des études, les départements, les comités de programme, les directions de l'enseignement et des programmes interviennent dans la mise en œuvre de ces mécanismes. Leurs rôles et leurs responsabilités sont précisés dans la PIEA.

### **La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité**

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes assurant la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.

Le Cégep de Sherbrooke met en œuvre des mécanismes pour veiller à la **justice** de l'évaluation des apprentissages. Le Collège informe les étudiants des règles d'évaluation par l'entremise des plans de cours, du site Web et de l'agenda étudiant. La PIEA et une directive l'accompagnant décrivent les tâches et responsabilités au regard de l'évaluation des apprentissages et définissent un processus de vérification des plans de cours et des instruments d'évaluation. Cette directive précise notamment que chaque session, les départements examinent les plans de cours élaborés par les professeurs à l'aide d'une grille permettant d'en vérifier la conformité aux plans-cadres et à la PIEA. Les départements recommandent ensuite l'approbation des plans de cours à la Direction adjointe de l'enseignement et des programmes. Une fois cet exercice complété, le coordonnateur du département fait état des résultats dans son rapport annuel et lors d'une rencontre avec la Direction adjointe de l'enseignement et des programmes. Si des améliorations sont nécessaires, cette dernière intervient directement auprès du professeur concerné. Les plans de cours font également l'objet d'un examen détaillé au moment de l'évaluation de programme. À la formation continue, les professeurs soumettent les plans de cours aux conseillers pédagogiques qui les approuvent avec ou

sans modifications, puis en recommandent l'adoption à la Direction des études. Pour ce qui est des droits de recours des étudiants, ils sont encadrés par la PIEA, dont les extraits pertinents sont inclus dans l'agenda étudiant, ainsi que par la politique de recours dont peuvent se prévaloir les étudiants. Les responsables de l'encadrement ainsi que les aides pédagogiques individuels sont également des sources d'information pour les étudiants. Dans son rapport, le Collège constate la difficulté à produire des statistiques précises sur l'utilisation du processus de révision de notes. Au moment de la visite, il réfléchissait aux moyens de colliger les données relatives à l'utilisation des procédures de recours des étudiants.

Le Collège s'intéresse à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages dans le contexte des évaluations de programme. Le comité d'évaluation pose ainsi un regard sur l'ESP et analyse les données provenant du questionnaire aux diplômés de même que des entrevues avec les professeurs du programme. Le Collège s'est également doté d'une grille d'analyse à laquelle le comité de programme chargé de l'élaboration de l'ESP peut se référer pour vérifier ses principaux aspects, dont l'intégration de la formation générale, le caractère intégrateur et la conformité à la PIEA. Pour s'assurer que les évaluations finales de cours attestent l'atteinte des objectifs selon les standards, le Collège met en œuvre sa directive sur l'appréciation des instruments d'évaluation. Le département doit ainsi examiner chaque session un certain nombre d'instruments d'évaluation à l'aide d'une grille, afin que chaque instrument soit vu une fois tous les deux ou trois ans. La grille permet de vérifier entre autres si les critères d'évaluation sont clairement indiqués, si la pondération est conforme à la PIEA, si les modalités d'évaluation sont conformes au plan-cadre et si le niveau de difficulté est adéquat. Dans les rapports annuels des départements et lors des rencontres annuelles des coordonnateurs de département avec les directeurs adjoints de l'enseignement et des programmes, il est prévu de rendre compte de l'appréciation des outils d'évaluation et il revient à la Direction des études de faire le suivi auprès de certains professeurs en cas de lacunes. La démonstration du Collège et les témoignages recueillis lors de la visite n'ont cependant pas permis de valider entièrement que l'examen des instruments est systématique, que les mêmes éléments sont vérifiés pour tous les départements et qu'un suivi adéquat des constats qui en découlent est effectué auprès de la Direction des études. En conséquence, la Commission **suggère** au Cégep de Sherbrooke de s'assurer, à la formation ordinaire comme à la formation continue, de l'efficacité de ses mécanismes de vérification des épreuves finales de cours afin que l'évaluation atteste l'atteinte individuelle des objectifs selon les standards.

### **La révision et l'actualisation des principaux mécanismes**

Le Cégep de Sherbrooke a révisé en profondeur sa PIEA en 2010, à la suite de l'évaluation de son application. Le rapport d'autoévaluation du Collège fait état des modifications qu'il apportera à la politique, notamment concernant la définition d'un processus d'autoévaluation et de révision. Le Collège a d'ailleurs inscrit la révision de la

PIEA dans son plan d'action. Au moment de la visite, la révision était en cours. En complément à la PIEA, il s'est doté d'une directive portant sur les tâches et sur les responsabilités au regard de l'évaluation des apprentissages, mise à jour au cours de la période d'observation en 2012. Bien que le Cégep de Sherbrooke ait démontré sa capacité à réviser et à actualiser sa PIEA, la Commission rappelle au Collège la recommandation qu'elle a formulée sur la politique à l'effet d'y inclure les procédures d'autoévaluation et de révision et d'en préciser les modalités. La Commission l'**invite** à y donner suite rapidement.

En conclusion, la Commission remarque que le Collège met en place des mécanismes afin de veiller à l'équité et à la justice de l'évaluation des apprentissages. La vérification de la conformité des plans de cours aux plans-cadres et à la PIEA, leur approbation, combinée à une appréciation des instruments d'évaluation permettent au Collège de s'assurer que l'évaluation est en lien avec le contenu enseigné. Il s'est doté de mécanismes afin de s'assurer de la diffusion des règles concernant l'évaluation des apprentissages et que les étudiants ont accès à un droit de recours. Par ailleurs, la démonstration du Collège et les témoignages recueillis n'ont pas permis d'établir entièrement l'efficacité des mécanismes en place à attester l'atteinte individuelle des objectifs selon les standards.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent généralement l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages.
---



## **Les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite**

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, la Commission aborde la mise en œuvre des principaux mécanismes, la capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

### **La mise en œuvre des principaux mécanismes**

Le *Plan stratégique de développement 2011-2016* constitue le principal mécanisme que le Collège met en œuvre pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs institutionnels. Le plan stratégique comporte 4 orientations, nommées « défis », déclinés en 14 objectifs, appelés « engagements » qui eux-mêmes se déploient en « chantiers ». Les orientations concernent notamment la proposition d'une formation qui tient compte des réalités et des besoins en évolution tant chez les étudiants qu'au sein du marché du travail et de la société ainsi que la valorisation de l'apprentissage tout au long de la vie. Pour sa part, le *Plan de réussite 2011-2016* est intégré au plan stratégique par sa première orientation qui vise à favoriser la réussite et la persévérance pour accroître la diplomation. Les directions, les services et les départements élaborent leur plan d'action annuel et leur bilan à partir des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

### **La capacité des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité**

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, contribuant à l'atteinte des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

En ce qui concerne la **mise en œuvre** de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, la Direction générale, les directions, les services, les départements et les comités de programme élaborent leurs plans d'action annuels en tenant compte des objectifs stratégiques. Pour ce faire, le Collège a conçu un gabarit faisant explicitement référence aux objectifs stratégiques pour chacun des moyens compris dans les plans d'action annuels et comporte une section pour déterminer le responsable de l'action. Dans le cadre de son cycle de gestion, la Direction générale élabore un plan d'action institutionnel qui est adopté au conseil d'administration au mois de mai. Les plans d'action des directions, qui doivent tenir compte du plan d'action institutionnel, sont préparés à partir du même gabarit et sont déposés auprès de la Direction générale. Dans ses pratiques de gestion, le Collège réalise un bilan de mi-année au mois de janvier, suivi d'une tournée de la Direction générale dans tous les

services et départements ainsi que des rencontres avec les instances syndicales et l'association étudiante. Lors de cette tournée, la direction présente l'état d'avancement des travaux du plan stratégique, incluant le plan de réussite, et recueille les commentaires des différents groupes rencontrés. Ces pratiques lui permettent de prendre en charge les améliorations à apporter à la mise en œuvre de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, puis à établir le plan d'action institutionnel de l'année suivante.

La mise en œuvre de la planification liée à la réussite est réalisée grâce aux mêmes mécanismes que la planification stratégique, le plan de réussite étant entièrement intégré au plan stratégique. De plus, le Collège met en œuvre son modèle d'encadrement dans lequel les responsables de l'encadrement élaborent, en collaboration avec le comité de programme, un plan d'action de deux ans. Un rapport d'activités et un bilan de mi-étape sont réalisés par le responsable de l'encadrement et portent sur les mesures de soutien à la réussite et à la persévérance spécifiques au programme. Au moment de la visite, le Collège réfléchissait à mettre sur pied un comité de réussite afin d'assurer un suivi de la mise en œuvre de la planification de la réussite au niveau institutionnel.

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour assurer le **suivi des résultats** de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. Les objectifs inscrits au plan stratégique ne sont pas formulés sous forme de résultats attendus dont il peut attester l'atteinte, rendant difficile un réel suivi de la progression du Collège vers leur réalisation. Afin de combler cette lacune, il s'est doté d'un document de suivi qui précise des résultats attendus pour chacun des objectifs institutionnels. Le Collège reconnaît que certains de ces résultats attendus prennent davantage la forme de moyens, bien que plusieurs autres s'inscrivent plutôt dans une perspective de gestion axée sur les résultats. Ce document de suivi qui accompagne le plan stratégique est utilisé depuis trois ans par la direction afin de réaliser le suivi du plan stratégique, notamment auprès du conseil d'administration. Le Collège constate par ailleurs que le suivi du plan stratégique est dynamique, certains objectifs ayant été ajoutés alors que d'autres ont été abandonnés, ce dont la Direction générale informe le conseil d'administration régulièrement. Par ailleurs, il s'est doté d'un tableau de bord de gestion qui regroupe des indicateurs quantitatifs pour des objectifs de son plan stratégique et d'autres indicateurs de gestion. Par exemple, des indicateurs portant sur la qualité du milieu de vie, la place de la recherche et l'influence du développement durable sont définis et des données sont fournies annuellement. Ce tableau de bord permet au Collège de suivre l'évolution de plusieurs enjeux stratégiques et d'orienter la prise de décision à partir des résultats. Au moment de la visite, le Collège réfléchissait à l'amélioration de ses outils de suivi de même qu'à la définition de résultats attendus pour son prochain plan actualisé. Concernant la réussite, le Collège effectue un suivi annuel des indicateurs de cheminement scolaire auprès du conseil d'administration et de la Commission des études. Les données sont présentées au moyen d'un tableau de bord couvrant plusieurs années et portant sur la réussite, la persévérance, la diplomation et les résultats obtenus à l'épreuve uniforme de français. La Commission note le progrès

réalisé par le Collège dans le suivi des résultats de sa planification stratégique et l'encouragement à poursuivre ses efforts en ce sens.

### **La révision et l'actualisation des principaux mécanismes**

Au cours de la période d'observation, le Collège a procédé à des modifications du plan stratégique, incluant son plan de réussite. En effet, il a ajouté des objectifs alors que d'autres ont été enlevés. Ces décisions se sont basées sur les résultats de la tournée de la Direction générale ainsi que sur des changements survenus dans le contexte du Collège. La Commission note que ces modifications ont été apportées au document de suivi du plan stratégique qui constitue un outil de suivi complémentaire au plan stratégique. Au moment de la visite, le Collège se trouvait à la dernière année de mise en œuvre de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Il songeait à son actualisation et envisageait de le prolonger de deux ans. Ainsi, le Collège prévoit réfléchir sur les priorités qui figureront dans le prochain plan de même qu'à la formulation de ses objectifs en matière de résultats attendus. La Commission **invite** le Cégep de Sherbrooke à poursuivre son travail en vue de définir ses objectifs institutionnels sous forme de résultats attendus pertinents et d'actualiser son plan stratégique.

En somme, le Cégep de Sherbrooke met en œuvre des mécanismes afin de voir à l'atteinte des objectifs institutionnels de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. La Commission souligne la tournée de la Direction générale ainsi que le gabarit institutionnel pour l'élaboration des plans d'actions et bilans annuels des différentes instances comme étant des forces du Collège. Ce dernier prévoit des actions de nature à améliorer le suivi des résultats ainsi que les processus de révision et d'actualisation de son mécanisme principal.

<p>La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite.</p>
---

## **Regard sur l'ensemble du système d'assurance qualité**

Dans son rapport d'autoévaluation, le Cégep de Sherbrooke fait état des constats qu'il dégage de son analyse de l'efficacité des mécanismes de son système d'assurance qualité pour chaque composante. À l'instar de la Commission, il constate que des améliorations sont nécessaires, notamment au regard de la révision et de l'actualisation de principaux mécanismes, soit la PIEP et la PIEA. Il relève également l'efficacité de ses pratiques de mise en œuvre de son plan stratégique, comme la tournée de la direction dans les départements et les services de même que le processus de planification annuelle. Il mentionne poursuivre l'amélioration de ses outils afin d'assurer la prise en charge du plan et le suivi de la progression vers l'atteinte de ses objectifs institutionnels.

Lors de la visite, le Collège a aussi conclu que le système d'assurance qualité est bien articulé, cohérent et dynamique. Parmi les bonnes pratiques, il a notamment souligné la communication et la collaboration entre ses différentes instances ainsi que le travail de collaboration au sein de l'équipe de direction. Il a aussi mentionné que l'autoévaluation lui a permis d'avoir un point de vue plus global sur ses pratiques visant à assurer la qualité des programmes, de l'évaluation des apprentissages et de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, ainsi que sur les éléments à améliorer.

## **Plan d'action**

Le Collège a élaboré un plan d'action en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Les actions suggérées sont structurées selon la composante du système d'assurance qualité à laquelle elles se rattachent. La Commission note que pour les différentes actions envisagées des responsabilités ont été assignées et un échéancier est précisé. Au moment de la visite, certaines actions avaient déjà été entreprises, comme la révision de la PIEA et de la PIEP, alors que d'autres avaient déjà été réalisées, comme l'élaboration d'un tableau de bord et l'intégration des données sur la diplomation des AEC au système d'information du Collège. La Commission conclut que les actions envisagées sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des lacunes observées par le Cégep de Sherbrooke dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation.

## Conclusion

**Au terme de son évaluation, la Commission juge que le système d'assurance qualité du Cégep de Sherbrooke et la gestion qu'il en a faite garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité.**

En ce qui concerne les mécanismes veillant à la qualité des programmes d'études, le Collège réalise des évaluations de programme qui l'amènent à porter un regard critique sur les différentes dimensions de leur mise en œuvre. La Commission souligne la qualité du système d'information dont les données alimentent ces évaluations. Toutefois, elle constate des difficultés quant à leur périodicité ainsi que l'absence d'évaluation à la formation continue malgré un certain suivi des programmes à ce secteur. La Commission suggère au Collège de s'assurer d'évaluer tous ses programmes d'études, incluant ceux de la formation continue, selon une périodicité qui lui permet d'assurer leur amélioration continue. Le Collège compte aussi adopter une Politique institutionnelle de gestion des programmes pour mieux définir ses pratiques d'évaluation et de voir à leur efficacité. Ce que la Commission lui suggère afin d'assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

Quant à l'évaluation des apprentissages, le Collège met en œuvre sa PIEA ainsi que d'autres mécanismes pour veiller à la justice et à l'équité de l'évaluation. Il a émis une directive au regard de l'évaluation des apprentissages qui prévoit notamment un processus d'appréciation des instruments d'évaluation par les départements. Toutefois, la démonstration du Collège et les témoignages recueillis lors de la visite n'ont pas permis de valider entièrement l'efficacité de ce processus. Ainsi, la Commission suggère au Collège de s'assurer, à la formation ordinaire comme à la formation continue, de l'efficacité de ses mécanismes de vérification des épreuves finales de cours afin que l'évaluation atteste l'atteinte individuelle des objectifs selon les standards. La Commission invite aussi le Collège à tenir compte, lors de la révision de sa PIEA, de la recommandation qu'elle a formulée sur sa politique et à y donner suite rapidement.

Pour ce qui de l'efficacité des mécanismes du Collège liés à la planification stratégique, incluant la planification de la réussite, la Commission note plusieurs points forts. Elle souligne l'utilisation d'un gabarit institutionnel par les différentes instances pour l'élaboration de leur plan d'action annuel permettant ainsi la prise en charge des objectifs du plan stratégique, incluant ceux liés à la réussite. Elle note également la tournée menée par la Direction générale dans tous les services et départements afin de présenter l'état d'avancement des travaux du plan stratégique et de recueillir les commentaires. La Commission constate le progrès réalisé par le Collège pour suivre les résultats de son plan stratégique à l'aide d'outils complémentaires. Elle l'invite à poursuivre son travail en vue de définir ses objectifs institutionnels sous forme de résultats attendus pertinents et d'actualiser son plan stratégique. En ce qui concerne la réussite, le Collège effectue un

suivi annuel des indicateurs de cheminement scolaire auprès du conseil d'administration et de la Commission des études au moyen d'un tableau de bord.

## Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Cégep de Sherbrooke souscrit généralement à l'analyse. Il émet toutefois des réserves quant à certains avis formulés et jugements émis par la Commission. Le Collège a également apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

Le Collège a fait état des actions qu'il a entreprises et réalisées depuis la visite d'audit. Il a poursuivi les travaux relatifs à l'élaboration de la Politique institutionnelle de gestion des programmes dont l'adoption est prévue en juin 2017. Il a également amorcé sa réflexion concernant la possibilité d'implanter une relance systématique auprès des employeurs. Par la révision de la PIEA en cours, le Collège entend notamment y intégrer des précisions quant aux processus d'autoévaluation et de révision de la politique ainsi qu'aux mécanismes veillant à la qualité de l'évaluation des apprentissages. Au regard de la planification stratégique, le Collège a adopté une prolongation de son *Plan stratégique 2011-2016* dont le terme est dorénavant prévu en juin 2018. Cette prolongation intègre une version actualisée du plan qui détermine les priorités institutionnelles d'ici l'échéance du plan en fonction des résultats obtenus. Enfin, le Collège a instauré le comité de suivi du plan de réussite dont les travaux sont amorcés.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

***Original signé***

Céline Durand, présidente

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**