



RAPPORT D'ÉVALUATION

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

du Cégep de Sainte-Foy

Novembre 2015

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de Sainte-Foy 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*¹, 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 Sainte-Foy, couvrant la période d'observation 2011-2014 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 27 juin 2014. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 30 septembre, 1^{er} et 2 octobre 2014². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

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 Sainte-Foy, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes d'assurance qualité, la Commission pose un jugement sur l'efficacité du système 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.

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 la commissaire, M^{me} Céline Durand, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. René Gingras, directeur général du Cégep de Rivière-du-Loup, M^{me} Josée Bouchard, analyste de la planification et de l'évaluation au Cégep régional de Champlain, et M^{me} Hélène Dubois, directrice retraitée de l'Office des professions du Québec. Le comité était assisté de M^{me} Claudia Pilote, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M. John Keyes, commissaire, et M^{me} Katie Bérubé, coordonnatrice de projet, étaient présents à titre d'observateurs.
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, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes

L'établissement

Fondé en 1967, le Cégep de Sainte-Foy est l'héritier de l'Académie de Québec fondée en 1862 par les frères des Écoles chrétiennes. Il s'est donné pour mission de « contribuer à la formation et au développement de personnes compétentes, responsables et possédant les atouts pour intégrer avec succès l'université ou le marché du travail. Par un enseignement de qualité, le Cégep de Sainte-Foy met en œuvre des programmes d'études riches et offre une éducation à la citoyenneté dans un milieu d'apprentissage humain et stimulant. Le Cégep, par ses activités de formation et de recherche ainsi que par les services qu'il rend à l'ensemble de la population, participe à l'essor et à la vitalité de sa région et du Québec ».

Le Collège possède deux centres collégiaux de transfert technologique affiliés : le Centre d'enseignement et de recherche en foresterie (CERFO), établi en 1984, et le Centre en imagerie numérique et médias interactifs (CIMMI), établi en 2007. Il assume également deux mandats de soutien au réseau. D'une part, il est responsable du Centre collégial de soutien à l'intégration (CCSI) des étudiants en situation de handicap qui offre son soutien aux collèges de l'Est du Québec. D'autre part, il opère l'un des quatre centres d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences (CERAC) mis en place par le gouvernement en 2013-2014 en vue de soutenir le développement de l'expertise des collèges en matière de reconnaissance des acquis et des compétences.

Le nombre de programmes offerts est demeuré stable au cours de la période d'observation. Selon son rapport annuel 2013-2014, le Cégep de Sainte-Foy offrait, au secteur préuniversitaire, neuf programmes de formation menant au diplôme d'études collégiales (DEC), dont deux programmes de doubles DEC. Au secteur technique, 20 programmes étaient offerts dans les domaines des techniques biologiques, humaines, administratives, incluant l'informatique, et des techniques artistiques. À la formation continue, 12 attestations d'études collégiales (AEC) ou DEC intensifs étaient offerts dans les domaines de la santé, des techniques humaines et des techniques administratives, incluant l'informatique. De plus, le Collège offrait 10 programmes en reconnaissance des acquis.

Depuis plusieurs années, le secteur régulier accueille une population stable d'environ 6500 étudiants. Le secteur préuniversitaire regroupe 53 % de l'ensemble des étudiants tandis que le secteur technique représente 47 % de la population étudiante. À la formation continue, ce sont environ 2100 étudiants qui s'inscrivent chaque année. En outre, entre 500 et 600 étudiants sont inscrits dans le secteur de la francisation tandis qu'il y a environ 350 inscriptions dans le secteur de la reconnaissance des acquis.

Le rapport d'autoévaluation souligne qu'en 2014, plus de 1100 employés réguliers œuvraient à la mission du Collège et se répartissaient comme suit : 40 cadres, 250 employés de soutien, 775 professeurs et 65 professionnels.

En plus de la Direction générale et de la Direction des études, le Cégep de Sainte-Foy compte six directions responsables des affaires étudiantes et des communications, de la formation continue, du personnel et des affaires corporatives, des services administratifs, des systèmes et des technologies de l'information ainsi que des ressources matérielles. L'ensemble de ces directions relève de la Direction générale. Au cours des années 2011 à 2014, la directrice générale est demeurée en poste, tandis que des changements sont survenus du côté de la Direction des études et de la présidence du conseil d'administration.

La démarche d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation s'est échelonnée d'août 2013 à juin 2014. Elle était sous la responsabilité de la Direction générale et de la Direction des études qui ont mis sur pied un comité d'autoévaluation. Ce dernier a élaboré un devis qui situe l'opération et présente les objets d'évaluation, les principales étapes de la démarche ainsi que les trois enjeux retenus par le Collège. Le premier enjeu consiste à porter une attention particulière, quelle que soit la composante considérée au cours de l'autoévaluation, à l'efficacité de ses mécanismes. Le deuxième enjeu vise à être sensible à la circulation de l'information et à la qualité de la communication qui ont un impact direct sur la clarté du système d'assurance qualité. À travers le troisième enjeu, le Collège souhaite que le regard critique porté sur l'efficacité des mécanismes permette d'évaluer si le système d'assurance qualité est un tout intégré qui repose sur un système d'information bien structuré.

Le Cégep de Sainte-Foy a choisi d'élaborer pour chaque composante de son système d'assurance qualité, une cartographie qui répertorie, présente et organise les divers mécanismes mis en œuvre. Ceux-ci font l'objet de trois regroupements, soit ceux fixant les standards de qualité qui orientent et structurent l'action, les mécanismes relatifs au suivi de la mise en œuvre et les mécanismes d'évaluation. En complément aux cartographies, des listes de documents en appui ont été produites pour chacune des composantes. Elles font état des diverses données qui ont été recueillies et analysées par le comité d'autoévaluation. Plusieurs consultations ont également été menées tout au long du processus afin de collecter des données supplémentaires et de valider les premiers constats établis. Au terme de ces travaux et à la suite d'un avis favorable de la Commission des études, le rapport d'autoévaluation a été adopté par le conseil d'administration en juin 2014.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

La plus récente version de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) a été adoptée par le conseil d'administration en novembre 1998. Dans son rapport d'évaluation, la Commission a jugé que la politique contenait tous les éléments essentiels pour produire des évaluations de programme potentiellement efficaces. L'application de la PIEP est sous la responsabilité de la Direction des études. La politique couvre tous les programmes d'études offerts par le Collège et menant à l'obtention d'un DEC ou d'une AEC. Elle a pour objectifs d'examiner la qualité de la mise en œuvre des programmes, de déterminer les actions à envisager et les moyens à mettre en place pour améliorer les programmes, d'apporter les ajustements requis ainsi que de porter un jugement sur l'efficacité de ces ajustements.

La plus récente version de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) a été adoptée par le conseil d'administration en avril 2013. Elle a été jugée entièrement satisfaisante par la Commission. La PIEA s'applique à l'ensemble des activités créditées, que ce soit dans le cadre de l'enseignement régulier ou de la formation continue. La Direction des études est responsable de son application. La politique couvre également la reconnaissance des acquis scolaires et extrascolaires pour les aspects qui la concernent. La politique a pour finalités d'assurer une évaluation juste et équitable des apprentissages des étudiants et de garantir la valeur de la sanction des études au Cégep de Sainte-Foy.

Le *Plan stratégique 2009-2014*, incluant le plan de réussite, a été adopté par le conseil d'administration en juin 2009. La Commission a jugé qu'il était conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et qu'il comprenait généralement les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Bien que sa gestion relève de la Direction générale du Collège, les responsabilités à assumer pour le déploiement des différentes actions sont partagées au sein des différentes directions. C'est la Direction des études qui porte la responsabilité du suivi de l'ensemble du plan de réussite.

Par ailleurs, sur la base de la démonstration faite par le Collège, la Commission note que d'autres principaux mécanismes composent le système d'assurance qualité. Tout d'abord, il y a les cadres d'élaboration des programmes, tant pour les DEC que pour les AEC. Adoptés par la Direction des études en 2001 et en 2000, ces cadres sont utilisés systématiquement lors de l'élaboration ou de l'actualisation d'un programme. Ils contribuent principalement à la qualité des programmes et à celle de l'évaluation des apprentissages. Ensuite, on retrouve la Politique d'évaluation des professeurs dont la dernière version a été adoptée par le conseil d'administration en février 2011. La Direction du personnel et des affaires corporatives, la Direction des études et la Direction de la formation continue sont responsables conjointement de son implantation et de son application. La politique s'adresse à tous les professeurs permanents ou non permanents

du secteur régulier ou de la formation continue qui donnent des cours crédités. Elle poursuit notamment l'objectif de fournir au professeur des données pertinentes pour lui permettre de faire le point sur son enseignement, de le soutenir dans sa démarche de développement professionnel et de fournir aux départements ou à la Direction de la formation continue des données pertinentes pour appuyer une recommandation en ce qui a trait au maintien ou au retrait de la priorité d'emploi dans le cas de professeurs non permanents. Enfin, il y a la Politique sur l'emploi et la valorisation de la langue française adoptée en septembre 2004 ainsi que le plan d'action qui en découle. La mise en œuvre de la politique relève de la Direction générale appuyée par chacune des directions du Collège. Elle vise à faire du Collège un milieu dans lequel l'utilisation d'un français de qualité est prioritaire, à valoriser la maîtrise de la langue tant chez les étudiants que chez les employés, à améliorer les compétences linguistiques des étudiants et à s'assurer que les employés ont les compétences linguistiques nécessaires pour exercer leurs fonctions.

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 met en œuvre deux principaux mécanismes pour assurer la qualité des programmes d'études. D'abord, les cadres d'élaboration des programmes, tant pour les DEC que pour les AEC, présentent la démarche retenue par le Collège afin de concevoir de nouveaux programmes ou de les actualiser. Les cadres sont accompagnés d'outils qui guident chaque étape de la démarche. Au terme de ce processus, un Plan de formation institutionnel est adopté par le conseil d'administration et sert d'assise à l'élaboration des devis de cours et, dans le cas des DEC, des modalités pour l'épreuve synthèse de programme. Ce mécanisme permet au Collège de tenir compte de l'ensemble des objectifs poursuivis par la mise en œuvre des programmes d'études.

Ensuite, le Collège met en œuvre sa PIEP qui présente notamment les objectifs et finalités d'une évaluation de programme, les étapes de la démarche, le partage des responsabilités ainsi que les critères d'évaluation. Pour chacun de ceux-ci, la politique est accompagnée d'un cadre de travail qui précise les sources de données à exploiter, les angles d'analyse à privilégier, les balises pour établir les jugements, les types de constats à en tirer et des consignes pour la rédaction des rapports. Un outil que le Collège appelle *Vue synoptique* lui permet de suivre le cheminement de ses programmes en les classant selon les étapes de leur cycle de vie à une année donnée. Cet outil établit quels sont les programmes en cours d'élaboration ou d'actualisation, en implantation, en évaluation ou en suivi d'évaluation. Chaque année, le Collège formule une proposition de programmes à évaluer qui tient compte du cheminement des programmes, des taux de réussite, de persévérance et d'obtention du diplôme ainsi que des ressources organisationnelles nécessaires et disponibles pour mener à bien l'évaluation des programmes. Au cours de la période d'observation, le Collège a notamment procédé à l'évaluation des programmes

Techniques de design industriel, Techniques d'éducation spécialisée et Techniques de travail social.

Entre l'élaboration et l'évaluation d'un programme, différents mécanismes sont en appui aux cadres d'élaboration des programmes et à la PIEP. D'ailleurs, la Commission constate que le Collège est largement instrumenté et que les pratiques mises en œuvre sont adaptées au fil de leur utilisation en plus d'être personnalisées selon les programmes d'études.

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.

Dès l'élaboration de ses programmes d'études, le Collège porte attention à leur **pertinence**. En effet, pour rédiger les plans de formation institutionnels, les orientations locales du programme doivent être déterminées notamment en fonction des attentes de la société en général, des étudiants, du marché du travail ou des universités. D'autres mécanismes se préoccupent de ces attentes lors du suivi de la mise en œuvre des programmes. Des données sont recueillies par l'entremise de différents questionnaires comme *La Relance des diplômés*, l'enquête *Êtes-vous satisfait?* et la consultation sur l'état de l'emploi qui concerne les AEC. De plus, différentes activités permettent aux acteurs du programme d'être en lien avec les universités ou le marché du travail. La contribution aux comités de programme de partenaires externes permet un regard critique sur l'état actuel du milieu du travail, de ses attentes et des attentes des universités dans le champ d'études concerné, bien que le Collège constate que cette participation est variable et, ainsi, pas toujours conforme à ce que prévoit le cadre de référence sur le comité de programme. Enfin, le mécanisme d'évaluation des programmes s'attarde aux besoins du marché du travail ou de l'université ainsi qu'aux attentes des étudiants par l'entremise d'une collecte de données bien établie auprès des instances concernées. Le Collège est d'avis que c'est en prenant appui sur ces divers mécanismes liés à la mise en œuvre des programmes et en prenant en compte les données recueillies que la Direction des études et la Direction de la formation continue effectuent la veille de leurs programmes en matière de pertinence. La Commission remarque que les mécanismes permettent un examen approfondi de la pertinence des programmes.

La **cohérence** des programmes d'études est également prise en charge lors de l'élaboration des programmes et plus particulièrement lors de l'analyse et de l'organisation des compétences en cours. Le Collège a recours à une application locale de gestion des nouveaux programmes lui permettant, à partir de la consignation de l'analyse des

compétences, de produire les devis de cours, d'établir la grille de cours et un tableau présentant la prise en charge des compétences par les cours. Ce mécanisme assure ainsi le Collège que les objectifs des programmes décrivent clairement les compétences à développer et les standards à atteindre, que les activités d'apprentissage sont ordonnées de façon logique et que les séquences d'activités d'apprentissage facilitent l'approfondissement et la synthèse des éléments de contenu des programmes. Le processus d'approbation des plans de cours examine ensuite si les exigences propres à chaque activité d'apprentissage sont établies de façon claire et réaliste et reflétées dans les plans de cours. Ce sont les départements qui ont la responsabilité de se doter de modalités en vue d'analyser et d'approuver les plans de cours. Ces modalités doivent préalablement être soumises à la Direction des études. À la formation continue, ce sont les conseillers pédagogiques responsables des programmes qui analysent les plans de cours puis les transmettent au directeur adjoint de la formation continue. Lorsque des modifications doivent être apportées aux grilles de cours, un processus standardisé tenant compte, entre autres, des répercussions sur la cohérence du programme a été mis en place. Lorsque des professeurs envisagent d'apporter une modification à une grille de cours, ils doivent remplir un formulaire de demande qui fait l'objet d'une analyse préliminaire par le coordonnateur de programme de même que par le comité de programme. Le coordonnateur de programme soumet ensuite la demande à la Direction des études pour approbation. Par ailleurs, il est à noter que parmi les responsabilités des comités de programme, deux sont explicitement liées au maintien de la cohérence des programmes. Le comité s'assure de la complémentarité des cours multidisciplinaires et des cours disciplinaires ainsi que de la cohérence de leurs objectifs avec ceux du programme. De plus, il veille à ce que les cours multidisciplinaires soient équivalents d'une discipline à l'autre. L'évaluation des programmes conduit ultimement à un regard critique sur l'adéquation des objectifs et des standards, sur l'agencement et la séquence des cours ainsi que sur les exigences du programme. Pour ce faire, une analyse des plans de cours et une collecte de données perceptuelles auprès des professeurs et des étudiants sont réalisées. Selon le Collège, la contribution de ces différents mécanismes conduit à des programmes cohérents qui sont ajustés de manière continue. La Commission est d'avis que les mécanismes mis en œuvre veillent à la cohérence des programmes.

Le Collège considère que différents mécanismes assurent la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**. Par l'entremise de son plan de réussite, le Collège s'assure que des services de conseil, de soutien, de suivi ainsi que des mesures de dépistage des difficultés d'apprentissage permettent aux étudiants de mieux réussir leurs études. Lors de l'élaboration des programmes (DEC et AEC), les intentions pédagogiques font l'objet d'une réflexion afin que soient établies des balises orientant le choix des méthodes pédagogiques fait par les professeurs. Au moment de l'évaluation des programmes, un regard critique est porté sur l'adéquation des méthodes pédagogiques utilisées dans l'optique de vérifier si elles sont adaptées aux objectifs de chaque cours et tiennent compte des caractéristiques des étudiants. Par une cueillette de

données perceptuelles auprès des professeurs et des étudiants, l'évaluation de programme est aussi l'occasion d'évaluer si la disponibilité des professeurs et les diverses mesures d'encadrement répondent bien aux besoins des étudiants et contribuent à leur réussite. Par ailleurs, l'évaluation des professeurs permet de leur offrir une rétroaction, de même qu'aux départements, quant aux méthodes pédagogiques utilisées. Si des difficultés sont soulevées, diverses possibilités de développement professionnel peuvent être envisagées et le processus prévoit un mécanisme de suivi. Selon la Commission, les mécanismes mis en œuvre veillent à la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants.

Le rapport d'autoévaluation du Collège fait état de l'efficacité des mécanismes assurant l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières**. Le processus d'évaluation des programmes conduit à une analyse des ressources humaines, matérielles et informatiques. À partir d'une collecte de données auprès des professeurs ainsi que du relevé des participations aux activités de formation tenues par le Service du développement pédagogique et institutionnel, un regard critique est porté sur le développement et le maintien de la compétence de même que sur l'engagement des professeurs en vue d'assurer la qualité de la formation, la réussite des étudiants et le bon fonctionnement du programme. Ce regard inclut les procédures d'intégration, d'évaluation et de perfectionnement des professeurs. Plusieurs activités de développement sont offertes par le Collège comme des activités de perfectionnement créditées ou non, des informations accessibles sur le *Babillard des ressources pédagogiques* ou sur le site *Éduc'Enligne* ainsi que des journées pédagogiques annuelles ayant comme objectif de favoriser une vision pédagogique commune et approfondie. De plus, chaque année, le programme d'innovation pédagogique encourage quelques professeurs à développer des pratiques pédagogiques innovatrices et à transférer leur expertise auprès de leurs collègues. Le Collège est d'avis que ces diverses possibilités constituent des mécanismes qui facilitent l'intégration en emploi ainsi que le maintien ou le rehaussement des compétences. Il constate néanmoins que la participation des nouveaux professeurs aux activités d'intégration n'est pas aussi élevée que souhaité. Au moment de la visite, la Commission a pu constater qu'une réflexion est en cours et que des actions ont été entreprises pour mieux faire connaître les ressources disponibles. À la formation continue, le Collège souligne que le taux de participation aux activités de perfectionnement est moins élevé compte tenu de l'engagement des professeurs sur le marché du travail ou de l'incompatibilité de leurs horaires de cours. Il ajoute que le *Babillard des ressources pédagogiques* de même que le site *Éduc'Enligne* sont mieux adaptés à leur situation, favorisant l'appropriation de divers contenus pédagogiques. Quant aux ressources matérielles et informatiques, l'analyse menée dans le cadre de l'évaluation de programme vise à s'assurer qu'elles favorisent le bon fonctionnement du programme. Cette analyse se base principalement sur des données perceptuelles recueillies auprès des professeurs et des étudiants. Les ressources étant limitées, le Collège veille au partage le plus efficient possible. L'attribution des ressources financières s'effectue lors du processus de planification budgétaire annuelle en fonction des besoins et des priorités. La régie du

Collège a recours à un processus de planification annuelle qui se préoccupe de la quantité, de la qualité et de l'accessibilité requises des espaces, équipements et autres ressources physiques. Le renouvellement des équipements informatiques fait l'objet d'une planification sur cinq ans, révisée annuellement. Dans l'ensemble, la Commission observe que les mécanismes prennent en charge l'adéquation des ressources.

Le Collège est d'avis que l'**efficacité** des programmes d'études s'articule principalement autour des mécanismes d'évaluation de programme et de suivi de la réussite des étudiants, incluant les actions qu'ils suscitent. À travers ses évaluations de programme, le Collège examine si les mesures de recrutement, de sélection et d'intégration permettent de former des effectifs étudiants capables de réussir les programmes d'études. De plus, il s'attarde à l'adéquation des modes et des instruments d'évaluation utilisés au regard des objectifs poursuivis. Plus précisément, il analyse la pertinence des instruments au regard des compétences développées dans le cours, vérifie la présence d'une évaluation de type synthèse ayant une pondération plus importante que les autres évaluations et s'assure que des activités d'évaluation formative sont prévues tout au long de la session. L'évaluation de programme permet également de jeter un regard sur les mécanismes favorisant l'équité des modes et des instruments d'évaluation. À travers des constats sur l'épreuve synthèse de programme, le Collège vérifie si les diplômés satisfont aux standards convenus en ce qui regarde l'acquisition des diverses compétences établies pour les programmes d'études. Enfin, il vérifie si le taux de réussite est satisfaisant et si une proportion convenable d'étudiants termine le programme. Par ailleurs, différents mécanismes alimentent régulièrement le regard critique porté sur la réussite des étudiants dans les programmes DEC. À titre d'exemple, le Collège analyse les statistiques sur l'admission dans les programmes, les résultats aux examens des ordres professionnels dans les programmes de la santé et les données annuelles provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MEESR). Un des principaux mécanismes utilisés est le dossier virtuel des programmes, disponible dans l'intranet du Collège. Il s'agit d'un espace accessible à tous les professeurs du Collège rassemblant diverses informations sur les programmes, notamment des tableaux de bord. La régie pédagogique a recours annuellement à ces tableaux pour analyser l'état des programmes puis déterminer les travaux prioritaires à réaliser ou les évaluations de programme qui devront être menées. Elle les consulte également au besoin, lorsque des préoccupations sont soulevées. L'examen des tableaux de bord rend possible un suivi continu de l'efficacité des programmes par les comités de programme et les départements, mais le Collège note que ce suivi est variablement intégré aux pratiques. Il souligne qu'une appropriation et une utilisation accrue pourraient enrichir le regard critique porté sur l'efficacité des programmes. Quoi qu'il en soit, les divers mécanismes mis en place par le Collège permettent d'examiner si le taux de réussite des cours est satisfaisant et comparable avec ce qui est observé dans les autres programmes d'études et dans les autres établissements. De plus, ils examinent si une proportion acceptable des étudiants termine les programmes d'études dans des délais acceptables, compte tenu de leur régime

d'études et de leurs caractéristiques. Le Collège note que ces mécanismes agissent en complémentarité avec ceux auxquels il a recours pour assurer l'efficacité du plan de réussite. Pour ce qui est des AEC, c'est principalement le conseiller pédagogique qui assure le suivi de la réussite en portant un regard critique sur chacune des cohortes. Le Collège envisage d'implanter à la formation continue des tableaux de bord similaires à ceux utilisés pour les programmes de DEC. En somme, la Commission constate que les mécanismes mis en œuvre veillent à l'efficacité des programmes.

Le Collège estime que la **qualité de la gestion** des programmes d'études est liée à la compréhension que les différents acteurs ont de leurs responsabilités dans la mise en œuvre de l'approche-programme. C'est pourquoi la manière dont l'approche-programme se déploie et la contribution complémentaire des différentes disciplines sont définies dès l'élaboration des programmes. Les cadres de référence concernant l'élaboration des programmes et le comité de programme ainsi que les politiques d'évaluation des apprentissages, des programmes et des professeurs incluent un partage des responsabilités qui, selon le Collège, est généralement clair et précis, favorisant le bon fonctionnement des programmes d'études et de l'approche-programme. Il souligne néanmoins que les cadres de référence et les politiques doivent être mis à jour compte tenu de l'évolution des pratiques et parce qu'une certaine ambivalence subsiste quant au positionnement entre les départements, les comités de programme et la Direction des études. De nombreuses données qualitatives et quantitatives sont recueillies et aident à évaluer les forces et les faiblesses des programmes d'études et de chacune des activités d'apprentissage. Néanmoins, le Collège est d'avis que l'ensemble de cette information pourrait être utilisé avec plus d'efficacité, particulièrement au regard de la réussite. Enfin, un des critères examinés par le mécanisme d'évaluation des programmes est la qualité de la gestion. À partir notamment de la perception des professeurs, une attention particulière est portée à la contribution de l'exercice des fonctions de gestion et des moyens de communication au développement d'une vision commune du programme ainsi qu'au bon fonctionnement du programme. La Commission note que les mécanismes mis en œuvre pour assurer une gestion efficace des programmes remplissent leur rôle.

Globalement, la Commission note que le mécanisme d'évaluation des programmes, appuyé par une instrumentation éprouvée au fil du temps et par un travail concerté des différents intervenants, permet de porter un regard critique sur l'ensemble des dimensions d'un programme et de déceler les points forts et les points à améliorer qui sont traduits dans des rapports d'évaluation de qualité. À travers les plans de suivi de l'évaluation, le Collège prend en charge les améliorations à apporter afin de favoriser l'amélioration continue de la qualité de ses programmes. Ainsi, de quatre à cinq actions à mener sont déterminées et associées à des responsables ainsi qu'à un échéancier. La prise en charge des améliorations fait l'objet d'un suivi par les comités de programme, la régie pédagogique, la Direction de la formation continue, la Commission des études et le conseil d'administration.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

L'évaluation de l'application de la PIEP et sa révision, laquelle était initialement prévue aux cinq ans, n'ont pas été réalisées au cours de la période visée par l'audit. Le Collège considère que la révision de la politique constitue une action prioritaire à mener et la Commission l'encourage à s'engager dans cette voie. Il constate que ses pratiques ont évolué et que certains aspects de la politique méritent des ajustements afin de mieux traduire les pratiques en cours. De plus, il remarque qu'il ne parvient pas à effectuer l'évaluation des programmes à la fréquence voulue. Il juge que les évaluations de programme, tout en étant approfondies, de grande qualité et profitant d'un excellent soutien des conseillers pédagogiques y étant associés, constituent des opérations lourdes. Il se questionne sur la manière d'en améliorer l'efficacité et projette d'examiner l'ensemble de ses préoccupations avec attention lors de la révision de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes prévue dans son plan d'action. Des projets-pilotes menés dans le cadre de deux évaluations de programme mettent déjà à l'épreuve de nouveaux processus. Les cadres d'élaboration des programmes pour les DEC et les AEC seront également révisés afin de mieux refléter les pratiques qui se sont raffinées depuis leur élaboration. À travers les travaux envisagés et amorcés par le Collège, la Commission constate que sa gestion des mécanismes témoigne d'une capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue des programmes d'études.

La Commission tient à souligner que plusieurs mécanismes ont été révisés tout au long de leur application, dont les cadres d'élaboration des programmes, la Politique d'évaluation des professeurs et les pratiques en appui à la PIEP. Le Collège veille en continu la qualité de ses programmes et se préoccupe qu'elle soit équivalente entre le secteur régulier et la formation continue. Les mécanismes qui établissent les standards sont bien développés et instrumentent adéquatement les intervenants. L'engagement des professeurs, la prise en charge du cycle de vie des programmes et la qualité du système d'information concernant les programmes sont d'autres points forts que la Commission tient à souligner.

En s'appuyant sur les constats qui précèdent, la Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent 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

Trois principaux mécanismes permettent au Collège d'assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages. En premier lieu, la PIEA a pour objectif d'assurer la cohérence des normes et des règles en matière d'évaluation des apprentissages dans l'ensemble du Collège, de préciser les responsabilités et prérogatives de chacune des personnes et instances concernées par l'évaluation des apprentissages ainsi que d'informer l'ensemble de la communauté collégiale des normes et des règles institutionnelles en matière d'évaluation des apprentissages.

En second lieu, la Politique d'évaluation des professeurs se penche sur différents aspects de l'évaluation des apprentissages en lien avec les pratiques des professeurs comme la rédaction de plans des cours respectant les règles établies par le Collège, l'utilisation d'instruments d'évaluation appropriés, la disponibilité offerte pour soutenir les étudiants et le respect des modalités qui encadrent la mise en œuvre des programmes et des pratiques pédagogiques. La politique procure aux professeurs une rétroaction sur la qualité de leurs pratiques en termes de justice et d'équité, puis un processus de suivi permet de prendre en charge les améliorations souhaitées. Selon le calendrier de planification préétablie au secteur régulier, les professeurs d'un département sont évalués aux cinq à sept ans. Lorsqu'un département est en évaluation, un comité départemental est mis sur pied et réalise l'ensemble des opérations à l'aide d'un guide et du soutien d'un conseiller pédagogique.

Enfin, les cadres d'élaboration des programmes, tant pour les DEC que pour les AEC, guident la définition des apprentissages à réaliser dans chacun des cours, en fonction des objectifs et standards du programme, en plus de l'élaboration de l'épreuve synthèse de programme de manière à favoriser l'intégration des apprentissages.

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.

La Commission est d'avis que des mécanismes veillent à la **justice** de l'évaluation des apprentissages. Plusieurs mécanismes assurent la diffusion de l'information aux étudiants concernant les règles d'évaluation des apprentissages. En effet, le Collège rend accessible sa PIEA sur son intranet et sur son site Web afin que les étudiants soient informés, entre autres, du contenu du plan de cours, des composantes de la notation, des dispositions visant à assurer que l'évaluation sommative d'un cours atteste l'atteinte des objectifs et des standards ainsi que des modalités de l'épreuve synthèse de programme. Le Collège inclut un extrait des règles d'évaluation des apprentissages dans l'agenda étudiant et lorsque pertinent, dans les plans de cours. De plus, certains départements distribuent un guide aux étudiants pour les informer du contenu de la PIEA. Les cadres d'élaboration des programmes mènent quant à eux à l'élaboration des devis locaux de programme qui présentent les balises générales relatives à l'évaluation des apprentissages. Le mécanisme d'élaboration et d'approbation des plans de cours est complémentaire aux mécanismes précédents, car il permet de veiller au respect des règles prescrites. À travers tous ces mécanismes de diffusion de l'information et l'analyse périodique d'un échantillon des épreuves finales de cours, le Collège veille à ce que l'évaluation des étudiants soit impartiale. D'autres mécanismes permettent au Collège de garantir l'accès aux étudiants à un droit de recours. Un processus de révision de notes en cours et en fin de session est décrit dans la PIEA. Ces processus sont encadrés par une démarche bien balisée. Les départements traitent les demandes de révision de notes selon ce que prévoit la PIEA et si un étudiant est insatisfait de l'un ou l'autre de ces recours, le directeur adjoint responsable du département concerné traite la situation. Le Collège dispose également d'une démarche de règlement des litiges pédagogiques. Advenant l'échec de cette démarche, l'étudiant peut demander à ce que sa situation soit traitée par la Direction des études. S'ils s'estiment lésés après avoir utilisé l'ensemble de ces droits de recours, les étudiants peuvent s'adresser au Protecteur collégial qui vérifie la façon dont le Collège traite les plaintes reçues et formule des avis, le cas échéant. Le Protecteur collégial présente annuellement au conseil d'administration un rapport qui indique si les mécanismes mis en place par l'établissement de même que leur application par les personnes concernées permettent une résolution satisfaisante des problèmes soulevés. Par ailleurs, la Politique d'évaluation des professeurs et le processus de suivi qui en découle permettent au Collège de s'assurer d'une prise en charge, par les acteurs concernés, des améliorations souhaitées pour qu'un professeur ajuste ses pratiques quant à la justice de l'évaluation des apprentissages. Au cours de la période d'observation, plusieurs départements ont procédé à l'évaluation de leurs professeurs, notamment les départements de biologie, d'éducation physique, des soins infirmiers, de physique, des techniques de travail social, des sciences humaines, d'informatique, de musique et des langues.

Selon la Commission, divers mécanismes veillent à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages. Les cadres d'élaboration des programmes guident la démarche pour définir les apprentissages à réaliser dans chacun des cours en fonction des objectifs et standards du programme. Les devis locaux produits au terme de cette opération

contiennent les balises générales relatives aux formules pédagogiques et aux évaluations. Le mécanisme d'élaboration et d'approbation des plans de cours s'appuie sur ces balises ainsi que sur les règles définies dans la PIEA afin que les évaluations prévues aux plans de cours, incluant l'épreuve synthèse de programme, permettent à chaque étudiant de démontrer qu'il a atteint les objectifs selon les standards visés et qu'à terme, il maîtrise l'ensemble des compétences de son programme. Ce mécanisme examine également la cohérence entre le contenu d'enseignement projeté et les activités d'évaluation des apprentissages planifiées, de même que le respect des balises départementales quant à l'équivalence lorsque plus d'un professeur donne le même cours. Les départements et la Direction de la formation continue se dotent de modalités spécifiques pour l'approbation des plans de cours. La Direction des études fournit une grille d'analyse aux professeurs et aux départements qui a été réajustée afin de couvrir plus largement les exigences de la PIEA et lorsqu'elle adopte les modalités d'approbation, elle s'assure qu'elles répondent aux critères établis. La Direction des études procède par ailleurs à l'analyse périodique d'un échantillon de plans de cours couvrant l'ensemble des départements pour vérifier leur conformité à la PIEA et à ses exigences. Cette analyse cerne, le cas échéant, les difficultés rencontrées par les professeurs et permet leur prise en charge. Le Collège constate néanmoins que ce mécanisme n'a été mis en œuvre qu'une seule fois au cours des cinq dernières années et souhaite désormais que l'analyse des plans de cours ait lieu toutes les trois sessions. Dans son rapport d'autoévaluation, il souligne qu'il devra examiner comment s'assurer que cette analyse sera menée périodiquement, ce que la Commission l'encourage à faire. L'analyse d'un échantillon d'épreuves finales de cours est un mécanisme mené avec rigueur dans le cadre des évaluations de programme, mais sa récurrence est peu fréquente et ne s'applique qu'à un programme particulier. Le Collège procédait au moment de la visite à l'analyse d'un échantillon d'épreuves finales de cours dans l'ensemble de ses programmes en vue de répondre à une recommandation émise par la Commission dans le cadre de l'évaluation de l'application de la PIEA. Il envisage de réaliser de nouveau cet exercice sur une base cyclique dont le terme n'est pas défini actuellement. La Commission **invite** le Collège à systématiser la mise en œuvre d'un mécanisme lui permettant de s'assurer, sur une base régulière, que les évaluations finales de cours attestent l'atteinte individuelle des objectifs selon les standards ciblés. En outre, le processus de reconnaissance des acquis et ceux pour le traitement des équivalences et des substitutions sont soutenus par des mécanismes qui s'avèrent efficaces pour traiter de façon systématique et équitable les demandes reçues. Finalement, la Politique d'évaluation des professeurs permet de poser un regard critique sur leurs pratiques professionnelles en matière d'évaluation des apprentissages et d'ainsi prendre en charge, au besoin, les améliorations souhaitées en vue de favoriser l'équité lors de l'évaluation des étudiants.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

À la suite de l'évaluation de l'application de la PIEA par la Commission, le Collège a déclenché un processus de révision de sa politique. La Direction des études a formulé

des propositions sur lesquelles se sont penchés les coordonnateurs de programme, les coordonnateurs de départements qui faisaient le relais auprès des professeurs de leur département respectif et les acteurs concernés de la formation continue. Un intérêt particulier a été porté à l'évaluation finale des cours ce qui a suscité plusieurs échanges avec les membres des départements et favorisé par le fait même l'appropriation des règles de la PIEA. Le Collège estime que ce travail d'élaboration qui s'est échelonné sur trois sessions lui a permis de tenir compte des difficultés d'application ciblées tout en se centrant sur les objectifs de la PIEA. La politique modifiée a d'abord été soumise pour consultation aux départements et à la Direction de la formation continue, puis à la Commission des études avant d'être adoptée par le conseil d'administration en avril 2013. Le travail d'appropriation de la PIEA actualisée s'est poursuivi à l'aide de documents d'information et d'autres actions variées. Par ailleurs, au moment de la visite, la Commission a été informée qu'une version révisée de la Politique d'évaluation des professeurs venait tout juste d'être adoptée. Enfin, les cadres d'élaboration des programmes seront également révisés afin de mieux refléter les pratiques qui se sont raffinées depuis leur élaboration. La Commission est d'avis que la gestion des mécanismes témoigne d'une capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages.

Parmi les points forts, la Commission tient à souligner la prise en charge du plan d'action découlant de l'évaluation de l'application de la PIEA, les mécanismes transmettant l'information aux étudiants, le processus conduisant à la production de plans de cours détaillés et conformes ainsi que l'instrumentation développée pour procéder à la reconnaissance des acquis.

En s'appuyant sur les constats qui précèdent, la Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages.

Les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique, 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 met en œuvre des mécanismes pour atteindre les objectifs institutionnels associés à sa planification stratégique. Couvrant la période de 2009 à 2014, le plan stratégique s'articule autour d'enjeux concernant la mondialisation, le rôle de l'école dans la société, la démographie et les besoins du marché du travail ainsi que l'imputabilité et la reddition de comptes. Les enjeux établis par le Collège l'ont amené à établir cinq grandes orientations : offrir aux étudiants des occasions diversifiées de développer leur plein potentiel; arrimer la mise en œuvre des programmes d'études aux besoins du milieu et aux aspirations des étudiants; améliorer en continu la qualité de l'enseignement et des services; agir en tant que Collège de manière éthique et citoyenne; mettre en œuvre le plan de réussite. Ces orientations sont déclinées en 22 objectifs auxquels sont associés différents moyens à déployer. Le plan stratégique est appuyé par divers mécanismes lui permettant d'être mis en œuvre et de faire l'objet d'un suivi.

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 contribuant à l'atteinte des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

Dans l'ensemble, la Commission constate que des mécanismes découlant du plan stratégique contribuent à sa **mise en œuvre**. Chaque année, le Collège se dote d'un plan d'action qui établit les travaux qui seront menés au regard des orientations, objectifs et moyens définis dans la planification stratégique. À partir de ce plan d'action, la Direction des études détermine des priorités institutionnelles qui sont transmises aux départements et aux comités de programme afin qu'ils en tiennent compte dans l'élaboration de leurs plans de travail. Ces mécanismes permettent la prise en charge des objectifs du plan stratégique et des moyens en lien avec ceux-ci. Le Collège est d'avis que les plans de travail sont généralement en cohérence avec les priorités institutionnelles, mais que des liens plus explicites pourraient néanmoins être établis pour favoriser une meilleure appropriation du plan stratégique, notamment par les professeurs. Les rapports annuels des départements et des comités de programme contiennent de l'information sur la réalisation des moyens prévus dans les plans de travail. Ces rapports sont analysés par la Direction des études et alimentent la production du bilan de mi-année ainsi que du bilan

annuel faisant état des actions réalisées au comité exécutif ainsi qu'au conseil d'administration. Le tableau synthèse d'avancement du plan stratégique permet de porter un regard critique rapide sur l'état général de déploiement du plan en précisant les moyens qui sont mis en œuvre ou le seront sans difficulté ainsi que ceux qui présenteront des défis. Enfin, le rapport annuel corporatif présente des projets et des actions en lien avec les cinq orientations du plan stratégique. À travers ses mécanismes de suivi, le Collège s'assure que les responsabilités sont assumées et que les échéanciers de réalisation du plan stratégique sont respectés.

Les mécanismes de suivi du Collège en cours de réalisation du plan stratégique n'ont pris que partiellement en charge le **suivi des résultats** de la planification stratégique. Ni les bilans ou rapports annuels ni le tableau synthèse d'avancement du plan stratégique ne font état de la progression vers l'atteinte des objectifs. Les mécanismes de suivi n'examinent pas si les indicateurs témoignent de la progression vers l'atteinte des résultats ou si les résultats attendus sont atteints. En vue de l'évaluation finale de son plan, le Collège s'est doté d'un tableau comprenant des données de référence et des cibles auxquelles il peut se référer lors de la rédaction des bilans ou rapports annuels. Le Collège constate que pour soutenir plus aisément le regard critique sur les résultats obtenus au cours de la mise en œuvre du plan stratégique, il pourrait redéfinir son tableau synthèse d'avancement du plan stratégique en le faisant migrer vers un tableau de bord permettant la collecte des données critiques essentielles pour juger de l'atteinte des objectifs. La Commission **invite** le Collège à s'assurer que ses mécanismes de suivi permettent d'assurer le suivi annuel des résultats de la planification stratégique.

La révision et l'actualisation des mécanismes

La direction effectue une veille continue de l'environnement interne et externe du Collège. Jumelée à l'analyse des réalisations présentées dans les bilans ou rapports annuels ainsi que dans le tableau synthèse d'avancement du plan stratégique, cette veille a conduit le Collège à réviser son plan stratégique annuellement et à l'actualiser au besoin. Trois moyens et un objectif ont été ajoutés au terme des premières années de mise en œuvre de la planification stratégique. De plus, en 2013-2014, le Collège a déterminé trois nouveaux enjeux et introduit quatre priorités de développement en plus de prolonger le plan d'une année. La Commission tient à souligner la capacité de l'établissement à réviser et, le cas échéant, à actualiser son plan stratégique afin qu'il contribue à l'atteinte des objectifs institutionnels. Néanmoins, elle constate que le Collège ne révisé pas son plan à la lumière des résultats obtenus annuellement. Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, elle **invite** donc le Collège à s'assurer que la révision annuelle du mécanisme de planification stratégique tient compte des résultats obtenus et de la progression vers l'atteinte des objectifs de son plan stratégique.

La Commission tient à souligner que la veille et le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique sont bien encadrés et qu'ils permettent d'ajuster les moyens en continu.

En s'appuyant sur les constats qui précèdent, la Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent l'amélioration continue de la qualité de la planification stratégique.

Les mécanismes assurant la qualité de la planification liée à la réussite

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de 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 Collège met en œuvre des mécanismes pour atteindre les objectifs institutionnels associés à sa planification liée à la réussite. Le plan de réussite est intégré au plan stratégique par la cinquième orientation qui se décline en six priorités auxquelles sont associés des objectifs et des moyens. Il est appuyé par diverses pratiques lui permettant d'être mis en œuvre et de faire l'objet d'un suivi de façon efficace. La Politique sur l'emploi et la valorisation de la langue française et le plan d'action qui en découle constituent des mécanismes qui complètent le plan de réussite en précisant les objectifs, principes, mesures et responsabilités liés à la qualité du français, considéré comme un facteur de réussite scolaire.

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 liée à la réussite contribuant à l'atteinte des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

La Commission observe que les mécanismes découlant du plan stratégique contribuent également à la **mise en œuvre** de la planification liée à la réussite. En effet, les mécanismes entourant l'élaboration du plan d'action annuel, des plans de travail des départements et des comités de programme, du bilan de mi-année, du bilan annuel, des rapports annuels des départements et des comités de programme, du rapport annuel corporatif ainsi que du tableau synthèse d'avancement du plan stratégique contribuent à la qualité de la planification liée à la réussite tant en ce qui a trait à sa mise en œuvre qu'à son suivi. En outre, le Collège dispose de mécanismes propres au plan de réussite. En effet, trois cadres d'intervention, élaborés par la Direction des études, sont issus du plan de réussite. Le cadre *Suivi et encadrement des étudiants de première session* et le cadre *Stratégies pédagogiques à privilégier en première session* facilitent la mise en place des actions associées à la deuxième priorité. Ils instaurent un dépistage systématique des étudiants de première session en difficulté et prévoient des outils en fonction de ces difficultés et d'autres besoins ciblés par les étudiants en processus d'intégration collégiale. Le cadre *Soutien des étudiants en situation de première occurrence* est un mécanisme qui contribue à la mise en œuvre de la quatrième priorité visant à accentuer le

soutien offert aux étudiants qui éprouvent de grandes difficultés. Il détermine les actions de soutien à déployer et facilite leur suivi. Dans le même ordre d'idées, un rôle de répondant à la réussite a été établi dans chacun des programmes. En collaboration avec les professeurs de première session et les conseillers de l'aide pédagogique individuelle, ces répondants suivent de près la situation de la réussite et analysent les besoins des étudiants en vue de mettre en place les interventions requises. Enfin, la Politique sur l'emploi et la valorisation de la langue française et le plan d'action qui en découle prévoient des moyens pour valoriser le français et améliorer la maîtrise des compétences langagières qui s'inscrivent dans la troisième priorité du plan de réussite.

En plus des mécanismes de suivi du plan stratégique, différents mécanismes sont mis en œuvre afin d'assurer le **suivi des résultats** de la planification liée à la réussite. Le Collège analyse les statistiques sur l'admission dans les programmes, les résultats aux examens donnant l'accès à la profession dans les programmes de la santé et les données annuelles provenant des indicateurs sur le cheminement scolaire au collégial du MEESR. Le dossier virtuel des programmes comprend des tableaux de bord, mis à jour deux fois par année, qui font état des taux de réussite, de persévérance et d'obtention du diplôme. Par ailleurs, l'évaluation de programme vérifie si le taux de réussite est satisfaisant et si une proportion convenable d'étudiants termine le programme. La Commission observe que l'ensemble de ces mécanismes permet de suivre la progression vers l'atteinte des résultats à partir d'indicateurs et de vérifier si les résultats attendus sont atteints. Néanmoins, elle constate, comme le Collège, que le suivi des résultats ne s'opère pas de façon systématique par tous les acteurs concernés. Le Collège envisage de déterminer des moyens pour faciliter le suivi des résultats liés à la réussite par les comités de programme, ce que la Commission l'encourage à faire.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Dans le cadre de la révision du plan stratégique, le plan de réussite a été actualisé. Des moyens ont été ajoutés et d'autres regroupés de façon à assurer une mise en œuvre favorisant davantage l'atteinte des objectifs. Par ailleurs, bien que les caractéristiques de sa population étudiante aient changé, le Collège constate que ses taux de réussite et d'obtention du diplôme sont relativement stables depuis l'implantation des plans de réussite au début des années 2000. Il s'interroge actuellement sur les indicateurs qu'il souhaite considérer en vue d'évaluer de façon plus probante les résultats obtenus en matière de réussite ainsi que la portée de ses actions. Il prévoit l'ajout d'indicateurs additionnels pour améliorer le suivi de son plan de réussite. La Commission est d'avis que la gestion des mécanismes témoigne d'une capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de la planification liée à la réussite. Elle constate aussi que le plan de réussite est un mécanisme d'appropriation collective qui donne un sens aux actions des intervenants du Collège.

En s'appuyant sur les constats qui précèdent, la Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent l'amélioration continue de la qualité de la planification liée à la réussite.

Regard sur l'ensemble du système d'assurance qualité

En s'appuyant sur la démonstration associée à chacune des composantes, le Cégep de Sainte-Foy a porté un jugement global sur l'efficacité de son système d'assurance qualité. Il a apprécié différents aspects, en particulier la prise en charge du système, sa gestion dynamique et intégrée dans une perspective d'amélioration continue de la qualité et la portée du système d'information. De plus, il a effectué un retour sur les enjeux déterminés lors de l'élaboration de son devis d'évaluation. Le Collège conclut qu'une culture de la qualité est bien intégrée au sein de son établissement et qu'elle influe sur la gestion de l'ensemble du système d'assurance qualité par une approche systémique, responsable et dynamique.

La Commission note, quant à elle, que le Collège a modélisé son système, ce qui a permis aux différents intervenants de reconnaître le rôle qu'ils y exercent et de mieux situer leurs efforts dans une œuvre collective. Le caractère dynamique du système d'assurance qualité est perceptible dans la qualité des interactions, dans la circulation de l'information, dans le rôle joué par les différents comités ainsi que dans l'ajustement constant des pratiques. Les cartographies élaborées par le Collège mettent en relief la complémentarité et la cohérence des mécanismes mis en œuvre, ce qui témoigne d'une gestion intégrée de la qualité. Le système d'information permet de recueillir des données pertinentes et suffisantes pour soutenir la prise de décision afin d'assurer l'amélioration continue de la qualité. Le système d'assurance qualité est pris en charge par la gouvernance et par la gestion de l'établissement.

Plan d'action

Le Collège a élaboré un plan d'action à la suite de son autoévaluation. Celui-ci est en lien avec les résultats de l'autoévaluation et les actions adoptées sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des lacunes observées. Quatre principales actions ont été déterminées, soit la mise à jour de certains documents d'encadrement dont la PIEP, l'enrichissement du système d'information, la consolidation de quelques mécanismes spécifiques ainsi que le suivi de l'ensemble du système d'assurance qualité. Le plan de suivi est sous la responsabilité de la Direction générale et conduira à un bilan au terme de l'année 2016-2017. Les responsables des actions sont précisés et un échéancier a été établi. Au moment de la visite, certaines actions avaient déjà été entreprises.

Conclusion

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

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour chaque composante de son système d'assurance qualité. Plusieurs mécanismes relatifs à la qualité des programmes d'études ont été révisés tout au long de leur application. Le Collège veille en continu la qualité de ses programmes et se préoccupe qu'elle soit prise en charge de façon équivalente entre le secteur régulier et la formation continue. Les mécanismes qui établissent les standards sont bien développés et instrumentent adéquatement les intervenants. L'engagement des professeurs, la prise en charge du cycle de vie des programmes et la qualité du système d'information concernant les programmes sont également à souligner. L'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages est favorisée par les divers mécanismes mis en œuvre, notamment la prise en charge du plan d'action découlant de l'évaluation de l'application de la PIEA, les mécanismes transmettant l'information aux étudiants, le processus conduisant à la production de plans de cours détaillés et conformes ainsi que l'instrumentation développée pour procéder à la reconnaissance des acquis. La Commission invite toutefois le Collège à systématiser la mise en œuvre d'un mécanisme lui permettant de s'assurer, sur une base régulière, que les évaluations finales de cours attestent l'atteinte individuelle des objectifs selon les standards ciblés. Quant aux mécanismes mis en œuvre pour assurer la qualité de la planification stratégique, la Commission a constaté que la veille et le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique sont bien encadrés et permettent d'ajuster les moyens en continu. Néanmoins, dans un contexte de gestion axée sur les résultats, la Commission invite le Collège à s'assurer de prendre en charge le suivi des résultats de sa planification stratégique. Dans le même ordre d'idées, elle l'invite à s'assurer que la révision annuelle du mécanisme de planification stratégique tient compte des résultats obtenus et de la progression vers l'atteinte des objectifs de son plan stratégique. Enfin, l'amélioration continue de la qualité de la planification liée à la réussite est soutenue par un plan de réussite qui s'est avéré un mécanisme d'appropriation collective qui donne un sens aux actions des intervenants du Collège.

Les suites

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Cégep de Sainte-Foy souscrit globalement aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Le Collège a apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

Par ailleurs, le Cégep a informé la Commission que sa politique d'évaluation des professeurs a été révisée. De plus, le Collège a transmis les résultats de l'évaluation du niveau d'atteinte des résultats attendus de son plan stratégique réalisée comme prévu au terme de celui-ci.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Céline Durand, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME