



RAPPORT D'ÉVALUATION

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

du Collège Shawinigan

Novembre 2015

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège Shawinigan 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 Collège Shawinigan, couvrant la période d'observation de l'automne 2008 à l'hiver 2014 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 13 juin 2014. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 23, 24 et 25 septembre 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'évaluation ainsi que des professionnels³ et des employés de soutien. Les professeurs et les étudiants ont aussi été conviés, mais ils ont décliné l'invitation.

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 Collège Shawinigan, 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

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. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Vincent Larose, directeur des ressources humaines au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, M^{me} Francine Paquette, directrice générale au Cégep de Saint-Jérôme, et M. Robert St-Amour, professeur de chimie au Collège Ahuntsic. Le comité était assisté de M^{me} Marie Paré, agente de recherche de la Commission qui agissait à titre de secrétaire. M^{me} Geneviève Le Fort, directrice suppléante de l'AAQ (Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité), et M^{me} Katie Bérubé, coordonnatrice de projet, accompagnaient le comité à titre d'observatrices.

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

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

Le Collège Shawinigan, fondé en 1968 sous le nom de Cégep Shawinigan, est issu du regroupement d'un institut de technologie, d'un séminaire, d'un collège scientifique, d'une école d'infirmières et d'une école normale. Depuis 1974, cet établissement public, situé au centre de la Mauricie, occupe l'emplacement actuel et c'est depuis 1995 qu'il porte le nom de Collège Shawinigan. Depuis 2003, il possède un deuxième site de formation, le Centre d'études collégiales de La Tuque. En outre, le Collège a créé en 1993 un centre collégial de transfert technologique, soit le Centre national en électrochimie et en technologies environnementales (CNETE) dont les créneaux de recherche sont liés aux programmes dispensés. La mission du Collège est d'offrir une formation de qualité qui répond aux besoins des étudiants et de la région tout en favorisant la réussite scolaire.

Des programmes menant au diplôme d'études collégiales (DEC) et à l'attestation d'études collégiales (AEC) de même que le *Cheminement Tremplin DEC* sont offerts dans les deux sites de formation du Collège. Certains des programmes sont offerts selon une formule à distance, d'alternance travail-études, de sports-études ou un possible cheminement DEC-BAC. À la fin de la période d'observation, le Collège proposait, à la formation ordinaire, trois programmes préuniversitaires, neuf programmes d'études techniques et le *Cheminement Tremplin DEC*. En ce qui concerne la formation continue, elle offrait deux programmes d'études techniques menant au DEC et huit programmes conduisant à l'AEC. Pour les deux types de formation, les programmes d'études couvraient principalement les domaines de la santé, de l'administration, de l'informatique, de la bureautique, des biotechnologies, de la chimie et des services sociaux.

Au cours de la période d'observation, à la formation ordinaire, le Collège a connu une augmentation de sa population étudiante ainsi que de son personnel. À l'inverse, une légère diminution a été notée à la formation continue. À l'hiver 2014, le Collège accueillait près de 1400 étudiants, soit 86 % à la formation ordinaire et 14 % à la formation continue. À la formation ordinaire, les 1200 étudiants étaient répartis comme suit : 31 % pour la formation préuniversitaire, 58 % pour la formation technique et 11 % pour le *Cheminement Tremplin DEC*. Quant aux employés, leur nombre totalisait 355 personnes, dont 265 professeurs, 17 professionnels, 17 cadres et 56 personnes faisant partie du personnel de soutien.

Le Collège Shawinigan compte cinq directions, soit la Direction générale et quatre directions qui en relèvent : la Direction des études, la Direction des services administratifs, la Direction des affaires étudiantes et communication de même que la Direction des services des ressources humaines et du secrétariat général. La formation

continue et le Centre d'études collégiales de La Tuque relèvent de la Direction des études tandis que la gestion du centre de recherche est assurée par la Direction générale. Tout au long de la période d'observation, la directrice des études tout comme le président du conseil d'administration sont demeurés en poste. Cependant, il y a eu un changement à la Direction générale à la toute fin de cette période.

La démarche d'autoévaluation

Sous la responsabilité de la Direction générale, la régie du Collège a orienté la démarche d'évaluation, a formé les comités d'évaluation et consultatif et a recommandé le rapport d'évaluation de l'assurance qualité aux instances du Collège. La version définitive du rapport d'autoévaluation a été adoptée par le conseil d'administration le 9 juin 2014.

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège Shawinigan s'est déroulée de juin 2013 à juin 2014. Le comité d'évaluation a été mandaté pour la réalisation des travaux, soit l'élaboration du devis, la collecte des données et leur analyse puis la rédaction du rapport. Coordonné par la Direction adjointe aux programmes et à la réussite, il était composé de trois conseillers pédagogiques du Service d'animation et de développement pédagogique avec la collaboration d'un conseiller de la formation continue. Quant au comité consultatif, représenté par les conseillers pédagogiques, par la directrice des études et ses adjoints ainsi que par un professeur, il était chargé de valider les diverses étapes tout au long de l'évaluation jusqu'à la rédaction du rapport.

Le comité d'évaluation a produit un diagramme pour chaque composante évaluée afin de relever les mécanismes mis en œuvre dans le Collège depuis les cinq dernières années. Par la suite, il a procédé à une collecte de données statistiques, documentaires et perceptuelles relatives aux mécanismes répertoriés. Les principales données statistiques sont issues du système d'information du Collège et de ceux du réseau collégial. Par l'entremise d'entrevues dirigées et de questionnaires, des données perceptuelles ont été collectées auprès des intervenants ayant des responsabilités en lien avec les mécanismes. La documentation conservée à plusieurs endroits dans le Collège, comme aux secrétariats des cinq directions, sur l'intranet, sur le site Web du Collège et au Service d'animation et de développement pédagogique, a été rendue disponible pour le comité d'évaluation. Par ailleurs, en plus de la présentation de la démarche, de la composition des comités et des objets évalués, le devis d'évaluation précisait notamment quatre enjeux. Le Collège voulait porter une attention particulière à l'intégration plus formelle des pratiques institutionnelles à ses mécanismes, au travail conjoint des comités de révision de la Politique de gestion des programmes et du comité de la présente évaluation, au système d'information et à l'efficacité de ses mécanismes.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

Pour assurer la qualité de ses programmes d'études, le Collège Shawinigan met en œuvre une Politique de gestion des programmes (PGP). Une section de la politique encadre l'évaluation de l'ensemble des programmes, soit ceux menant au DEC ou à AEC tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. La mise en œuvre de la politique est assurée par la Direction des études qui détermine les travaux à réaliser à toutes les étapes du cycle de gestion. En avril 2006, la Commission a analysé les paramètres institutionnels de la politique couvrant l'évaluation des programmes d'études et elle les a jugés satisfaisants.

Le Collège met en œuvre une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) pour assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages. La Commission a jugé la politique entièrement satisfaisante en mars 2013. La PIEA définit le processus d'évaluation des apprentissages, de reconnaissance des acquis et de sanction des études puis précise notamment le rôle des intervenants. La Direction des études s'assure de l'application de la PIEA.

Pour assurer la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite, le Collège Shawinigan s'est donné un plan stratégique et un mécanisme de planification institutionnelle annuelle. Le *Plan stratégique 2011-2016* comporte cinq orientations qui guident les priorités du Collège. Le plan de persévérance et de réussite est intégré principalement à la première orientation du plan stratégique et c'est la Direction des études qui est responsable de son implantation. Le plan de travail institutionnel incorpore les plans de travail de chaque direction du Collège et sert de mécanisme pour la réalisation du plan stratégique, incluant le plan de persévérance et de réussite, laquelle est sous la responsabilité de la Direction générale appuyée par le conseil d'administration. En décembre 2012, la Commission a estimé que le plan était conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et qu'il comprenait les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité.

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 des mécanismes pour assurer la qualité des programmes d'études. La PGP encadre les pratiques du Collège en matière d'évaluation des programmes. Elle guide les divers intervenants concernés par cette évaluation en déterminant les responsabilités de chacun. En effet, les travaux sont réalisés par la Direction adjointe aux programmes et à la réussite de même que par la Direction adjointe à la formation continue, avec la collaboration des conseillers pédagogiques et des comités de programme. La politique précise les objectifs poursuivis ainsi que les étapes à réaliser : l'élaboration du bilan d'implantation et d'un devis d'évaluation, la validation d'outils pour la collecte de données, le traitement des données puis la rédaction du rapport et d'un plan d'action. Le rapport d'autoévaluation est adopté par le comité de programme, le cas échéant, puis il est recommandé par la Commission des études pour son adoption au conseil d'administration. Annuellement, la Direction des études revise le calendrier de planification des programmes qui seront évalués au cours des deux prochaines années.

Pendant la période d'observation, le Collège a réalisé l'évaluation complète de trois programmes techniques, d'un programme préuniversitaire et d'un programme menant à une AEC, ainsi que l'évaluation partielle de trois autres programmes. Au moment de la visite de la Commission, tous les programmes conduisant au DEC avaient subi une évaluation complète de la formation spécifique depuis leur implantation par compétences et à la formation continue, un seul a été évalué formellement. Que ce soit pour une évaluation partielle ou complète, un comité d'évaluation est formé. L'évaluation complète d'un programme prévue aux sept ans s'appuie sur les six critères précisés dans la PGP, mais des évaluations partielles analysant certains critères peuvent être déclenchées. Lors des évaluations, le Collège s'assure de la cohérence entre les programmes de la

formation ordinaire et ceux conduisant à l'AEC de même que de l'application de la PIEA et de la PGP.

À la formation ordinaire, le comité d'évaluation formé du conseiller pédagogique et d'un professeur responsable de l'évaluation travaille en collaboration avec le comité de programme pour porter un jugement sur la qualité du programme. À la formation continue, c'est le conseiller pédagogique qui est responsable de l'évaluation et des professeurs collaborent à l'analyse des données. Le comité d'évaluation réunit les données statistiques, documentaires et perceptuelles existantes. À la formation continue, plusieurs données sont recueillies de façon informelle.

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.

Le jugement du Collège repose sur l'efficacité des moyens mis en œuvre lors des évaluations de programme réalisées pendant la période d'observation. Il conclut que les mécanismes prennent bien en charge la pertinence, les méthodes pédagogiques et l'efficacité des programmes et permettent d'assurer l'amélioration continue de la qualité, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Cependant, selon le Collège, des améliorations devront être apportées pour porter un regard critique approfondi sur les trois autres critères.

La Commission constate que la passation de questionnaires ou la réalisation d'entrevues auprès des étudiants, des diplômés, des professeurs, des professionnels, des disciplines contributives, des employeurs et des milieux de stages, le cas échéant, ont permis au Collège de réaliser une collecte de données perceptuelles sur les six critères d'évaluation auprès des intervenants dans les programmes.

Le Collège conclut que ses mécanismes lui permettent de porter un regard critique sur la **pertinence** de ses programmes. Par ses mécanismes tels la relance des diplômés, les rapports de stage et les comptes rendus des comités de liaison avec les employeurs, les compétences des programmes et les attitudes professionnelles attendues des employeurs sont examinées. Les données relatives au taux de placement en lien avec l'emploi, les comités de liaison ou les superviseurs de stage lui permettent, quant à elles, de vérifier la pertinence de ses programmes par rapport au marché du travail. À la formation continue, plusieurs données sont recueillies de façon informelle par les professeurs qui sont en lien avec le marché du travail. Enfin, les comités de programme discutent des améliorations à apporter. La Commission constate que l'ensemble des mécanismes mis en œuvre permet au Collège d'examiner la pertinence de ses

programmes techniques. En ce qui concerne les liens avec les universités, la Commission remarque, comme le Collège, que les mécanismes mis en œuvre ne lui ont pas permis d'examiner le lien de pertinence entre la formation et les attentes ou les besoins des universités. Des données ont été collectées auprès des universités, mais leur analyse ne permet pas de différencier les collèges et les programmes préuniversitaires d'origine. Les efforts du Collège pour obtenir d'autres données ont été infructueux. La Commission encourage le Collège à persévérer dans la recherche de moyens et à se donner des mécanismes qui vont lui permettre d'apprécier la pertinence de ses programmes préuniversitaires.

Selon le Collège, les mécanismes mis en œuvre pour assurer la **cohérence** permettent l'amélioration continue des programmes. Ils examinent les compétences à développer selon les standards, la progression des apprentissages et les activités qui s'y rattachent de même que la charge de travail de l'étudiant. Lors des évaluations de programme, le Collège analyse les instruments d'évaluation de deux cours et les processus d'adoption du profil de sortie, de la grille de cours, des plans-cadres, des plans de cours et de l'épreuve synthèse de programme. Cependant, la Commission constate, en se basant sur le rapport du Collège, qu'à la formation ordinaire comme à la formation continue, le processus d'adoption des plans de cours ne permet pas de valider la cohérence du plan de cours avec le plan-cadre. Les professeurs de la formation spécifique élaborent leurs plans de cours en se référant davantage à celui adopté à la session précédente plutôt que de se référer au plan-cadre. Le Collège prévoit dans son plan d'action revoir le processus de validation des plans de cours. La Commission **invite** le Collège à mettre en œuvre des mécanismes pour s'assurer de la cohérence des plans de cours avec les plans-cadres pour l'ensemble des cours de ses programmes, incluant ceux de la formation générale et des disciplines contributives.

La Commission conclut, comme le Collège que, lors des évaluations de programme, les mécanismes mis en œuvre pour apprécier la **valeur des méthodes pédagogiques** sont efficaces. Selon les programmes, ses mécanismes lui ont permis de vérifier l'adéquation des méthodes pédagogiques aux objectifs du programme et aux caractéristiques des étudiants. Les données perceptuelles recueillies auprès des étudiants, la grille d'analyse des méthodes pédagogiques et les plans de cours permettent de dégager des points à améliorer aux pratiques pédagogiques. De plus, au cours des évaluations de programme, une évaluation des enseignements de deux professeurs a lieu afin d'examiner leurs pratiques évaluatives. Les conseillers pédagogiques accompagnant les professeurs s'appuient sur ces sources de données pour enrichir leurs pratiques pédagogiques. En ce qui concerne l'**encadrement des étudiants**, le Collège offre plusieurs services d'aide, notamment les services adaptés, d'aide en français et d'aide à la réussite, mais il ne possède aucun mécanisme pour mesurer l'impact des mesures d'aide sur la réussite des étudiants d'un programme au moment où il en valide la qualité. Le Collège a prévu dans son plan d'action se donner de tels moyens, ce que la Commission l'encourage à faire.

Selon le Collège, ses pratiques et procédures en lien avec l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** pour un programme ne permettent qu'une évaluation partielle des besoins. Pour ce qui est des ressources humaines, le Collège s'appuie sur l'analyse du curriculum vitae de son personnel enseignant et technique. Cependant, il constate que les mécanismes font ressortir la qualité professionnelle des équipes-programme, mais qu'aucune analyse des besoins de perfectionnement n'est réalisée lors des évaluations de programme. La Commission encourage le Collège, comme il est prévu dans le plan d'action, à développer des processus pour examiner les besoins de soutien aux ressources humaines dans le suivi de la qualité de ses programmes. Le Collège constate, en ce qui concerne les ressources matérielles, que les mécanismes mis en œuvre lors des évaluations de programme ont permis davantage la description du matériel que leur adéquation au programme. Pour s'assurer de l'adéquation des ressources matérielles, le Collège s'est donné un plan d'acquisition et de renouvellement d'équipements spécialisés (meublier, appareillage, outillage et bibliothèque) et a mis en œuvre un processus de demandes budgétaires qui est révisé annuellement. Lors de la visite, la Commission a constaté qu'un comité est responsable de planifier les achats, d'informer notamment les comités de programme de la démarche et des décisions ainsi que d'assurer les suivis. La Commission note que le comité responsable des achats travaille en concertation avec les départements, les programmes et les services pour maintenir une veille sur les besoins en ressources matérielles.

Selon le Collège, les mécanismes relatifs à l'**efficacité** des programmes d'études permettent d'apprécier les mesures de recrutement des étudiants, les taux de réussite, les taux de diplomation et les taux de placement. Le Collège possède un système de suivi des indicateurs de réussite, des causes d'abandon et du cheminement des étudiants dans les programmes. Au regard de la disponibilité des données recueillies, le Collège prévoit dans son plan d'action mettre en place des mécanismes pour centraliser la collecte, le traitement et la disponibilité en continu des données en lien avec ses programmes d'études. Par ailleurs, la Commission constate que les mécanismes mis en œuvre par le Collège permettent d'analyser les modes et les instruments d'évaluation seulement dans deux cours de la formation spécifique, et ce, uniquement lors des évaluations de programme réalisées aux sept ans. La Commission estime que cette pratique d'analyse de documents de deux professeurs concernés par l'évaluation formative des enseignements n'est pas suffisante pour assurer un regard critique continu sur la qualité des instruments d'évaluation. Le Collège devrait s'assurer de l'efficacité de ses mécanismes d'examen des outils d'évaluation pour l'ensemble des cours de ses programmes, incluant ceux de la formation générale.

La Commission conclut, comme le Collège, que les mécanismes ne prennent en charge que partiellement la **qualité de la gestion** des programmes d'études puisque malgré les indications précisées dans la PGP, l'efficacité des pratiques d'évaluation continue des programmes et de diffusion des documents descriptifs de programme n'ont pas été examinées lors des évaluations de programme. Les pratiques de gestion en appui à

l'approche-programme ainsi que l'application de la PIEA ont toutes les deux fait l'objet d'examens et ont permis de dégager quelques pistes d'amélioration. Dans l'actualisation de la PGP entreprise en 2013, le Collège se propose d'intégrer une approche d'évaluation continue à sa pratique d'évaluation complète de ses programmes d'études, ce qui lui permettrait, session par session, de porter un regard critique sur la qualité de ses programmes. De plus, il se propose de vérifier lors des prochaines évaluations la diffusion de l'information relative aux programmes.

Enfin, la Commission constate, comme le Collège, que les mécanismes en place n'assurent pas la prise en charge des suivis des évaluations de programme. Les améliorations souhaitées sont réalisées selon des procédures plus ou moins structurées, ce qui mène à des pratiques et résultats inégaux. À cet égard, la direction du Collège envisage dans son plan d'action d'accompagner les départements dans l'élaboration et le suivi de leurs plans de travail annuels. La Commission **suggère** au Collège de s'assurer d'une meilleure prise en charge des améliorations souhaitées à ses programmes d'études.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Collège a établi un calendrier pour planifier les révisions et les actualisations de l'ensemble de ses politiques. En ce qui concerne la qualité des programmes, le processus de révision et d'actualisation de la PGP a été entrepris à l'hiver 2013 sous la responsabilité de la Direction des études et au moment de la visite de la Commission, il était encore en cours de réalisation. Une fois la politique révisée, la Commission des études émettra un avis au conseil d'administration pour son adoption.

La Commission note que le Collège s'oriente vers des évaluations continues de ses programmes. Le Collège prévoit dans son plan d'action clarifier le partage des responsabilités pour les suivis des évaluations de programme et favoriser une meilleure coordination entre les différents niveaux de responsabilités. La Commission estime que la gestion des mécanismes par le Collège Shawinigan témoigne d'une prise en charge de leur révision et de leur actualisation en vue d'assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

En somme, le Collège prévoit actualiser sa PGP afin de réaliser des évaluations de programme en continu. Il met en œuvre des mécanismes efficaces pour examiner notamment la pertinence de ses programmes techniques et l'adéquation de ses ressources matérielles et prévoit des actions de nature à améliorer l'efficacité de ses mécanismes liés à l'ensemble de ses critères d'évaluation de programme. La Commission souligne notamment l'intérêt d'améliorer l'appréciation de l'efficacité des instruments d'évaluation et la gestion des suivis des évaluations de programme. La PGP, le mécanisme principal du Collège, est en processus de révision.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité du Collège Shawinigan 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 est le mécanisme de référence pour garantir l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages. Sa mise en œuvre est réalisée par la Direction des affaires étudiantes et communication, les directions adjointes des programmes et de la réussite, de l'organisation scolaire et de la formation continue, les conseillers pédagogiques, les aides pédagogiques individuels, le professionnel responsable des mesures adaptées, les responsables de la coordination départementale et des programmes de même que les professeurs. La PIEA précise les responsabilités lors de l'application des processus qu'elle décrit. Elle balise l'encadrement pédagogique dans tous les programmes offerts par le Collège en établissant des modalités, notamment pour les plans-cadres, les plans de cours et les évaluations. En outre, la Politique de la qualité de la langue de même que les Règles départementales d'évaluation des apprentissages sont des mécanismes qui appuient la mise en œuvre de la PIEA. De plus, la Politique de l'évaluation formative des enseignements, mécanisme qui n'est mis en œuvre qu'à la formation ordinaire, favorise notamment le développement professionnel du professeur. Elle permet l'évaluation des pratiques pédagogiques conformément aux attentes du Collège et conduit à un plan d'action que le professeur s'engage à poursuivre. Des pratiques moins structurées d'évaluation des enseignements existent aussi à la formation continue. En 2011, le Collège s'est doté d'une Politique sur la reconnaissance des acquis et des compétences pour encadrer ce service qui a pris de l'ampleur depuis quelques années.

Bien que les professeurs soient les principaux responsables de la qualité de l'évaluation des apprentissages, les conseillers pédagogiques exercent un rôle important dans le processus d'application de la PIEA et dans le soutien qu'ils apportent. Le Collège a porté un regard critique sur l'efficacité de ses mécanismes en s'appuyant sur l'autoévaluation de l'application de la PIEA, sur des suivis des évaluations de programme et sur les données obtenues lors de ces évaluations, comme l'analyse des plans de cours et les questionnaires complétés par les étudiants.

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 Collège considère que les mécanismes qu'il met en œuvre sont généralement efficaces pour veiller à la **justice** de l'évaluation des apprentissages. Un ensemble de pratiques et de documents tels le plan de cours, le portail du Collège et l'agenda de l'étudiant permettent la diffusion des règles d'évaluation des apprentissages de même que l'information relative au droit de recours. Les Règles départementales d'évaluation des apprentissages sont intégrées au plan de cours ou à un autre document distribué à l'étudiant, selon les départements. Chaque session, les plans de cours sont analysés à l'aide d'une grille de vérification par le coordonnateur du département et transmis ensuite à la Direction adjointe aux programmes et à la réussite. La rétroaction auprès du professeur permet la prise en charge des améliorations, le cas échéant. Comme mentionné précédemment, les documents descriptifs des programmes seront validés dorénavant lors de leurs évaluations, comme le sont les divers mécanismes de gestion des demandes de révision de notes ou des plaintes étudiantes. En ce qui concerne plus spécifiquement les plaintes, la Direction des études présente annuellement un bilan au conseil d'administration. Par ailleurs, pour ce qui est de l'impartialité des évaluations, la Commission constate qu'un regard est porté par les programmes de façon plutôt informelle; c'est davantage par l'analyse des données issues des questionnaires d'évaluation formative des enseignements et par l'analyse des évaluations de deux cours que le Collège porte son regard critique. Il prévoit dans son plan d'action enrichir l'ensemble des questionnaires soumis aux étudiants de façon à porter un regard critique plus approfondi sur toutes les dimensions de la justice.

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour examiner l'**équité** des évaluations. L'analyse des plans de cours à l'aide d'une grille et le suivi auprès du professeur, la contribution des conseillers pédagogiques à leur élaboration, l'évaluation formative de l'enseignement et l'analyse des évaluations lors des évaluations de programme permettent de porter un regard sur l'équivalence des évaluations des apprentissages et sur la cohérence de l'évaluation avec le contenu enseigné. Cependant, le Collège mentionne que les rapports d'évaluation de programme sont peu précis sur la capacité des instruments d'évaluation à démontrer que l'étudiant atteint de façon individuelle les objectifs de cours selon les standards. Par ailleurs, dans le suivi de la qualité des plans de cours, certains coordonnateurs ont exprimé leur malaise à intervenir auprès de leurs pairs au sujet de la qualité de l'évaluation des apprentissages dans leurs cours. Mis à part l'analyse de deux cours lors de l'évaluation de programme réalisée aux sept ans, la Commission constate que le Collège ne possède pas de mécanismes qui prennent suffisamment en compte et de façon continue la qualité des outils d'évaluation des apprentissages. La Commission **suggère** au Collège de se donner des mécanismes pour le faire.

La Commission constate que le processus d'élaboration et de validation de l'épreuve synthèse de programme permet au Collège de s'assurer de sa qualité. Le cadre général de l'épreuve synthèse est présenté au comité de programme puis à la Direction des études et à la Commission des études. De plus, l'épreuve synthèse est analysée lors des évaluations de programme pour permettre d'attester l'atteinte individuelle des compétences par l'étudiant.

L'ensemble des pratiques et des procédures en lien avec la PIEA a fait l'objet d'une évaluation en 2010, exercice qui a donné lieu à certaines pistes d'amélioration. Le Collège, comme la Commission, remarque que même si la majorité des actions ont été réalisées, le plan d'action découlant de cette opération n'a pas fait l'objet d'un suivi. En ce qui concerne l'évaluation des apprentissages en lien avec la reconnaissance des acquis, la PIEA sert de référence tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Le Collège compte, dans les suites de l'évaluation actuelle, mettre en œuvre un mécanisme pour analyser la qualité de l'évaluation des apprentissages afin de répondre aux demandes grandissantes de reconnaissance des acquis. Une action est proposée pour préciser des modalités de suivi dans le rapport d'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité.

En somme, la Commission remarque que la PIEA et ses mécanismes en appui guident les pratiques d'évaluation des apprentissages. Ils ont permis au Collège de dégager des points forts et des points à améliorer pour assurer la justice ainsi que l'équité des évaluations et, dans l'ensemble, par l'intermédiaire de l'exercice des responsabilités attribuées aux intervenants, ils permettent la réalisation des améliorations souhaitées.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le processus de révision et d'actualisation de la PIEA s'est déroulé entre 2009 et 2012 à la suite de l'évaluation de son application. Un comité formé de professeurs, de professionnels, des directions adjointes concernées, d'un étudiant et d'une secrétaire a été chargé de la mise en œuvre du processus. Avant l'adoption finale de la nouvelle PIEA, une consultation élargie a été réalisée auprès des intervenants de la mise en œuvre. Le processus de révision et d'actualisation a permis d'assurer la cohérence de la PIEA avec les autres politiques et règlements auxquels elle réfère, notamment le Règlement pédagogique du Collège. Le calendrier de gestion du Collège prévoit sa révision aux cinq ans. La Commission note que le Collège a prévu dans son plan d'action préciser les balises pour évaluer l'application de la PIEA et pour assurer le suivi des améliorations à réaliser.

En conclusion, le Collège met en œuvre des mécanismes efficaces pour examiner la justice de l'évaluation des apprentissages. Ils permettent d'assurer que les étudiants sont informés des règles d'évaluation et de l'accès aux droits de recours. D'autres mécanismes relatifs à l'équité tiennent compte de la cohérence de l'évaluation avec le

contenu enseigné, de l'équivalence des évaluations et, lors de la passation de l'épreuve synthèse de programme, de la maîtrise individuelle de l'ensemble des compétences du programme par l'étudiant. Pour donner suite à l'évaluation de cette composante du système d'assurance qualité, le Collège prévoit réaliser des actions pour améliorer l'efficacité de ses mécanismes à assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages. Il envisage notamment d'enrichir ses questionnaires pour la collecte de données afin de couvrir toutes les dimensions de la justice. Le Collège met en œuvre des mécanismes pour assurer l'amélioration continue des évaluations. Cependant, la Commission estime qu'ils ne permettent pas de veiller suffisamment à la qualité des outils d'évaluation des apprentissages.

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

Deux principaux mécanismes sont mis en œuvre par le Collège pour assurer la qualité de la planification stratégique, soit le *Plan stratégique 2011-2016* et le plan de travail institutionnel. Le plan stratégique contient cinq orientations portant sur la persévérance et la réussite, sur l'offre et la qualité des programmes, sur la recherche, sur le milieu de vie et sur l'implication du Collège dans le développement régional. Elles se traduisent par 18 objectifs formulés en résultats attendus. Annuellement, pendant la période d'observation, le Collège a élaboré un plan de travail institutionnel intégrant les orientations et les objectifs du plan stratégique et le comité exécutif a recommandé son adoption au conseil d'administration. Sous la responsabilité de la Direction générale, le plan de travail institutionnel est élaboré à la suite de l'analyse des plans de travail des directions par le comité de régie réunissant toutes les directions du Collège. À deux reprises dans l'année, les directions présentent un rapport d'activités au comité de régie pour réaliser le suivi du plan de travail institutionnel. Enfin, un tableau de bord présente annuellement au conseil d'administration l'évolution des résultats pour atteindre les objectifs associés à la planification stratégique.

Le plan de persévérance et de réussite, intégré au *Plan stratégique 2011-2016* par l'entremise de la première orientation, est le mécanisme qui assure la prise en charge de la planification liée à la réussite. Quelques objectifs des autres orientations touchent certains aspects de la réussite. Pour faciliter l'appropriation du plan de persévérance et de réussite par la communauté, le Collège s'est doté d'un document expliquant le plan de réussite. Il présente l'orientation et les objectifs associés au plan de même que des moyens à mettre en œuvre accompagnés d'exemples. Il est utilisé pour l'animation pédagogique et disponible sur le portail du Collège. C'est en s'appuyant sur les plans de travail de la Direction des études, de la Direction des affaires étudiantes et communication et des départements ou des programmes que le plan est mis en œuvre. Le suivi des résultats du plan de persévérance et de réussite s'appuie sur les bilans annuels des départements ou des programmes et sur les rapports d'activités bisannuels de la Direction des études et de la Direction des affaires étudiantes et communication.

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.

Le Collège conclut que ses mécanismes lui permettent d'assurer une **mise en œuvre** efficace de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Le comité de régie est chargé de la mise en œuvre du plan stratégique. Un plan de travail institutionnel, élaboré par ce comité, précise les actions, les cibles, les moyens utilisés et l'échéancier annuel en lien avec l'ensemble des objectifs du plan stratégique. Le comité de régie s'assure de répartir les responsabilités parmi ses directions. Chaque direction réalise par la suite son propre plan de travail annuel avec son équipe. Selon le rapport du Collège et les témoignages recueillis lors de la visite, la Commission note que des rencontres des équipes de travail de chaque direction du Collège permettent le suivi de la réalisation de leur plan de travail respectif. En outre, des rapports bisannuels d'activités de chaque direction présentent la consolidation de l'état des travaux. Bien que le comité de régie porte un regard critique sur la mise en œuvre des actions découlant de la planification stratégique en appréciant transversalement les rapports d'activités et le plan de travail annuel en lien avec les objectifs stratégiques, ces analyses demeurent informelles. La Commission constate que cette pratique ne va pas jusqu'à cibler des difficultés et fournir des précisions sur les correctifs à apporter lors de la mise en œuvre. Le Collège prévoit dans son plan d'action revoir la structure du plan de travail institutionnel et des plans de travail de chaque direction pour renforcer leur cohérence et mieux documenter le suivi de la réalisation du plan de travail institutionnel et des plans de travail des directions.

Le comité de la Direction des études, formé de la directrice des études et des directeurs adjoints aux programmes et à l'organisation scolaire, est chargé de la mise en œuvre de la planification liée à la réussite. Il élabore le plan de travail et réalise les actions, selon les responsabilités et les échéanciers établis, en collaboration avec les départements et les programmes. Pour leur part, les départements intègrent dans leurs plans de travail les actions qu'ils envisagent de réaliser en lien avec les objectifs liés à la réussite. En fin d'année, le comité de réussite analyse les bilans de travail des départements et des programmes. Par ailleurs, au cours des trois ans d'application du plan stratégique, incluant le plan de persévérance et de réussite, le comité a apporté des améliorations ponctuelles aux mécanismes de mise en œuvre comme le développement d'une base de données sur les obstacles à la réussite et sur le cheminement scolaire. Bien que le comité ait amélioré son outil de planification annuelle, les propositions de changements ont eu lieu au cours d'échanges informels; aucun processus ne permet la prise en charge des améliorations pour assurer la mise en œuvre de la planification liée à la réussite. Selon les témoignages obtenus lors de la visite et le rapport d'autoévaluation, la Commission

constate, comme le Collège, que les plans de travail ne permettent pas toujours de porter un regard sur la qualité des mesures mises en œuvre en lien avec l'objectif poursuivi. La Commission encourage le Collège à se donner des mécanismes pour évaluer l'efficacité des mesures mises en place pour atteindre les objectifs, comme le prévoit son plan d'action.

En ce qui concerne les mécanismes assurant le **suivi des résultats** de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, le Collège estime que ses mécanismes lui permettent de témoigner de la progression vers l'atteinte des résultats, exception faite pour la première orientation portant sur la réussite. Ainsi, les rapports d'activités bisannuels des directions permettent d'alimenter le plan de travail institutionnel. À deux reprises au cours de l'année, un suivi du plan de travail est présenté au comité exécutif puis au conseil d'administration afin de suivre l'évolution des résultats. Quant au tableau de bord, il donne une vue d'ensemble de l'évolution vers les résultats attendus relatifs aux objectifs du plan stratégique. Cependant, dans les pratiques du Collège, il ne conduit pas à une révision annuelle du plan et, le cas échéant, à son actualisation. Les équipes des directions consignent quant à elles les réflexions et les changements pour assurer l'amélioration de leurs actions dans des comptes rendus. La Commission considère, comme le Collège, que les mécanismes de suivi ne permettent pas la prise en charge des améliorations à apporter au plan stratégique. À cet égard, le Collège envisage d'améliorer son tableau de bord en vue d'une collecte de données utiles pour réviser le plan stratégique, ce que la Commission l'encourage à faire.

Pour ce qui est du suivi de la planification liée à la réussite, les rapports d'activités de la Direction des études présentent le développement de l'aide à la réussite et un suivi des indicateurs, mais ne témoignent pas d'une analyse de la progression vers les résultats attendus et de la pertinence des indicateurs. Selon les témoignages obtenus lors de la visite, la Commission constate, comme le Collège, que l'information relative à l'atteinte des résultats est disponible et discutée lors d'échanges informels entre les intervenants. Aussi, la Commission encourage le Collège à se donner des mécanismes qui permettront de mieux apprécier la progression vers les résultats visés pour assurer la qualité de sa planification liée à la réussite.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

C'est pendant la période d'observation, soit entre avril 2010 et octobre 2011, que les travaux d'élaboration du *Plan stratégique 2011-2016* se sont déroulés. Un comité, formé du directeur général, d'un membre professionnel et d'un consultant, a été mandaté pour rédiger le plan stratégique. Le comité s'est appuyé notamment sur l'autoévaluation du plan précédent (décembre 2009), sur les avis de la Commission et sur des commentaires obtenus lors des consultations auprès du personnel du Collège et de la communauté externe. Outre la mission et les valeurs du Collège qui ont été révisées, l'ensemble des mécanismes a permis de dégager les enjeux et cinq orientations. Par la suite, les directions du Collège ont défini les objectifs et fixé les résultats attendus avec des cibles

mesurables. En ce qui concerne la première orientation du plan stratégique faisant référence à la réussite, c'est un comité présidé par la directrice des études qui l'a révisée et actualisée. De plus, un sous-comité, sous la présidence de la Direction adjointe aux programmes et à la réussite, a participé aux consultations et à la validation des travaux. La Commission note que le Collège envisage, en janvier 2015, une révision de mi-parcours du *Plan stratégique 2011-2016*, incluant le plan de persévérance et de réussite, et son actualisation, le cas échéant. La Commission constate la capacité du Collège à réviser et à actualiser sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite.

Pour conclure, la Commission constate que le Collège met en place des mécanismes comme le tableau de bord, le plan de travail institutionnel ainsi que les plans de travail, les rapports d'activités et les rencontres des équipes de chaque direction pour s'assurer que la mise en œuvre et le suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, contribuent à l'atteinte des objectifs institutionnels. En outre, le Collège s'est donné un plan d'action pour améliorer l'efficacité de ses mécanismes de mise en œuvre et de suivi.

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.
--

Regard sur l'ensemble du système d'assurance qualité

Dans la perspective du cycle suivant, la Commission note les observations du Collège sur différents éléments de réflexion qu'elle lui a proposés. Le Collège dégage de cette évaluation que c'est dans ses instances de gouvernance et de gestion tels le conseil d'administration, la régie du Collège, la régie pédagogique, la Commission des études et de nombreux comités qu'est pris en charge son système d'assurance qualité. Il reconnaît le plan stratégique, incluant le plan lié à la réussite, comme l'outil principal de mobilisation de sa communauté autour de la mission qu'il s'est donnée. Accordant une importance à une gestion dynamique et intégrée, il est de l'avis que cette évaluation lui a permis de mettre en évidence les mécanismes mis en œuvre et leurs interactions. Il compte poursuivre le développement de l'efficacité de cette systématisation. De plus, il envisage de rendre son système d'information accessible aux principaux utilisateurs et d'en faire l'élément central de son système d'assurance qualité. Pour les intervenants à la formation ordinaire et à la formation continue, le système d'information devient la référence qui leur permet de témoigner de la mise en œuvre des mécanismes et de leur efficacité. Par ailleurs, le Collège espère que le processus d'évaluation des programmes devienne le point de départ d'une interaction avec ses autres mécanismes institutionnels, notamment en lien avec la qualité de l'évaluation des apprentissages, et il souhaite mieux intégrer les pratiques des diverses instances comme la Commission des études et les comités de programme.

Plan d'action

Le Collège Shawinigan a produit un plan d'action qu'il a annexé à son rapport d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité. Le plan comprend 22 actions pour améliorer l'efficacité de chaque composante du système d'assurance qualité et prend en compte l'ensemble des lacunes qu'il a relevées. Il indique, pour chaque action retenue, la priorité selon trois niveaux, les services ou les personnes responsables de leur mise en œuvre et il inclut un échéancier réparti sur cinq ans. Le Collège a déterminé en priorité les actions dont la réalisation est prévue en 2015. Celles-ci portent notamment, pour la qualité des programmes et des apprentissages, sur les processus de validation des plans de cours et d'évaluation des mesures d'aide relatives à la réussite des étudiants. En ce qui concerne la qualité de la planification stratégique, incluant celle de la planification liée à la réussite, le Collège envisage par exemple d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place pour atteindre les objectifs du plan. Au regard des priorités venant à échéance en 2017, le Collège a ciblé des actions comme la description du processus de mise en œuvre et des étapes de réalisation du plan stratégique et la prise en charge des améliorations de la planification liée à la réussite. Enfin, le Collège a établi les actions suivantes pour la fin de 2019 : enrichir les questionnaires relatifs à la qualité de l'évaluation des apprentissages et documenter l'efficacité des politiques d'évaluation des programmes et des apprentissages.

Le Collège envisage de mettre en œuvre un mécanisme pour en assurer le suivi annuel de son plan d'action jusqu'en 2019. Il a aussi l'intention d'améliorer ses pratiques afin de documenter ses actions.

Au moment de la visite, le Collège a produit un état de l'avancement des dossiers. Toutes les actions prioritaires pour 2015 sont en cours de réalisation ou en voie de l'être.

Conclusion

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

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour assurer la qualité associée aux quatre composantes du système d'assurance qualité. Ses principaux mécanismes tels la Politique de gestion des programmes incluant leurs évaluations, la Politique d'évaluation des apprentissages et le plan stratégique, incluant le plan de persévérance et de réussite, guident les pratiques des personnes qui sont responsables de leur mise en œuvre. En ce qui concerne la qualité des programmes d'études, la révision du mécanisme principal est en cours de réalisation et le Collège projette de réaliser dorénavant des évaluations continues de ses programmes. Il a porté un regard critique sur l'efficacité de ses mécanismes en appui à sa politique, comme la procédure de collecte de données, l'évaluation formative des enseignements, le processus d'analyse des plans de cours et les plans d'action des programmes. Cependant, la Commission invite le Collège à mettre en œuvre des mécanismes pour s'assurer de la cohérence des plans de cours avec les plans-cadres pour l'ensemble des cours de ses programmes, incluant ceux de la formation générale et des disciplines contributives. La Commission suggère aussi au Collège d'assurer une meilleure prise en charge des améliorations souhaitées lors des évaluations de programme. En outre, c'est au cours de l'évaluation des programmes qu'un regard critique a été posé sur la qualité de l'évaluation des apprentissages, une analyse des procédures d'évaluation des instruments d'évaluation et des mécanismes de diffusion des règles d'évaluation des apprentissages a été réalisée. Toutefois, la Commission suggère au Collège de se donner des mécanismes pour prendre suffisamment en compte et de façon continue la qualité des outils d'évaluation des apprentissages. Enfin, pour ce qui est de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, le Collège prévoit une révision du *Plan stratégique 2011-2016* et son actualisation, le cas échéant. De plus, des améliorations seront apportées à certains mécanismes comme les plans de travail et le tableau de bord afin de mieux apprécier la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs institutionnels et soutenir les prises de décision.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité, le Collège Shawinigan souscrit globalement aux jugements émis à la suite de l'analyse faite par la Commission. Le Collège a fait part à la Commission de ses commentaires dont elle a tenu compte dans le rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Céline Durand, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME