

Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

***BILAN DES RÉSULTATS DE L'AN 1  
DU PREMIER CYCLE D'AUDIT  
2014-2015***

Évaluation de l'efficacité des systèmes  
d'assurance qualité des collèges québécois



Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

***BILAN DES RÉSULTATS DE L'AN 1  
DU PREMIER CYCLE D'AUDIT  
2014-2015***

**Évaluation de l'efficacité des systèmes  
d'assurance qualité des collèges québécois**

Mars 2016

Rédaction et coordination :  
Katie Bérubé

Ce document est accessible sur le site Web  
[www.ceec.gouv.qc.ca](http://www.ceec.gouv.qc.ca)

Ce document a été adopté à la 281<sup>e</sup> réunion  
de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial  
tenue à Québec les 9 et 10 mars 2016.

Dépôt légal – 2016  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-75305-6 (PDF)  
© Gouvernement du Québec

# Table des matières



<b>Faits saillants</b> .....	5
<b>Introduction</b> .....	7
<b>Première année du cycle d'audit</b> .....	9
<b>Vagues A et B</b> .....	9
<b>Portrait des collèges audités</b> .....	10
<b>Cheminement des rapports d'audit</b> .....	11
<b>Démarche de production du bilan</b> .....	13
<b>Analyse de contenu des rapports d'audit des vagues A et B</b> .....	13
<b>Consultation des collègues et des experts</b> .....	13
<b>Principaux constats découlant des audits de l'an 1</b> .....	15
<b>Observations sur la démarche d'autoévaluation</b> .....	15
<b>Résultats des audits</b> .....	16
Points forts .....	16
Points à améliorer et actions envisagées par les collègues .....	19
<b>Perspectives de développement dans les collègues</b> .....	23

---

<b>Résultats de la consultation</b> .....	25
<b>Planification du cycle d’audit et échéancier</b> .....	25
<b>Document Orientations et cadre de référence</b> .....	27
<b>Formation et soutien des collègues</b> .....	28
<b>Formation et soutien des experts</b> .....	30
<b>Démarche et rapport d’autoévaluation</b> .....	32
<b>Analyse du rapport d’autoévaluation</b> .....	34
<b>Préparation de la visite</b> .....	35
<b>Visite</b> .....	36
 <b>Conclusion</b> .....	 39
 <b>Annexes</b>	
<b>Annexe 1 – Experts membres des comités de visite – vagues A et B</b> .....	45
<b>Annexe 2 – Membres du comité consultatif</b> .....	47
<b>Annexe 3 – Membres du comité de lecture</b> .....	49

## Faits saillants

En 2013, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial conviait l'ensemble des établissements du réseau collégial à évaluer l'efficacité de leur système d'assurance qualité. L'année 2014-2015 a marqué le début des visites d'audit dans les établissements. Ce bilan témoigne des principales tendances quant aux résultats de l'audit pour les neuf établissements évalués au cours de cette première année du cycle. Il pose également un regard critique sur le processus d'audit et relève des pistes d'action afin de le bonifier.

### Forces des mécanismes d'assurance qualité des établissements

- Les principaux mécanismes sont mis en œuvre pour l'ensemble des composantes du système et servent de référence pour encadrer les pratiques ;
- Les collèges portent, de façon périodique ou continue, un regard riche sur leurs programmes d'études à partir d'une diversité d'instruments et d'outils d'évaluation ;
- Les mécanismes veillant à la justice de l'évaluation des apprentissages sont efficaces ;
- Les planifications stratégiques et les planifications liées à la réussite sont mises en œuvre de façon efficace.

### Pistes d'amélioration des mécanismes d'assurance qualité des établissements

- Réviser et actualiser de façon plus assidue les principaux mécanismes ;
  - Effectuer un suivi des évaluations de programme plus systématique ;
  - Développer des mécanismes de liaison avec les universités dans la mesure des limites rencontrées ;
  - Bonifier les mécanismes d'approbation des plans de cours afin de porter un regard complet sur la cohérence des programmes d'études ;
  - Appliquer des mécanismes structurés pour voir au maintien et au développement des compétences du personnel ;
-

- Mettre en œuvre des mécanismes efficaces pour veiller à la qualité des évaluations finales de cours et des épreuves synthèses de programme ;
- Effectuer un suivi des résultats de la planification stratégique efficace, incluant la planification liée à la réussite ;
- Étendre l'application des mécanismes au secteur de la formation continue.

La Commission note que les difficultés observées avaient déjà été décelées par les collègues dans le cadre de leur autoévaluation et que ces derniers sont en action pour améliorer l'efficacité de leurs mécanismes. Elle souligne aussi que des collègues ont défini des pistes d'action d'ordre stratégique relativement à la gestion institutionnelle de l'assurance qualité en réponse à des besoins locaux.

Enfin, l'exercice a permis à la Commission de porter un regard critique sur l'ensemble des étapes du processus d'audit et d'en valider les fondements. Des ajustements ont été apportés en vue de faciliter le processus et de le rendre plus efficient pour l'ensemble des acteurs concernés et d'assurer ainsi des suites porteuses de réussite pour ce premier cycle d'audit. La Commission a notamment révisé le document *Orientations et cadre de référence*, enrichi la formation et le soutien offerts aux collègues et aux experts de même que réaménagé certains aspects de la visite et du calendrier du cycle d'audit.

La Commission poursuit ses activités en cette deuxième année du cycle et témoignera annuellement de l'exercice des responsabilités des collègues pour assurer la qualité.



# Introduction

En mars 2013, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a lancé l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois. Reconnaisant l'expertise en évaluation développée par les collèges au fil des années, la Commission mise sur la responsabilité institutionnelle de la qualité et porte dorénavant un regard sur l'efficacité des mécanismes utilisés par les établissements pour assurer la qualité. Son évaluation prend la forme d'un audit systémique et cyclique mis en œuvre selon une périodicité connue.

Dans ce contexte, la Commission s'est engagée à publier annuellement un bilan sur l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges. Ce bilan vise à témoigner des résultats de l'audit pour les collèges concernés et à poser un regard critique continu sur le processus d'audit afin de le bonifier, le cas échéant. Un bilan complet du cycle d'audit sera produit au terme de celui-ci en vue de dresser le portrait des résultats pour l'ensemble des collèges.

Le présent document fait état du bilan de l'an 1 (2014-2015) du premier cycle d'audit. Il aborde au départ des éléments de contexte de cette première année ainsi que la démarche empruntée pour la production de ce bilan. Deux autres sections composent ensuite le document. La première est consacrée aux résultats de l'audit sur l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité des collèges concernés, en termes de tendances quant aux points forts, aux améliorations à apporter et aux actions prévues et entreprises par les collèges. La deuxième aborde le regard critique sur le processus d'audit et les pistes d'action qui en découlent.

*Créée en 1993, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial est un organisme d'assurance qualité public et indépendant dont la mission est de contribuer au développement de la qualité de l'enseignement collégial et d'en témoigner. Elle exerce son mandat auprès de tous les établissements d'enseignement collégial auxquels s'applique le Règlement sur le régime des études collégiales, ce qui représente à ce jour 105 établissements.*



# Première année du cycle d'audit

L'année 2014-2015 a marqué le début des visites d'audit dans les établissements. Une phase de validation a été menée à l'automne 2014 puis les collèges de la vague B ont été visités au cours de la session d'hiver 2015.

## Vagues A et B

Les premières visites à l'automne 2014 se sont inscrites dans une phase de validation conduite auprès de quatre collèges volontaires, soit le Collège André-Grasset, le Cégep Marie-Victorin, le Cégep de Sainte-Foy et le Collège Shawinigan. Les rapports d'autoévaluation de ces collèges ont été reçus à la fin juin 2014 et les visites d'audit se sont déroulées chacune sur trois jours entre le 23 septembre et le 9 octobre 2014. Cette démarche visait à valider l'ensemble du processus d'audit afin de procéder aux ajustements porteurs de réussite pour la suite du premier cycle. Au terme de l'exercice, un bilan incluant un plan d'action a été produit dans le but de dresser les principaux constats sur le processus d'audit et d'en cerner les aspects qui pourraient être bonifiés.<sup>1</sup> La grande majorité des actions ont été réalisées selon l'échéancier prévu.

Les collèges de la vague B ont pu bénéficier d'ajustements au processus dans le cadre des visites qui se sont déroulées entre les mois de mars et de mai 2015. Les rapports d'autoévaluation avaient été reçus au préalable entre le 1<sup>er</sup> décembre 2014 et le 2 mars 2015, selon une date établie par la Commission. Cinq collèges ont pris part à cette deuxième vague de visites : le Collège Dawson, le Collège LaSalle, le Cégep de Saint-Jérôme, le Cégep de Rimouski, le Cégep de Rivière-du-Loup. Quatorze experts<sup>2</sup> ont participé aux comités de visite constitués pour chacune d'elles<sup>3</sup>, pour une participation totale de 23 experts au cours de l'année.<sup>4</sup>

- 
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL (2015). [BILAN DE LA PHASE DE VALIDATION – Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois](#), Québec, 44 p.
  2. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.
  3. Une visite a exceptionnellement été réalisée avec un comité de deux experts.
  4. La liste des experts membres de comités de visite figure en annexe.
-

## Portrait des collèges audités

Des neuf collèges engagés dans cette première année du cycle d'audit, sept sont des cégeps, dont un de langue anglaise, et deux sont des collèges privés subventionnés. Quatre d'entre eux sont situés dans la région de Montréal, deux dans la région du Bas-Saint-Laurent, tandis que les autres se trouvent dans les régions des Laurentides, de la Capitale-Nationale et de la Mauricie.

Les années de référence retenues par les collèges ont couvert une période allant de deux à trois ans, un seul a choisi de remonter au-delà de cinq ans pour sa démonstration.<sup>5</sup> Au cours de leur période d'observation, la majorité des collèges ont accueilli une population étudiante relativement stable, tandis que trois d'entre eux ont noté une hausse et un autre a connu une baisse. L'effectif étudiant se chiffre à moins de 2000 étudiants dans trois cas, entre 2000 et 6000 étudiants dans quatre cas et à plus de 6000 dans deux cas. Tous les collèges audités offrent des programmes à la formation ordinaire et à la formation continue et leurs étudiants sont inscrits en majorité à la formation ordinaire. Un collège se distingue toutefois avec une proportion importante d'étudiants inscrits à la formation continue. Au secteur de la formation ordinaire, les étudiants sont majoritairement inscrits dans un programme de formation technique, à l'exception de deux collèges dont une plus forte proportion d'étudiants fréquente des programmes préuniversitaires et d'un autre collège dont les étudiants sont inscrits aux deux secteurs de formation dans une même proportion. La plupart des collèges ont maintenu une offre de formation stable à la formation ordinaire tandis que davantage de variations, à la hausse et à la baisse, ont été notées à la formation continue.

Par ailleurs, l'effectif du personnel employé par les collèges a légèrement fluctué dans la plupart des cas, à la hausse comme à la baisse. Un collège ayant connu une forte croissance de sa population étudiante a noté une augmentation substantielle de son personnel et a procédé à une révision de sa structure organisationnelle. Quant à la mobilité aux postes de hors cadres, quatre collèges ont connu un changement à la Direction générale, trois à la Direction des études tandis que la présidence du conseil d'administration a changé dans cinq cas.

---

5. Étant donné qu'il s'agit d'un premier cycle, la Commission a demandé aux collèges de commencer leur période d'observation au plus tard au début de l'année 2012-2013, année du lancement de l'opération.

## Cheminement des rapports d'audit

Comme le prévoient les processus établis à la Commission, les rapports d'audit rédigés à la suite de chaque visite sont d'abord validés par les membres des comités de visite, soit le commissaire et les experts, pour en assurer la conformité aux constats dégagés au terme de la visite. Les rapports découlant de la phase de validation ont ensuite été examinés par le comité consultatif afin de voir à la clarté et à la cohérence du texte. Le comité consultatif ayant terminé son mandat à la fin de cet exercice, les rapports issus de la vague B ont été soumis à l'attention d'un comité de lecture<sup>6</sup> qui assure l'examen des rapports pour la suite du cycle d'audit.<sup>7</sup> Après le traitement des commentaires de ces groupes, les rapports sont ensuite examinés par la Commission qui adopte la version préliminaire.

Comme c'est le cas pour tout début d'opération, la Commission a attendu de pouvoir étudier un nombre suffisant de rapports d'évaluation avant de les transmettre aux collèges afin d'assurer l'équivalence de traitement pour les avis et les jugements formulés. Ainsi, la Commission a préparé la version préliminaire de huit des neuf rapports de la première année pour la mi-juin 2015. De ceux-ci, six ont été examinés au cours de la réunion de la Commission de la mi-juin, tandis que les deux autres l'ont été lors de deux réunions tenues en septembre.

Six des huit rapports ont été acheminés aux collègues à la fin du mois d'août pour rétroaction, tandis que les deux autres rapports ont été transmis aux collègues concernés à la mi-octobre. Les versions définitives de ces huit rapports ont été adoptées au cours des mois de novembre et de décembre. Le neuvième rapport a été adopté en version préliminaire au début novembre et envoyé au collègue concerné à la fin du même mois. Comme elle s'y était engagée, la Commission a ainsi transmis les versions préliminaires des rapports aux collègues dans la session suivant la visite, à l'exception des collègues de la phase de validation qui avaient été avisés d'un délai plus long compte tenu de leur situation. Exceptionnellement, et pour leur fournir une rétroaction rapide, la Commission a fait parvenir à ces collègues ses observations dans une lettre transmise en décembre 2014.

- 
6. Le comité de lecture a pour mandat d'examiner les projets de versions préliminaires des rapports d'audit afin d'aviser la Commission sur l'adéquation des constats aux attentes annoncées ainsi que sur la clarté et la cohérence d'ensemble du texte. Ses modalités de fonctionnement visent également à réduire le délai dans la transmission des rapports d'audit aux collègues.
  7. La liste des membres du comité consultatif et du comité de lecture se retrouve en annexe.



# Démarche de production du bilan

La démarche de production du présent bilan comprend deux volets, soit l'examen du contenu des rapports d'audit ainsi que l'analyse des résultats de la consultation des collègues et des experts.

## Analyse de contenu des rapports d'audit des vagues A et B

L'examen des rapports d'audit porte sur des éléments de la démarche d'autoévaluation empruntée par les collègues et s'intéresse aux constats effectués par la Commission sur l'efficacité des mécanismes des collègues en termes de points forts et de points à améliorer. Il dégage aussi des éléments prospectifs tirés des actions définies par les collègues et des observations sur des thèmes soumis à leur réflexion. Les objets d'analyse sont les suivants :

- Démarche d'autoévaluation : les enjeux de la démarche, les modes de collecte de données, les démarches de modélisation et de schématisation du système d'assurance qualité ;
- Points forts ;
- Points à améliorer ;
- Actions des collègues et observations sur : le caractère dynamique et intégré du système d'assurance qualité ; l'efficacité du système d'information ; le développement de la culture de la qualité ; la prise en charge de l'assurance qualité dans la gestion et la gouvernance de l'établissement.

## Consultation des collègues et des experts

Un formulaire de consultation a été utilisé pour recueillir l'appréciation des collègues et des experts sur le processus d'audit. Les objets à l'étude correspondent aux différentes étapes franchies au cours du processus et reprennent ceux examinés lors de la phase de validation, soit :

1. La planification du cycle d'audit et l'échéancier ;
  2. Le document *Orientations et cadre de référence* (mars 2013) ;
-

3. La formation et le soutien des collègues ;
4. La formation et le soutien des experts ;
5. La démarche d'autoévaluation et la production du rapport ;
6. L'analyse du rapport d'autoévaluation ;
7. La préparation de la visite ;
8. La visite.

De ces huit thèmes, certains concernent particulièrement les collègues ou les experts tandis que d'autres visent les deux groupes. Pour chaque objet d'évaluation, des questions de réflexion étaient proposées afin d'orienter l'appréciation vers des éléments précis, tout en laissant place à d'autres commentaires lorsque souhaité. Les collègues et les experts étaient invités à remplir le formulaire à la suite de chaque visite et à le retourner à la Commission dans un délai d'environ deux semaines.

Pour les visites de l'automne 2014, tous les collègues ont répondu au questionnaire. Pour celles de l'hiver 2015, quatre des cinq collègues y ont répondu, un cégep ayant toutefois refusé d'y répondre dans la foulée d'une résolution adoptée par l'Assemblée générale de la Fédération des cégeps.<sup>8</sup> En ce qui concerne les experts<sup>9</sup>, 10 sur 14<sup>10</sup> ont répondu au questionnaire.

L'analyse des données a permis de dégager les principaux constats formulés par ces deux groupes et de soulever les points forts du processus d'audit ainsi que des pistes d'amélioration. Elle tient compte des commentaires recueillis auprès des experts et des collègues de la vague B exclusivement, compte tenu du bilan de la phase de validation publié en janvier 2015. Néanmoins, les commentaires sur des éléments issus de la validation sont aussi mis en évidence.

- 
8. La situation financière vécue par les cégeps a mené à l'adoption d'une résolution par l'Assemblée générale de la Fédération des cégeps le 30 avril 2015. Cette résolution visait notamment à réduire le temps consacré aux demandes de reddition de comptes et à suspendre « toute nouvelle activité avec la Commission jusqu'à ce que le financement leur permette à nouveau d'assumer les frais inhérents aux exigences de la Commission ». À la suite de travaux d'un groupe de travail conjoint composé de représentants de la Commission et de la Fédération des cégeps, une nouvelle résolution a été adoptée par la Fédération des cégeps le 17 février 2016 relativement à la reprise des activités avec la Commission.
  9. Parmi les experts, deux avaient déjà participé à une visite dans le cadre de la phase de validation, tandis que les autres en étaient à leur première expérience dans le cadre de l'audit.
  10. Une visite a exceptionnellement dû être réalisée à deux experts puisqu'un collègue a refusé de libérer le membre du personnel concerné dans la foulée de la résolution de la Fédération des cégeps.





# *Principaux constats découlant des audits de l'an 1*

L'analyse des rapports d'audit permet de dégager les principales tendances concernant l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges. Des observations sur des éléments méthodologiques sont d'abord présentées afin de témoigner de la démarche empruntée par les collèges pour cette première évaluation de leur système. Par la suite, la Commission souligne les points forts et relève les aspects à améliorer ainsi que les actions définies par les collèges pour les prendre en charge dans une perspective d'amélioration continue de l'efficacité de leurs mécanismes.

## **Observations sur la démarche d'autoévaluation**

La Commission souligne que tous les collèges ont profité de l'exercice d'autoévaluation de l'efficacité de leur système d'assurance qualité pour examiner des enjeux propres à leur réalité locale. Elle note que ceux-ci peuvent être regroupés selon quatre principaux thèmes, soit les enjeux inhérents à la démarche d'autoévaluation, à la gestion des principaux mécanismes, à l'efficacité du système d'information ainsi qu'à la qualité des communications à l'interne. À titre d'exemple, plusieurs collèges ont choisi de travailler à la compréhension commune, à la mobilisation et à l'adhésion du personnel au regard de cette nouvelle évaluation et de la culture de la qualité. Certains ont également porté une attention particulière à l'utilité institutionnelle de la démarche d'autoévaluation. Plus de la moitié des collèges ont tenu à examiner les liens entre les principaux mécanismes, notamment pour voir à une gestion efficiente des mécanismes et pour en venir à aborder le système d'assurance qualité comme un tout intégré. Une même proportion de collèges s'est donné des enjeux liés au système d'information en termes d'accessibilité des données, de développement et d'efficacité.

La démarche d'autoévaluation étant laissée à l'initiative des collèges, ces derniers ont abordé la collecte de données de différentes façons selon leurs besoins et leurs enjeux. Des collèges ont procédé à un inventaire de mécanismes préalablement à la collecte de données. Plusieurs ont utilisé une triangulation de données documentaires, statistiques et perceptuelles. Dans tous les cas, les collèges ont eu recours à des données déjà existantes recueillies annuellement ou dans le cadre d'opérations spécifiques d'évaluations

---

de programme ou de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) et à des données provenant de leur système d'information institutionnel. Quelques collèges ont aussi choisi de procéder à une collecte de données perceptuelles propre à l'autoévaluation.

Bien que cela n'était pas inclus dans les attentes de la Commission, certains collèges ont pris l'initiative d'aborder la démarche d'autoévaluation en portant un regard global et systémique sur leur système d'assurance qualité. Cela les a conduits par exemple à partir de deux éléments centraux du système d'assurance qualité, soit le plan stratégique de développement et le cycle de gestion des programmes, et à traiter les mécanismes associés à l'évaluation des apprentissages ainsi qu'à la réussite de manière transversale. Ce regard systémique a aussi pris la forme d'une modélisation ou d'une schématisation du système d'assurance qualité pour illustrer les interactions entre les mécanismes d'une composante à l'autre. Pour certains, ces illustrations sont devenues un outil de consultation et de communication pour présenter à la communauté, de façon schématisée, le système d'assurance qualité et l'ensemble des mécanismes qui le compose. Dans tous les cas, les collèges ont souligné l'utilité de ce regard intégré sur le système d'assurance qualité.

## Résultats des audits

La présentation des résultats expose les tendances observées par la Commission quant à l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité des collèges en fonction des critères et sous-critères retenus. Elle témoigne des points forts ainsi que des points à améliorer et des actions envisagées par les collèges pour les prendre en charge.

### Points forts

Parmi les points forts relevés, la Commission souligne que certains concernent des éléments centraux du système d'assurance qualité des collèges.

---

## **Les collèges se sont dotés de mécanismes orientants pour chaque composante du système d'assurance qualité et les mettent en œuvre.**

La Commission note que les principaux mécanismes sont mis en œuvre dans les collèges et servent de référence pour encadrer les pratiques. Pour chaque composante, les principaux mécanismes mentionnés dans les rapports sont les suivants :

- Composante des programmes d'études : les politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études (PIEP) ; des politiques de gestion des programmes (PGP ou PIGEP) couvrant l'ensemble du cycle de gestion des programmes, de l'élaboration, à la mise en œuvre puis à l'évaluation et l'actualisation ; des cadres de référence ; des systèmes d'information sur les programmes, des fiches-programmes sur l'état des programmes ; des outils de suivi de la mise en œuvre des programmes ;
- Composante de l'évaluation des apprentissages : les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages (PIEA) ; des règles ou politiques départementales d'évaluation des apprentissages (RDEA ou PDEA) ; des politiques de la qualité de la langue, des politiques de reconnaissance des acquis ; des politiques d'évaluation des enseignements ;
- Composante de la planification stratégique : le plan stratégique, des priorités institutionnelles ;
- Composante de la planification liée à la réussite : le plan de réussite ; des fiches-programmes sur les statistiques de réussite ; des politiques sur l'emploi et la valorisation de la langue.

---

## **Les collèges appliquent des mécanismes pour veiller à la qualité des programmes d'études dans leur ensemble.**

L'évaluation des programmes est encadrée par les PIEP ou par des politiques plus globales de gestion des programmes d'études. Les collèges mettent en œuvre des mécanismes structurants ainsi que des outils et des instruments d'évaluation pour porter un regard sur la qualité des programmes d'études, qu'il soit périodique ou continu. De façon générale, les mécanismes utilisés permettent de veiller à la qualité des programmes d'études dans leurs différentes dimensions et de déceler les points forts et les améliorations à apporter. Les collèges se sont aussi dotés de systèmes d'information sur les programmes pour appuyer la prise de décision.

La Commission note une tendance des collèges à évoluer vers une approche d'évaluation continue des programmes d'études afin de suivre régulièrement l'état de situation de leurs programmes. Ce virage s'explique notamment par les difficultés rencontrées pour mener l'évaluation complète de tous leurs programmes selon une fréquence raisonnable. Pour ce faire, ils se dotent par exemple de tableaux de bord sur l'état des programmes ou de fiches-programmes conçus annuellement pour suivre la situation des programmes et pour réagir rapidement aux problématiques observées. Certains collèges comptent d'ailleurs réviser leur PIEP à la lumière de ces nouvelles pratiques.

---

### **Les collèges veillent efficacement à la justice de l'évaluation des apprentissages.**

La Commission note que les collèges adoptent des pratiques qui veillent à ce que les étudiants soient bien informés sur l'évaluation des apprentissages, à ce que les évaluations soient impartiales et à ce que les étudiants aient accès à un droit de recours s'ils ne sont pas satisfaits de leur évaluation. Ils adoptent des pratiques de communication pour diffuser l'information sur les règles d'évaluation de la PIEA et sur le droit de recours tels que le portail du collège, l'agenda étudiant, les plans de cours et des guides explicatifs de la PIEA. Par des mécanismes d'élaboration et d'approbation des plans de cours, ils s'assurent que les règles d'évaluation s'y retrouvent en cohérence avec la PIEA et voient à ce que la situation soit corrigée le cas échéant. Des guides d'élaboration des épreuves finales et des procédures d'approbation de celles-ci permettent également aux collèges de s'assurer que les critères de correction des évaluations sont présentés aux étudiants. Des sondages auprès des étudiants contribuent aussi à porter un regard sur la justice de l'évaluation et à prendre en charge les difficultés observées, le cas échéant. Enfin, des politiques ou procédures de révision de notes et de gestion des litiges sont mises en œuvre pour encadrer le processus de droit de recours de l'étudiant.

---

### **La planification stratégique et la planification liée à la réussite sont mises en œuvre de façon efficace.**

Les collèges mettent en œuvre leur plan stratégique ou de la réussite en s'assurant que les objectifs des plans sont pris en charge par des moyens pertinents et ils effectuent un suivi de l'avancement du plan au regard des réalisations. Les principaux mécanismes utilisés à cet effet sont les suivants : la définition de priorités institutionnelles ; des processus d'élaboration et de validation des plans de travail annuels des directions, des services, des programmes et des départements en cohérence avec les objectifs des plans ; des bilans semi-annuels ou annuels des plans de travail ; des comités de mise en œuvre et de suivi des plans ainsi que des tableaux de suivi de l'avancement du plan.

## Points à améliorer et actions envisagées par les collèges

La majorité des points à améliorer sont spécifiques à des sous-critères particuliers. La Commission note que la plupart des difficultés observées avaient d'abord été décelées par les collèges dans le cadre de leur autoévaluation et que ces derniers sont en action afin de les prendre en charge et d'améliorer ainsi l'efficacité de leurs mécanismes.

---

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

Les avis sur ce critère s'appliquent particulièrement aux composantes de la planification stratégique et de celle liée à la réussite. La Commission signale notamment aux collèges l'importance de réviser leur plan, lorsque cela n'est pas réalisé, de le faire sur une base annuelle, ou de le réviser à la lumière des résultats obtenus et de la progression vers l'atteinte des objectifs ainsi que de l'actualiser au besoin. En ce qui concerne les politiques concernant les programmes d'études et l'évaluation des apprentissages, les commentaires à cet égard incitent les collèges à les réviser selon la périodicité qu'ils ont prévue, à en préciser le champ d'application et à s'assurer que les politiques sont bien adaptées aux pratiques qui prévalent, particulièrement dans les cas où les collèges sont en transition vers une approche d'évaluation des programmes en continu.

#### **Actions**

Par leur plan d'action, les collèges accordent dans plusieurs cas la priorité à la révision de leurs politiques ou de leurs plans. Certains entendent y préciser leur mécanisme de révision tandis que d'autres envisagent de le redéfinir afin de l'alléger. Le souci de maintenir une approche participative dans le processus de révision est également signalé. Au regard des programmes d'études, des collèges souhaitent systématiser leur processus d'élaboration, d'implantation et d'évaluation des programmes par l'élaboration d'une politique de gestion des programmes. Pour ce qui est des plans stratégiques et de la réussite, des collèges ont l'intention d'implanter une procédure de révision et d'actualisation annuelle et de s'assurer de réviser leur plan à la lumière de l'analyse des résultats obtenus.

---

### Le suivi des évaluations de programme

La Commission a observé que les pistes d'amélioration notées par les collèges lors de leurs évaluations de programme se retrouvent, à quelques exceptions près, consignées dans un plan d'action. Toutefois, le suivi de la réalisation des actions n'est pas toujours effectué ou structuré de façon à assurer leur prise en charge par les principaux responsables et, ultimement, garantir l'amélioration continue des programmes d'études. La Commission incite donc les collèges à s'assurer d'une meilleure prise en charge des améliorations souhaitées à leurs programmes d'études.

## **Actions**

Des collèges ont prévu structurer le suivi annuel des plans d'action découlant des évaluations de programme. Que ce soit au point de vue départemental ou des programmes, ils envisagent par exemple d'accompagner ces instances dans l'élaboration de leur plan de travail et de développer un système de suivi des plans de travail annuels pour assurer la prise en charge des actions et pouvoir témoigner de leur réalisation.

---

### **L'efficacité des mécanismes veillant à la pertinence des programmes**

Les mécanismes en place dans les collèges pour assurer la pertinence des programmes sont généralement efficaces. La Commission a toutefois émis des commentaires dans les rapports pour les amener à bonifier leurs mécanismes de liaison, tout en étant consciente des limites qu'ils rencontrent. En ce qui concerne par exemple les mécanismes de liaison avec les universités, la Commission reconnaît que les collèges ont des difficultés à obtenir des données provenant de ces dernières pour examiner l'admission et la réussite de leurs diplômés dans les programmes universitaires. Elle sera attentive à cet enjeu pour la suite du cycle. D'autres commentaires de la Commission ont porté sur le développement des liens avec les acteurs externes de façon générale, tels les employeurs et les milieux de stage, ainsi que sur la mise en place d'un mécanisme structuré pour assurer la pertinence des programmes.

## **Actions**

Parmi les actions définies par les collèges, il est prévu d'améliorer les mécanismes de collecte de données auprès des acteurs externes, notamment au regard de l'adéquation de la formation préuniversitaire. Dans d'autres cas, des actions visent à structurer les mécanismes destinés à la pertinence de façon à ce qu'ils soient appliqués dans l'ensemble des programmes ou dans toutes les constituantes du collège. À cet effet, des collèges prévoient entre autres la conception d'un guide d'évaluation de la pertinence d'un programme et la mise en place d'un mécanisme de consultation structuré.

---

### **L'efficacité des mécanismes veillant à la cohérence des programmes d'études**

Les avis et commentaires à ce sujet concernent particulièrement les mécanismes d'approbation des plans de cours. Ces derniers sont notamment destinés à vérifier la prise en charge des compétences des programmes dans les cours, l'adéquation entre les activités d'apprentissage et les objectifs des programmes ainsi que le niveau d'exigence des activités d'apprentissage. La Commission incite entre autres les collèges

à harmoniser leurs pratiques d’approbation des plans de cours et à les améliorer de façon à ce qu’ils portent un regard complet sur les éléments de cohérence, et ce, pour l’ensemble des disciplines incluant la formation générale.

Par ailleurs, la Commission note que des mécanismes des collèges contribuent à la cohérence des programmes au moment de l’élaboration des plans de cours. Les collèges utilisent entre autres des gabarits de plans de cours, des cadres de référence et dans certains cas des systèmes informatisés permettant d’assurer une certaine prise en charge de la cohérence des programmes. Néanmoins, elle considère qu’une validation a posteriori est nécessaire pour suivre cette prise en charge de la cohérence et pouvoir en témoigner. La Commission souligne également l’utilisation de mécanismes par les collèges lors de l’élaboration des programmes pour assurer leur cohérence.

### **Actions**

La Commission a appuyé les collèges dans la mise en œuvre de leurs actions visant l’amélioration de leurs mécanismes d’approbation des plans de cours. Par exemple, un collège entend implanter un formulaire à l’attention des départements qui précise les éléments de cohérence à examiner lors de l’approbation des plans de cours.

---

## **L’efficacité des mécanismes veillant à l’adéquation des ressources aux besoins de formation**

Les observations de la Commission sont liées principalement au volet de l’adéquation des ressources humaines. Ses commentaires incitent les collèges à mettre en place des mécanismes qui contribuent au maintien et au développement des compétences de leur personnel. Par exemple, elle demande aux collèges de voir à la mise en œuvre de leur politique d’évaluation du personnel pour toutes les catégories de personnel, d’examiner les besoins en termes de perfectionnement lors des évaluations de programme et d’étendre ses activités de perfectionnement aux chargés de cours. Dans le cas d’un collège, la Commission a souligné l’importance de structurer son processus de cheminement des demandes de ressources matérielles et financières et à le diffuser auprès des membres du personnel.

### **Actions**

Parmi les actions retenues par les collèges, il est notamment prévu, dans un cas, de réviser la politique d’évaluation du personnel enseignant pour mieux y intégrer le volet administratif de l’évaluation et, dans un autre cas, d’appliquer le processus d’évaluation auprès de toutes les catégories de personnel, incluant les professeurs permanents et non permanents.

---

## **L'efficacité des mécanismes veillant à l'équité de l'évaluation des apprentissages**

Les avis émis sur cet aspect concernent particulièrement le regard porté sur la qualité des évaluations finales de cours et, dans une moindre proportion, sur les épreuves synthèses de programme ainsi que sur les plans de cours. Les difficultés observées relèvent d'abord d'une absence de mécanismes pour veiller à la qualité des instruments d'évaluation. Dans les cas où des mécanismes sont présents, leur mise en œuvre est parfois déficiente en termes de récurrence du regard porté sur les évaluations, souvent dépendante de la fréquence des évaluations de programme et de l'insuffisance de ce regard, notamment par l'utilisation d'un échantillon trop limité d'épreuves qui ne permet pas d'avoir un portrait global de l'équité de l'évaluation des apprentissages dans les programmes concernés.

### **Actions**

À cet effet, les collègues prévoient entre autres se doter d'outils et de pratiques qui permettront de veiller de façon continue à l'équité de l'évaluation des apprentissages, notamment par la mise en place d'un processus de vérifications aléatoires des évaluations.

---

## **L'efficacité des mécanismes de suivi des résultats de la planification stratégique ou de la réussite**

Les lacunes observées à cet égard concernent notamment le suivi des résultats qui n'est pas réalisé sur une base annuelle. L'absence d'un véritable suivi des résultats à la faveur d'un suivi de la réalisation des moyens est aussi soulevée et est liée, dans certains cas, à des problématiques de formulation des objectifs. La Commission incite aussi les collègues à améliorer leurs outils de collecte de données pour favoriser un suivi plus efficace de leur plan.

### **Actions**

Les actions au regard du suivi des résultats de la planification stratégique et de la réussite font partie des plus citées dans les rapports d'audit. Par exemple, les collègues envisagent de réviser les indicateurs et les cibles de leur plan pour en faciliter le suivi. Ils comptent aussi bonifier leur collecte de données afin d'être en mesure de mieux juger de l'atteinte des objectifs et de se donner des moyens pour voir à ce que le suivi soit réalisé par tous les acteurs concernés. D'autres actions sont de nature à élaborer ou à structurer une procédure de suivi du plan. La simplification du processus de reddition de comptes au conseil d'administration à l'égard de la planification est aussi évoquée.



---

## **L'intégration de la formation continue aux mécanismes d'assurance qualité des collèges.**

La Commission observe que l'application des mécanismes d'assurance qualité au secteur de la formation continue est intégrée de façon inégale selon les collèges. Cela vaut particulièrement pour le volet d'évaluation des programmes d'études. Dans un cas, aucun programme de la formation continue n'a fait l'objet d'une évaluation au cours de la période d'observation tandis que, dans un autre cas, le calendrier cyclique des évaluations n'inclut pas les programmes conduisant à une attestation d'études collégiales. La Commission incite d'ailleurs ces collèges, par la révision de leur PIEP, à élargir le champ d'application de leur politique pour inclure les programmes de la formation continue. Pour un collège, la problématique d'intégration de la formation continue s'applique à l'ensemble des composantes du système d'assurance qualité.

### **Actions**

Un collège a entrepris des ajustements pour répondre à cette préoccupation en travaillant à arrimer les pratiques de la formation continue et celles de la formation ordinaire, notamment au regard des procédures d'approbation des plans de cours et de vérification des évaluations finales au secteur de la formation continue, des principaux mécanismes d'évaluation des programmes d'études et du suivi de la réussite.

---

## **Perspectives de développement dans les collèges**

Au terme de leur exercice d'autoévaluation, des collèges ont défini des pistes d'action d'ordre stratégique au regard de la gestion institutionnelle de l'assurance qualité. Les exemples cités ci-après constituent des initiatives individuelles des collèges en fonction de leur réalité locale et de leurs propres besoins, cela dans une perspective de développement de leurs pratiques de gestion de la qualité. Des pistes de réflexion fournies par les collèges à cet égard sont également abordées.

Des collèges ont défini des actions en lien avec la gestion de leur système d'assurance qualité dans son ensemble qui démontrent une volonté d'élever la préoccupation pour l'assurance qualité à un niveau stratégique et selon une vision systémique. Ils prévoient entre autres intégrer la gestion de la qualité dans leur plan stratégique et désigner une personne responsable des actions associées. Un collège s'est engagé auprès de sa communauté à adopter une Politique d'assurance qualité et d'y formaliser notamment le processus de révision, d'actualisation et de suivi des mécanismes. Un autre collège

propose d'élaborer une politique de gestion de la qualité en vue d'assurer un suivi et d'harmoniser ses différents mécanismes ainsi que de faciliter les échanges et la communication entre les composantes du collège. Dans un autre cas, on compte maintenir à jour la modélisation du système d'assurance qualité conçue dans le cadre de l'autoévaluation qui a été jugée particulièrement utile pour obtenir une vision d'ensemble du système et des interactions entre les mécanismes. La Commission observe également la volonté d'un collège à aborder la révision et l'actualisation des principaux mécanismes selon une approche systémique par un tableau de bord permettant de planifier l'évaluation et l'actualisation des mécanismes de même que de consolider et alimenter le système d'information en vue du prochain audit. En lien avec l'efficacité du système d'information, un collège envisage de développer une interface unique permettant le transfert d'informations entre les divers éléments de son système informatique et qui facilitera le suivi des mécanismes et des pratiques institutionnelles. Enfin, sur le plan de la structure organisationnelle, un collège entend regrouper certains services pour assurer un déploiement efficace de son système d'assurance qualité. La Commission note également qu'un collège a confié à la coordination de la Direction des études un volet spécifique sur l'assurance qualité.

La Commission souligne ces initiatives qui démontrent l'importance que ces collèges accordent à la responsabilité institutionnelle de l'assurance qualité ainsi que leur engagement à cet égard dans la gestion et la gouvernance de leur établissement. Des collèges ont également témoigné que cette préoccupation pour la qualité dépasse les instances de gestion pour s'inscrire dans une préoccupation collective envers l'assurance qualité et l'amélioration continue. Plusieurs collèges ont aussi observé des liens entre les mécanismes d'assurance qualité des différentes composantes, sans nécessairement conclure à une véritable gestion dynamique et intégrée de l'assurance qualité. D'ailleurs, plusieurs d'entre eux avaient défini des enjeux à cet égard dans le cadre de leur démarche d'autoévaluation et ont souligné l'utilité de l'exercice pour dresser ce portrait d'ensemble de leur système d'assurance qualité et leur permettre de situer le rôle et l'apport des différents intervenants impliqués. Cette réflexion guidera certains collèges dans la révision de leurs principaux mécanismes pour voir à une gestion efficace des mécanismes et pour en venir à aborder le système d'assurance qualité comme un tout intégré. Il en est de même pour les systèmes d'information des collèges qui, dans la plupart des cas, ne sont pas conçus pour le moment comme des systèmes intégrés. La plupart des informations se retrouvent dans les systèmes d'information sur les programmes. Néanmoins, les collèges ont mentionné que l'information qu'ils contiennent leur a permis d'avoir accès aux données nécessaires pour mener leur autoévaluation et que ces données sont pertinentes pour soutenir la prise de décision.



## Résultats de la consultation

La présentation des résultats fournit une description de chaque objet à l'étude, expose les principaux constats puis en détaille les points forts, les points à améliorer ainsi que des pistes d'action retenues par la Commission.

### Planification du cycle d'audit et échéancier

Comme le prévoit l'article 16 de sa Loi<sup>11</sup>, la Commission conduit une évaluation chaque fois qu'elle le juge opportun. Dès le lancement de cette nouvelle évaluation, la Commission a établi la planification de l'ensemble du premier cycle d'audit et a communiqué à chaque collège son propre échéancier. En choisissant de mener le premier cycle d'audit sur cinq années, elle a réparti l'ensemble des collèges dans des vagues correspondant à la session de la visite, qui s'échelonnaient de façon continue de l'automne 2014 (vague A) à l'hiver 2019 (vague J). En mai 2013, chaque collège a reçu son échéancier qui l'informait du moment de la formation individualisée, du dépôt du rapport d'autoévaluation, de la visite d'audit et de la réception de la version préliminaire du rapport d'audit.

À l'automne 2013, la Commission a décidé de décaler d'une session le calendrier pour l'ensemble des collèges afin de permettre aux premiers collèges se livrant à l'exercice de terminer leur démarche d'autoévaluation dans un délai plus raisonnable. Dans la foulée de la phase de validation, la Commission a de nouveau prolongé le calendrier du cycle d'audit constatant que la planification originale exerçait beaucoup de pression dans la mise en œuvre de cette nouvelle évaluation, tant sur les collèges que sur elle-même. Ainsi, le calendrier du cycle s'étend dorénavant sur six ans et son terme est fixé à la session d'hiver 2020. De plus, la Commission a déterminé une date unique pour le dépôt des rapports d'autoévaluation par vague, fixée à la fin de la session précédant la visite, afin de faciliter la gestion des situations particulières. L'ensemble du calendrier du premier cycle a été diffusé sur le site Internet de la Commission pour favoriser les communications et l'entraide entre les collèges d'une même vague qui le désirent.

Les collèges de la vague B n'ont pas bénéficié des ajustements à l'échéancier découlant de la phase de validation puisque leurs travaux d'autoévaluation étaient terminés à ce moment. Leurs commentaires portent donc sur la planification originale et sur l'échéancier de l'automne 2013.

---

11. QUÉBEC. *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial : LRQ, chapitre C-32.2*, Québec, Éditeur officiel du Québec.



## Les consultations permettent de dégager ces constats :

Les collègues apprécient de connaître à l'avance leur échéancier, particulièrement en ce qui concerne la session de l'audit. Bien que l'échéancier fixe des dates butoirs à respecter pour assurer le bon fonctionnement du processus d'audit, l'ouverture de la Commission pour l'obtention de délais supplémentaires en vue du dépôt du rapport d'autoévaluation est soulignée. Les avis sont toutefois partagés entre le réalisme de l'échéancier et la difficulté de respecter celui-ci. Les défis associés au respect de l'échéancier touchent notamment le délai engendré par la consultation des instances concernées au sein du collège, la disponibilité limitée des personnes impliquées dans la démarche ainsi que le contexte des compressions budgétaires.

La Commission considère que la gestion du calendrier constitue un enjeu majeur afin d'assurer un traitement équitable des collègues. Comme elle s'y était engagée, elle a transmis la version préliminaire du rapport d'audit aux collègues dans la session suivant la visite de façon à clore le processus d'audit environ un an après le dépôt du rapport d'autoévaluation par le collègue. La mise en place du comité de lecture contribue également à assurer le respect de ces délais. Bien qu'elle dispose d'une certaine marge de manœuvre pour ajuster le calendrier en fonction de situations exceptionnelles (14 demandes de report de l'échéancier ont été acceptées par la Commission en 2014-2015), elle tient à conduire le premier cycle d'audit dans le respect du calendrier global actuel afin d'assurer la pertinence de l'exercice dans sa récurrence et d'amorcer la réflexion sur le cycle suivant sur la base d'une expérience probante du premier. Elle se garde donc d'apporter des modifications au calendrier qui compromettraient la pertinence du cycle et les travaux des collègues qui respectent leurs engagements à l'égard du calendrier.

## Pistes d'action

La Commission entend :

-  maintenir une planification sur six ans pour le premier cycle d'audit;
-  assurer la gestion du calendrier en toute équité pour les collègues.

## Document Orientations et cadre de référence

Comme le prévoient les articles 15 et 16 de sa Loi<sup>12</sup>, la Commission détermine les modalités selon lesquelles elle conduit une évaluation et élabore ses critères et ses instruments d'évaluation. Le document de référence sur l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges a été publié en mars 2013. Ce dernier intègre les orientations de cette évaluation ainsi que le cadre d'analyse composé des objets et des critères d'évaluation. Les bases conceptuelles qui fondent l'action de la Commission y sont aussi définies de même que les étapes opérationnelles du cycle d'audit. Des compléments d'information destinés à guider les collèges dans leur démarche d'autoévaluation se retrouvent en annexes, dont l'une consacrée à des précisions sur le rapport d'autoévaluation à produire.

Dans les suites de la phase de validation, la Commission a révisé le document de référence ce qui a donné lieu à une deuxième édition diffusée à la fin du mois d'août 2015. Les principaux ajustements concernent l'allègement de la présentation des critères, ainsi que la clarification des concepts retenus et des éléments en appui au jugement de la Commission. L'annexe D portant sur le rapport d'autoévaluation a aussi été enrichie pour prendre la forme d'un guide d'autoévaluation.

Puisque les collèges de la vague B ont conduit leur démarche d'autoévaluation à partir du document original de 2013, leur rétroaction porte sur cette version du document.

### Les consultations permettent de dégager ces principaux constats :

Les résultats de la consultation rejoignent en grande partie ceux de la phase de validation. Dans l'ensemble, les acteurs consultés soulignent la qualité du document, mais relèvent des ajustements à apporter afin de le clarifier. D'une part, le document est apprécié pour sa structure, sa clarté, son utilité et son caractère complet. On mentionne notamment qu'il permet de bien cerner les objets et les critères d'évaluation. La latitude qu'il laisse pour l'accomplissement de la démarche est une fois de plus soulignée. L'annexe destinée à guider les collèges dans la production de leur rapport et celle qui présente des exemples de mécanismes sont jugées utiles et aidantes pour les collèges. En dépit de ces qualités, environ la moitié des acteurs a noté des améliorations à apporter au document. La principale concerne la précision du niveau de démonstration attendu, notamment à savoir si l'analyse doit se situer à un niveau macro sur l'ensemble du système ou micro à l'échelle des sous-critères. Le traitement à réserver lors de recoupements entre les composantes apparaît aussi comme un défi. La clarification


12. QUÉBEC. *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial : LRQ, chapitre C-32.2*, Québec, Éditeur officiel du Québec.

des attentes au regard du travail à réaliser est soulevée, notamment pour la production du devis et du rapport d'autoévaluation. Une confusion à l'égard du changement de paradigme est également exprimée en raison du recours à une terminologie pour la définition des sous-critères s'apparentant à celle utilisée lors des opérations antérieures. Il est enfin proposé de définir les niveaux de jugements utilisés par la Commission.

La Commission considère que la révision du document effectuée en 2015 apporte des réponses à la plupart de ces préoccupations. Elle aura l'occasion de recueillir formellement les commentaires des collègues sur la deuxième édition à partir de la vague D puisqu'ils seront les premiers à en bénéficier pour leurs travaux d'autoévaluation. La Commission mise donc sur cette deuxième édition du document de référence pour favoriser la meilleure compréhension possible des attentes à l'égard de l'audit ainsi que sur la formation, le soutien et l'accompagnement qu'elle offre aux collègues.

## Piste d'action

La Commission entend :

-  recueillir des commentaires et des suggestions à l'égard du *Cadre de référence* lors de chaque audit afin d'alimenter un retour sur le document.

## Formation et soutien des collègues

Comme le prévoit l'article 15 de sa Loi<sup>13</sup>, la Commission a la responsabilité d'assurer la diffusion de ses critères et instruments d'évaluation. Dans le cadre de cette nouvelle évaluation, la Commission adopte une pratique novatrice qui l'amène à se rendre dans chaque collège du réseau pour offrir une journée d'information et de formation. Ces rencontres ont pour objectif de permettre à chaque collègue de s'approprier le document de référence et d'obtenir réponse à leurs interrogations sur le nouveau paradigme d'évaluation. La Commission vise également à rejoindre directement le plus grand nombre de personnes possible dans chaque établissement. Ces formations se tiennent généralement deux ans avant le dépôt du rapport d'autoévaluation. Ce délai n'a toutefois pu être appliqué aux collègues de la vague B qui ont bénéficié d'un délai d'un an et demi étant donné leur rang dans la planification globale du cycle. Par ailleurs, la Commission a réalisé des demi-journées de formation en groupe aux collèges dont la formation

13. QUÉBEC. *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial* : LRO, chapitre C-32.2, Québec, Éditeur officiel du Québec.

individualisée était prévue plus tard dans le cycle d'audit. Elle se rend aussi disponible auprès des collègues pour du soutien ou des rencontres supplémentaires au besoin et a publié une foire aux questions sur son site Internet.

Dans les suites de la phase de validation, la Commission a introduit une deuxième journée de formation regroupant tous les collègues d'une même vague un an avant le dépôt de leur rapport de façon à créer un moment d'échanges entre les collègues et à répondre aux interrogations sur les travaux d'autoévaluation en cours. Les collègues de la vague B n'ont pu bénéficier de cet encadrement supplémentaire puisqu'ils avaient déjà déposé leur rapport d'autoévaluation au moment l'implantation de cette action. Ils ont toutefois été rencontrés sur les résultats du bilan de la phase de validation, notamment en ce qui concerne les ajustements apportés au déroulement de la visite d'audit qu'ils allaient recevoir incessamment.

### **Les consultations permettent de dégager ces principaux constats :**




L'utilité de la formation individualisée pour l'appropriation du document de référence est soulignée par la majorité des collègues de même que l'à-propos du moment de la formation. La nécessité de s'assurer d'un délai d'au moins deux ans entre la formation individuelle et la session de la visite d'audit est toutefois soulevée. On évoque aussi que certaines attentes de la Commission sont plus difficiles à cerner, particulièrement au regard du rapport d'autoévaluation à produire. Quant à la stratégie de formation utilisée, à l'instar des collègues de la vague A, la consultation reflète le besoin d'une formation plus concrète enrichie d'exemples pour illustrer le propos et d'activités d'apprentissage davantage axées sur les pratiques. Bien que l'on mentionne que la formation permette d'obtenir des réponses aux questions, il est proposé de voir à la clarté et à la précision des réponses données, et cela aussi dans le cadre de rétroactions données en soutien. Quoi qu'il en soit, la disponibilité de la Commission pour du soutien est fortement soulignée. En ce qui concerne la foire aux questions, bien qu'elle soit jugée aidante, on estime qu'elle gagnerait à être bonifiée.

Parmi les actions menées suite à la phase de validation, la Commission a revu le contenu de la formation individualisée. Elle veille dorénavant à illustrer davantage son propos à l'aide d'exemples qui concernent la réalité de chaque collègue et effectue dans la plupart des cas un exercice visant l'appropriation des critères et des sous-critères. En décembre 2015, la Commission avait complété la formation de 8 des 12 vagues de collègues. Elle constate que la formule actuelle convient aux collègues formés récemment. Il en est de même pour les rencontres additionnelles des collègues regroupés par vague pour le

suivi de la démarche d'autoévaluation qui sont appréciées des collègues. C'est pourquoi, dans ses pistes d'action, la Commission compte maintenir les formules de formation en vigueur et se concentrer à bonifier le soutien offert aux collègues.

## Pistes d'action

La Commission entend :

-  poursuivre les rencontres d'échange sur la démarche d'autoévaluation ;
-  mettre à jour la foire aux questions en fonction de la deuxième édition du référentiel et l'enrichir ;
-  Réaliser en 2016 une série de rencontres ciblant les différents groupes d'intervenants concernés par cette évaluation (notamment les présidences des conseils d'administration, les directions générales, les directions des études, les conseillers pédagogiques, les services aux étudiants et les professeurs) pour s'assurer d'une compréhension univoque des concepts de base, des objets et des critères de cette évaluation.

## Formation et soutien des experts

Comme le prévoit l'article 15 de sa Loi<sup>14</sup>, la Commission a recours à des experts dans l'exercice de son mandat. Ces derniers participent aux travaux des comités de visite en contribuant notamment à l'analyse des rapports d'autoévaluation et à la formulation des jugements portés lors des visites d'audit. Ils proviennent en grande majorité du milieu de l'enseignement collégial de même que des milieux universitaire et socioéconomique. Les personnes intéressées à participer aux travaux de la Commission sont invitées à remplir un formulaire d'inscription, ce qui les rend ensuite admissibles à une journée de formation. Lors de ces formations, la Commission transmet toute l'information et la documentation pertinentes quant à l'évaluation menée, aux critères retenus, aux outils utilisés de même qu'aux rôles et responsabilités exercés par les experts au cours du processus d'audit. Depuis janvier 2015, un atelier sur l'étude d'un rapport d'autoévaluation fictif est proposé afin de placer les experts en situation concrète d'analyse. Le recrutement et la formation

14. QUÉBEC. *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial* : LRO, chapitre C-32.2, Québec, Éditeur officiel du Québec.



des experts sont menés de façon continue en vue de constituer une banque d'experts aptes à participer au processus d'audit tout au long du cycle. Lorsqu'il s'engage à participer à une visite, l'expert peut bénéficier du soutien offert par la Commission, notamment aux étapes de l'analyse du rapport d'autoévaluation et du déroulement de la visite.

### **Sur ce thème, les consultations mettent en évidence les constats suivants :**

Les experts sondés ont généralement apprécié la formation qui leur a été offerte pour les préparer à participer aux audits, en termes de formule et de contenu. La formation est selon eux donnée au bon moment en fonction de la visite. L'information transmise est jugée claire et utile tandis que la qualité du *Guide des experts* est soulignée. On soulève notamment l'importance d'exposer les éléments du changement de paradigme et ses distinctions avec les opérations antérieures. L'atelier sur un cas concret est également apprécié, toutefois les experts souhaiteraient que plus de temps y soit consacré, voire faire plusieurs petits ateliers en alternance avec les exposés. Ils proposent également de mettre à profit l'expérience de certains experts dans les échanges afin d'en faire bénéficier les moins expérimentés ainsi que de discuter de situations concrètes qui peuvent être vécues lors des visites d'audit.





La qualité du soutien offert aux experts est fortement soulignée au regard de la disponibilité du personnel de la Commission, du type de soutien proposé et de l'efficacité de celui-ci en termes de pertinence des réponses obtenues et de diligence. Afin d'optimiser la préparation des experts, la Commission a expérimenté une rencontre préparatoire du comité de visite la veille de la visite qui a reçu un accueil très favorable de la part des experts. Ils ont notamment souligné que ce moment d'échange permet de faire connaissance, de former l'esprit d'équipe, d'échanger les points de vue, d'avoir une vision commune des enjeux de la visite et de mener plus efficacement la suite des travaux de la visite. La Commission a effectivement constaté l'intérêt d'une telle formule de rencontre préparatoire et a convenu de maintenir cette pratique.

Dès le départ, la Commission avait prévu organiser des sessions de formation continue pour les experts formés afin de maintenir et de mettre à jour leurs acquis en fonction de l'expérience des visites et des dernières décisions sur les différents aspects du processus d'audit. Compte tenu de la décision des cégeps de suspendre leurs activités avec la Commission à partir de mai 2015 et de son impact sur le nombre de visites d'audit, cette formation prévue au début de l'automne 2015 a été repoussée.

## Pistes d'action

---

La Commission entend :

-  revoir le déroulement de la formation des experts ;
-  réaliser des formations de nouveaux experts ;
-  maintenir la réunion préparatoire du comité de visite la veille de la visite ;
-  offrir la session annuelle de formation continue des experts.

## Démarche et rapport d'autoévaluation

Par le document *Orientations et cadre de référence* qu'elle a diffusé, la Commission définit les objets et les critères d'évaluation à aborder par les collègues dans leur démonstration. Elle y inclut également des précisions afin de les guider dans la production du rapport d'autoévaluation. Compte tenu de l'expertise en évaluation développée par les collègues, les modalités associées à leur démarche d'autoévaluation sont laissées à leur discrétion et ne sont pas évaluées comme c'était le cas auparavant. Comme mentionné précédemment, la Commission offre une formation individualisée à chaque collègue qui bénéficie par la suite d'environ deux ans pour conduire sa démarche d'autoévaluation, adopter son rapport et l'acheminer à la Commission selon le délai convenu. Ce délai a plutôt été d'un an et demi pour les collègues de la vague B étant donné qu'ils se situaient en tout début de cycle. Dans le cadre de cette évaluation, la Commission a entrepris un virage numérique en demandant aux collègues de déposer leur rapport d'autoévaluation et les annexes en format électronique uniquement. Elle les a de plus incités à faciliter la consultation des annexes en insérant par exemple des liens hypertextes aux endroits appropriés.

## Les consultations permettent de dégager ces principaux constats :

À l'instar des commentaires recueillis lors de la vague A, tous les collègues soulignent l'utilité institutionnelle de la démarche d'autoévaluation. Ils affirment que cet exercice leur a notamment permis d'orienter les actions visant l'amélioration continue des mécanismes d'assurance qualité et de la qualité elle-même, de prendre du recul sur

leurs pratiques, de valider des constats informels, d’obtenir une vue globale et intégrée de l’exercice de leur mission ainsi que d’observer l’efficacité de la culture de coopération et de transparence dans l’accomplissement de celle-ci.

Les consultations ont également mis en lumière différents défis rencontrés par les collègues dans leur démarche d’autoévaluation. Le niveau d’exigence de l’exercice demeure un enjeu important en termes d’investissement de ressources humaines, de temps à y consacrer, entre autres pour l’appropriation de cette nouvelle évaluation, et d’énergie. L’adhésion du personnel à la démarche, bien que jugée essentielle par les collègues, représente aussi un défi particulièrement dans les quelques cas où des groupes de professeurs ou d’étudiants ne participent pas aux activités d’évaluation de la Commission.<sup>15</sup> Par ailleurs, certains éléments d’ordre méthodologique ont soulevé des difficultés. La collecte de l’information et des données s’est avérée difficile dans plusieurs cas, notamment au regard de sa lourdeur, de la disponibilité de l’information, et du manque de temps à y consacrer. La nécessité de définir une stratégie pour la collecte des données est ainsi évoquée. La recension et le choix des mécanismes en lien avec les composantes à l’étude et l’analyse des données pour en venir à une synthèse qui reflète bien la réalité du collège sont également cités comme des défis. Enfin, des difficultés techniques au regard du format des documents demandés et de leur dépôt sur le serveur sont aussi relevées.

La Commission mise sur le document de référence révisé, les rencontres de suivi de la démarche d’autoévaluation ainsi que sur le soutien offert pour favoriser la compréhension des attentes ainsi que l’efficacité de la démarche d’autoévaluation des collègues. À cet effet, l’annexe sur le rapport d’autoévaluation revêt maintenant la forme d’un guide d’autoévaluation qui propose notamment des questions d’appréciation pour chaque critère afin d’orienter davantage le regard critique posé par les collègues. Des exemples de documents à joindre en appui sont également présentés pour chaque composante à aborder. Le caractère facultatif de ce guide se veut respectueux des besoins variables des collègues en matière d’accompagnement, leur laissant ainsi de la latitude pour refléter leurs réalités particulières. Dans son souci continu de proposer aux collègues un exercice qui demande des investissements raisonnables, tout en assurant l’utilité institutionnelle de la démarche ainsi que sa rigueur, la Commission a élaboré un outil supplémentaire pour faciliter la production du rapport d’autoévaluation.


---

15. Une position de la Fédération nationale des enseignantes et des enseignants du Québec incite ses membres à ne pas participer aux activités liées à l’assurance qualité en raison de son opposition aux principes et aux fondements de l’assurance qualité. Dans quelques cas, cette position a été respectée dans le cadre de la démarche d’autoévaluation des collègues et lors des visites de la Commission.

## Piste d'action

---

La Commission entend :

-  mettre à la disposition des collèges le gabarit pour la production du rapport d'autoévaluation.

### Analyse du rapport d'autoévaluation

La Commission reçoit les rapports d'autoévaluation selon l'échéance précisée aux collèges. Elle les examine par la suite et transmet le dossier aux experts à qui elle accorde trois semaines pour analyser le rapport à l'aide d'un outil d'analyse qu'elle leur fournit. La Commission traite et compile ensuite les analyses des experts afin de dégager les enjeux de la visite et de préparer les questions à adresser aux groupes qu'elle rencontrera. Elle envoie un carnet de visite aux experts dans la semaine précédant la visite, lequel comprend la compilation des analyses des experts ainsi que les questions et un outil pour procéder au bilan synthèse. Compte tenu du virage numérique entrepris par la Commission, toute la documentation ainsi que l'outil d'analyse utilisé par les experts à cette étape sont en version électronique. Dans les suites de la validation, elle offre la possibilité de recevoir une copie papier du rapport sur demande.

### Les consultations permettent de dégager ces principaux constats :

À l'instar des commentaires recueillis auprès des experts de la vague A, l'outil d'analyse est jugé efficace, bien conçu et structurant pour mener le travail sur le rapport d'autoévaluation. Les perceptions sont partagées quant au niveau d'exigence de la tâche d'analyse, la tendance étant à l'estimer plutôt élevé. On soulève notamment que beaucoup de temps et d'efforts sont investis dans la préparation de la visite et que la conciliation de cette tâche avec un emploi à temps plein peut représenter un défi. Les efforts seraient aussi plus grands lorsqu'il s'agit d'une première expérience pour l'expert, en raison du temps accordé au développement d'une méthode de travail efficace et à l'appropriation des documents de référence. En contrepartie, les efforts investis sont apparus raisonnables pour plusieurs. Quant au délai imparti pour l'analyse, il apparaît adéquat dans la majorité des cas.



Sur les plans technique et méthodologique, le format électronique des rapports et les liens hypertextes insérés dans certains d'entre eux sont appréciés. Les experts notent que l'absence de tels liens a engendré des difficultés pour naviguer entre le rapport et les annexes. Certains ont senti le besoin d'imprimer le rapport ou quelques documents pour gagner en efficacité et se retrouver plus facilement.

La Commission est confiante que les précisions apportées à la suite de la phase de validation quant au rapport d'autoévaluation attendu, notamment à travers la nouvelle version de l'annexe sur le rapport d'autoévaluation, favoriseront la production de rapports de plus en plus conformes aux attentes et du même coup faciliteront le travail d'analyse. Néanmoins, il demeure que cette tâche est exigeante pour les experts dont l'implication est bénévole. Afin d'optimiser l'efficacité du travail d'analyse et d'offrir à ces derniers un accompagnement accru, les commissaires envisagent d'introduire une occasion d'échanges entre les membres du comité de visite en cours d'analyse du rapport d'autoévaluation, selon les disponibilités. La Commission mise également sur les ajustements qu'elle apportera à la formation des experts pour s'assurer qu'ils sont bien préparés.

## Pistes d'action

---

La Commission entend :

-  miser sur les ajustements apportés à la formation des experts pour permettre une meilleure préparation de ces derniers ;
-  introduire une occasion d'échanges entre les membres du comité de visite en cours d'analyse du rapport d'autoévaluation, selon les disponibilités.

## Préparation de la visite

La Commission contacte le collègue en préparation à la visite afin de convenir de l'horaire de visite et de la composition des groupes à rencontrer, de demander au besoin les documents nécessaires pour compléter l'analyse et de convenir d'autres modalités logistiques. Dans les suites de la phase de validation, la Commission a développé un guide de préparation de la visite à l'attention des collègues qui aborde notamment les groupes rencontrés et leur composition, les objectifs poursuivis avec chacun d'eux et les objets qui les concernent particulièrement. Ce guide a été mis à la disposition des collègues de la vague B en préparation à la visite.


## Les consultations permettent de dégager ces principaux constats :

Les collègues soulignent la bonne collaboration du personnel de la Commission à cette étape du processus. On mentionne que l'information et les attentes qui sont transmises sur les éléments de logistique sont claires et fournies au bon moment pour assurer une bonne préparation. Ainsi, la visite a pu être préparée dans des délais et avec un niveau d'efforts plus que convenable selon les collègues. Néanmoins, on mentionne avoir rencontré des difficultés à fournir certaines informations statistiques demandées. Plus de flexibilité aurait aussi été appréciée dans la planification de l'horaire pour faire concorder les moments de rencontre avec des périodes déjà réservées et ainsi favoriser une meilleure participation. La Commission est soucieuse d'utiliser des temps de rencontre statutaires lorsque possible pour réunir entre autres les membres des instances. Elle encourage les collègues à lui en faire part au moment de la préparation de la visite.

Par ailleurs, le guide de préparation de la visite a été apprécié et jugé utile par les collègues, bien qu'il ait été reçu tardivement dans le cas des premières visites de la vague. L'expérimentation concluante de ce nouvel outil amène la Commission à en poursuivre l'utilisation pour la suite du cycle.

### Piste d'action

La Commission entend :

-  poursuivre l'utilisation du guide de préparation de la visite.

### Visite

Comme le prévoit l'article 19 de sa Loi<sup>16</sup>, la Commission a accès aux installations des établissements collégiaux et peut exiger tout renseignement ou tout document pertinent nécessaire à la réalisation de sa mission. La visite a pour objectif de mettre en contexte le rapport d'autoévaluation et d'actualiser les informations pour assurer la justesse des constats retenus et le bien-fondé des jugements formulés au terme de celle-ci. Dans le cadre de l'audit, la visite est généralement d'une durée de trois jours et se déroule en quatre étapes : une réunion préparatoire du comité de visite,

16. . QUÉBEC. *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial : LRQ, chapitre C-32.2*, Québec, Éditeur officiel du Québec.

des rencontres avec les groupes, une réunion synthèse et une rencontre finale avec la direction. Pour s'y préparer, la Commission élabore un carnet de visite qu'elle fournit à tous les membres du comité de visite. Il contient la compilation des analyses des trois experts, les questions retenues pour les rencontres avec les différents groupes et l'outil bilan qui servira à mener la synthèse et à préciser les jugements.

Au terme de la phase de validation, la Commission a révisé le projet d'horaire de façon à ajuster la durée de certaines rencontres, à introduire des groupes spécifiques d'étudiants et de professeurs et à évacuer la table ronde dont la pertinence était remise en question. Elle a aussi accordé un soin particulier à la préparation des questions pour la vague suivante de façon à ce qu'elles soient claires et bien adaptées aux groupes rencontrés. Comme mentionné dans une section précédente, la Commission a également introduit une rencontre préparatoire du comité de visite la veille de la visite afin d'optimiser la préparation des experts et d'augmenter l'efficacité du travail réalisé par la suite. Cette nouvelle pratique a reçu un accueil favorable unanime de la part des experts.

### **Les consultations permettent de dégager ces principaux constats :**

De façon générale, l'horaire de la visite, les catégories d'intervenants rencontrés et la séquence proposée pour la rencontre des différents groupes sont jugés pertinents par les différents acteurs. L'importance de rencontrer les professeurs et des étudiants est notamment soulignée. La Commission confirme d'ailleurs la pertinence de ces rencontres. Elle regrette toutefois de ne pas avoir pu rencontrer de groupe de professeurs lors d'une visite de la vague B ni de représentants des professeurs et des étudiants pour deux visites de la vague A, compte tenu du contexte de boycottage qui prévalait dans ces institutions. Quant à la durée des entretiens, elle est jugée adéquate bien que, pour certains, plus de temps aurait été apprécié avec les professeurs et les intervenants. Enfin, l'importance et l'intérêt de la rencontre finale sont soulignés par les collègues, entre autres pour obtenir un premier regard externe sur les mécanismes.

Par ailleurs, la Commission reconnaît que du travail reste à faire sur les questions posées lors de la visite, bien que les commentaires en ce sens soient moins nombreux que pour la vague précédente. Néanmoins, on mentionne que les questions sont parfois trop générales et pas suffisamment adaptées aux groupes rencontrés, notamment pour les instances des collègues. On soulève également une redondance des questions d'une rencontre à l'autre, ce qui entraîne un sentiment de répétition pour les personnes se retrouvant dans plusieurs groupes, ainsi qu'un nombre trop élevé de questions pour le temps alloué. La Commission entend continuer à parfaire les questions qu'elle prépare pour les rencontres, à cibler les questions en fonction des groupes et à se laisser davantage guider par les enjeux et les thèmes. Les experts estiment qu'ils avaient

généralement obtenu toute l'information nécessaire au terme de la visite pour porter un jugement éclairé sur l'efficacité des mécanismes. Bien qu'ils trouvent le déroulement de la visite exigeant, les experts retiennent majoritairement une perception favorable de la visite tant au regard de la qualité des outils utilisés, de l'efficacité du travail en comité que pour les échanges avec les différents groupes. La visite leur apparaît indispensable pour valider l'information et la compléter afin de dresser un portrait juste de la réalité du collège.



Au même titre que pour l'utilité de la démarche d'autoévaluation, des collègues ont relevé des retombées positives de la visite de la Commission. On mentionne particulièrement la fierté du personnel à témoigner de l'évolution du collège au cours des années et l'enthousiasme suscité pour les travaux d'assurance qualité.

## Pistes d'action

---

La Commission entend :

---

-  poursuivre le travail d'ajustement des questions posées lors de la visite ;
-  cibler davantage les intervenants à rencontrer dans chaque groupe.



## Conclusion

Les audits de l'année 2014-2015 permettent de dégager les premières tendances quant à l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité des collèges et à l'exercice de leur responsabilité pour assurer la qualité. Parmi les bonnes pratiques, la Commission note que les principaux mécanismes sont mis en œuvre pour l'ensemble des composantes du système d'assurance qualité. La richesse du regard porté sur les programmes d'études, de façon périodique ou continue, à partir d'une diversité d'instruments et d'outils d'évaluation est également soulignée. L'efficacité des mécanismes veillant à la justice de l'évaluation des apprentissages ainsi que les mécanismes de mise en œuvre des plans stratégiques et de la réussite sont aussi notés. Par ailleurs, la Commission a relevé des exemples d'initiatives de collèges visant à faire de l'assurance qualité une préoccupation d'ordre stratégique et abordée selon une vision systémique. Ces actions témoignent de l'importance qu'ils accordent à la responsabilité institutionnelle de l'assurance qualité et de leur engagement à cet égard dans la gestion ainsi que dans la gouvernance de leur établissement.

L'exercice d'autoévaluation a également permis aux collèges de déceler les points à améliorer et de définir des actions dans une perspective d'amélioration continue de leurs mécanismes. La Commission a pu confirmer ces constats lors des visites d'audit et elle a encouragé les collèges à aller de l'avant dans leurs pistes d'amélioration. Ces dernières concernent principalement la révision et l'actualisation des principaux mécanismes, le suivi des évaluations de programme, l'efficacité des mécanismes au regard de l'équité de l'évaluation des apprentissages et du suivi des résultats de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, ainsi que l'application des mécanismes au secteur de la formation continue.

Par ailleurs, le bilan de la phase de validation ainsi que les consultations conduites dans le cadre de la vague B ont permis à la Commission de tirer des constats en vue de faire le point sur l'ensemble du processus d'audit et d'en améliorer certains aspects. Ces étapes ont confirmé le bien-fondé de l'audit et la pertinence de ses fondements. Les actions mises en œuvre par la Commission, à mi-année ou à son terme, concernent notamment la révision du document *Orientations et cadre de référence*, l'enrichissement de la formation et du soutien offerts aux collèges et aux experts de même que le réaménagement de certains aspects de la visite et du calendrier du cycle d'audit. Les collèges des vagues à venir bénéficieront des ajustements apportés dans la perspective d'un processus facilitant pour l'ensemble des acteurs concernés tout en assurant la rigueur de la démarche privilégiée.

---

En décembre 2015, le processus complet de l'audit avait pu être vécu pour une première fois, des étapes préparatoires au moment de la visite, jusqu'à l'adoption de la version définitive des premiers rapports d'audit. La Commission constate que les collèges ont retiré des bénéfices de cet exercice tant par leur démarche d'autoévaluation que par le processus de visite mené par la Commission. Parmi les collèges de la phase de validation, plusieurs ont souligné l'utilité institutionnelle à modéliser ou à schématiser leur système d'assurance qualité. D'autres ont noté l'intérêt de cette prise de recul sur les pratiques mises en œuvre et du regard global qu'elle permet ainsi que l'utilité de l'exercice pour une prise en charge de l'amélioration continue des mécanismes d'assurance qualité. Aussi, les rétroactions des collèges sur les versions préliminaires des premiers rapports d'audit expriment une satisfaction à l'égard de la justesse des constats et de leur adéquation à la réalité du collège. De façon générale, des ajustements aux rapports ont été demandés pour préciser certaines informations factuelles liées aux mécanismes, tandis que les jugements et les avis ont été discutés dans quelques cas.

Le contexte des compressions budgétaires imposées par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur au réseau collégial a été évoqué lors des consultations. Les conditions associées à cette situation posent certains défis dans les collèges, notamment en termes de ressources disponibles pour réaliser la démarche. On mentionne que la volonté de collaborer est bien présente dans les établissements, mais que les ressources sont limitées et les intervenants sont surchargés. Dans ce contexte, des collèges demandent à la Commission de demeurer le plus flexible possible en ce qui concerne le calendrier des audits afin de favoriser la collaboration de tous. La Commission est sensible à l'impact sur les ressources disponibles occasionné par la démarche d'autoévaluation dans l'ensemble du réseau collégial. La phase de validation du processus était d'ailleurs guidée par deux enjeux liés à l'ampleur du travail demandé et à la capacité des collèges d'accomplir l'exercice en fonction des attentes de la Commission dans un temps et un investissement de ressources raisonnables. Ce souci est présent en permanence comme en témoignent les autres pistes d'action proposées au terme de ce bilan pour soutenir davantage les collèges dans leur démarche d'autoévaluation.

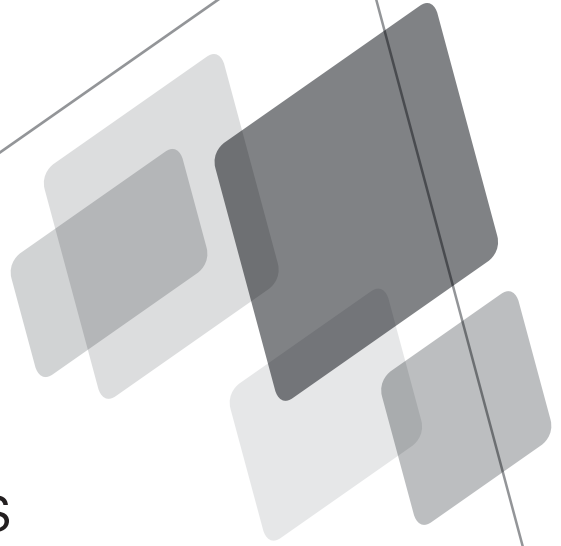
Quant à la résolution adoptée par l'Assemblée générale de la Fédération des cégeps le 30 avril 2015, elle n'a pas eu pour effet de compromettre la réalisation des visites de l'année puisque la grande majorité d'entre elles étaient déjà terminées à ce moment. Les suites de cette résolution posent toutefois des défis pour la Commission en termes de gestion du calendrier pour les vagues suivantes dans un souci de traitement équitable de l'ensemble des établissements du réseau.

Pour terminer, la Commission rappelle que son action s'inscrit dans une perspective d'accompagnement des collèges, d'amélioration continue de la qualité du réseau collégial et de témoignage de cette qualité auprès de la société québécoise. Le regard externe qu'elle porte sur l'enseignement collégial au Québec constitue la contrepartie de l'autonomie accrue des établissements accordée au moment du renouvellement du système collégial en 1993. Après plus de vingt années d'évaluation dans les collèges, la Commission note une évolution substantielle de leur expertise en matière d'évaluation sur laquelle repose l'exercice d'audit. Les travaux préparatoires à cette nouvelle évaluation, menés conjointement avec des représentants de l'ensemble des catégories d'établissements, avaient d'ailleurs confirmé la pertinence de cette approche et d'un témoignage différent de cette responsabilité institutionnelle de la qualité dans chaque établissement. Les retombées positives de ce regard d'assurance qualité externe sur l'exercice des responsabilités attribuées aux collèges reposent sur l'adhésion du milieu à la mission et au mandat de la Commission. À cet égard, le refus de collaborer de certains groupes de professeurs et d'étudiants est préoccupant et la Commission poursuit ses démarches dans l'objectif de s'assurer de l'adhésion de tous les acteurs.

La complémentarité du regard externe de la Commission et du processus d'assurance qualité interne des établissements constitue l'assise essentielle pour maintenir et améliorer de façon continue l'expertise développée par les collèges et pour faire rayonner la qualité de l'enseignement collégial au Québec. Les rapports d'audit qui en découlent offrent un témoignage objectif sur la prise en charge par les établissements de la qualité de la formation offerte dans le réseau collégial québécois. À l'échelle de chaque collège, ils livrent un portrait de l'exercice de cette responsabilité et démontrent leur potentiel de développement.



Annexes





# Annexe 1 – Experts membres des comités de visite – vagues A et B

La Commission tient à remercier les personnes qui proviennent en majorité du réseau collégial et du milieu socioéconomique et qui l’aident bénévolement dans la réalisation de ses opérations d’évaluation, notamment pour participer aux travaux des comités lors des visites d’évaluation dans les établissements.

**Nicole Bilodeau**  
Directrice générale  
Collège Mérici

**Denyse Blanchet**  
Directrice générale  
Cégep de Chicoutimi

**Josée Bouchard**  
Analyste de la planification et de l’évaluation  
Collège régional Champlain

**Marcel Côté**  
Directeur général  
Cégep régional de Lanaudière

**Sylvie Doucet**  
Directrice adjointe des études  
Cégep de Trois-Rivières

**Hélène Dubois**  
Directrice de la recherche et de l’analyse  
à la retraite  
Office des professions du Québec

**Julie Gasse**  
Directrice adjointe à la Direction des études  
Cégep de Rimouski

**René Gingras**  
Directeur général  
Cégep de Rivière-du-Loup

**Carole Lanoville**  
Professeure au département d’éducation  
et formation spécialisées  
Université du Québec à Montréal

**Vincent Larose**  
Directeur des ressources humaines  
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

**Marie-Claude Lauzier**  
Professeure en biologie  
Cégep de Sherbrooke

**Danielle Malboeuf**  
Directrice des études à la retraite  
Cégep Garneau

**Isabelle Morin**  
Directrice adjointe à la Direction des études  
Collège Ahuntsic

**Francine Paquette**  
Directrice générale  
Cégep de Saint-Jérôme

**Christiane Piché**  
Ex-sous-ministre adjointe au Ministère de  
l’Enseignement supérieur, de la Recherche,  
de la Science et de la Technologie

**Maurice Piché**  
Directeur général  
Collège de Bois-de-Boulogne

**Sophie Poirier**

Aide pédagogique individuelle  
Collège Jean-de-Brébeuf

**Karine Provencher**

Ex-présidente du conseil d'administration  
Cégep de Trois-Rivières

**Benoît Régis**

Professeur de mathématiques  
Cégep de Thetford

**Marjolaine Roy**

Directrice des études  
Cégep de Rivière-du-Loup

**Robert St-Amour**

Professeur de chimie  
Collège Ahuntsic

**Marianne St-Onge**

Doctorante en sciences de l'éducation  
Université de Montréal

**Maude Thériault**

Professeure en sciences humaines-histoire  
Cégep de Chicoutimi



## Annexe 2 – Membres du comité consultatif

La Commission tient à remercier les personnes qui proviennent en majorité du réseau collégial et du milieu socioéconomique et qui l'aident bénévolement dans la réalisation de ses opérations d'évaluation, notamment pour participer aux travaux de ses comités consultatifs.

**John Keyes**

Commissaire  
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

**Katie Bérubé**

Coordonnatrice de projet  
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

**Sylvie Bernier**

Professionnelle à la formation continue  
Cégep de l'Outaouais

**Nicole Bilodeau**

Directrice générale  
Collège Mérici

**Josée Bouchard**

Analyste de la planification et de l'évaluation  
Collège régional Champlain

**Marcel Côté**

Directeur général  
Cégep régional de Lanaudière

**Christian Corno**

Directeur des études  
Collège Marianopolis

**Sylvain Delisle**

Vice-recteur aux études de premier cycle et au soutien académique  
Université du Québec à Trois-Rivières

**Hélène Dubois**

Directrice de la recherche et de l'analyse à la retraite  
Office des professions du Québec

**Jasmine Gauthier**

Directrice des études  
Cégep de Jonquière

**Diane Gauvin**

Directrice des études  
Collège Dawson

**Suzanne Lahaie**

Directrice adjointe à la Direction générale à la retraite  
Collège Montmorency

**Vincent Larose**

Directeur des ressources humaines  
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

**Christian Pagé**

Directeur général et directeur des études  
Collège Herzing

**Francine Paquette**

Directrice générale  
Cégep de Saint-Jérôme

**Karine Provencher**

Ex-présidente du conseil d'administration  
Cégep de Trois-Rivières

**Marianne St-Onge**  
Doctorante en sciences de l'éducation  
Université de Montréal

**Kurt Vignola**  
Professeur d'histoire  
Cégep de Rimouski

**Robert St-Amour**  
Professeur de chimie  
Collège Ahuntsic

## **Autre personne ayant participé aux travaux du comité en 2014-2015**

**René Gingras**  
Directeur général  
Cégep de Rivière-du-Loup

## **Annexe 3 – Membres du comité de lecture**

La Commission tient à remercier les personnes qui proviennent en majorité du réseau collégial et du milieu socioéconomique et qui l'aident bénévolement dans la réalisation de ses opérations d'évaluation, notamment pour participer aux travaux de son comité de lecture.

### **Hélène Dubois**

Directrice de la recherche et de l'analyse  
à la retraite  
Office des professions du Québec

### **Marianne St-Onge**

Doctorante en sciences de l'éducation  
Université de Montréal

### **Robert St-Amour**

Professeur de chimie  
Collège Ahuntsic



*Commission  
d'évaluation  
de l'enseignement  
collégial*

Québec 

DEPUIS 1993 / ÉVALUER – CONTRIBUER – TÉMOIGNER