



RAPPORT D'ÉVALUATION

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

**du Cégep de Chicoutimi**

Février 2017

## Introduction

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

Le rapport d'autoévaluation du Cégep de Chicoutimi, couvrant la période d'observation 2009-2015 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 26 novembre 2015. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 20, 21 et 22 septembre 2016<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré le conseil d'administration, le comité de direction du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, des membres du personnel de direction du Centre québécois de formation aéronautique, le comité d'autoévaluation ainsi que des étudiants<sup>3</sup>, des professionnels et des employés de soutien. Les professeurs ont aussi été conviés, mais ils ont refusé de rencontrer le comité de visite.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission au terme du processus d'audit. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Cégep de Chicoutimi, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes d'assurance qualité, la Commission pose un jugement sur l'efficacité du système d'assurance qualité à partir des critères et des sous-critères retenus pour chacune de ses composantes. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système d'assurance qualité et de sa gestion.

---

1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence*, deuxième édition, juin 2015, 79 p.

2. Outre le commissaire, M. Benoît Dubreuil, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Éric Brunelle, directeur adjoint des études du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, M. Marcel Côté, directeur général du Cégep régional de Lanaudière, et M<sup>me</sup> Annie Doré-Côté, conseillère pédagogique du Cégep de Drummondville. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Evelyne Drouin, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M. Guillaume Cimon, agent de recherche de la Commission, accompagnait le comité à titre d'observateur.

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

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

## L'établissement

Fondé en 1967, le Cégep de Chicoutimi est un établissement public d'enseignement collégial situé dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le Collège se donne comme mission de développer des citoyens responsables et autonomes ayant des compétences et des habiletés pour répondre à leurs propres besoins et à ceux de la société. Cette mission s'articule autour de valeurs d'ordre individuel, social et culturel et vise à contrer l'exode régional. Le Collège compte deux sites de formation en plus de son site principal : le Centre québécois de formation aéronautique, ayant le statut d'école nationale et situé à Saint-Honoré, et le Centre d'études collégiales de Forestville. Ce dernier est géré par Humanis, le centre de formation continue du Collège, qui offre des services reconnus autant aux individus qu'aux entreprises. Le Collège est également partenaire, depuis 1997, du Centre de géomatique du Québec, un centre collégial de transfert de technologie qui propose des services de recherche, de développement, de soutien technique et de formation aux entreprises.

Le Collège offre, à la formation ordinaire, 5 programmes d'études préuniversitaires, 16 programmes d'études techniques, dont certains proposés en formule DEC-BAC et en alternance travail-études, ainsi que le cheminement *Tremplin DEC*. Les programmes d'études techniques appartiennent surtout aux domaines des techniques biologiques, physiques et de l'administration. Au cours de la période d'observation, soit de 2009 à 2016, le nombre de programmes d'études de la formation ordinaire est demeuré stable. Le Collège offre aussi, à la formation continue, 3 programmes d'études conduisant à un diplôme d'études collégiales (DEC) et 14 programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Ces programmes d'études appartiennent aux domaines des techniques biologiques, physiques et de l'administration. Entre 2009 et 2016, le nombre de programmes d'études de la formation continue a fluctué pour augmenter légèrement, passant de 15 à 17.

Au cours de la période d'observation, le nombre d'étudiants a augmenté, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Ainsi, en 2016, le Collège comptait 2827 étudiants dont 88 % inscrits à la formation ordinaire et 12 % à la formation continue. Des étudiants inscrits à la formation ordinaire, 32 % fréquentaient un programme d'études préuniversitaires, 61 % un programme d'études techniques et 7 % le cheminement *Tremplin DEC*. Enfin, au cours de la période d'observation, le nombre d'employés a légèrement diminué, s'établissant à 379 en 2016. De ces 379 employés, 22 faisaient partie du personnel de direction, 215 du personnel enseignant, 24 du personnel professionnel et 118 du personnel de soutien. Le Collège compte six directions qui

relèvent toutes de la Direction générale : la Direction des études, la Direction du Centre québécois de formation aéronautique, la Direction de la formation continue, la Direction des services aux étudiants et de la Fondation, la Direction des ressources humaines et la Direction des services administratifs. Au cours de la période d'observation, les personnes ayant occupé les fonctions de directeur général, de directeur des études et de président du conseil d'administration ont changé.

## **La démarche d'autoévaluation**

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité qu'a menée le Cégep de Chicoutimi s'est étalée d'avril 2014 à novembre 2015. Elle s'est appuyée sur un devis d'évaluation qui précise notamment les enjeux de la démarche d'autoévaluation, la répartition des responsabilités, les procédures de collecte et d'analyse des données, les modes de consultation ainsi que l'échéancier. Ce document a été adopté par le conseil d'administration. Les enjeux retenus pour la démarche d'autoévaluation sont l'adhésion de la communauté au concept d'assurance qualité, l'actualisation des politiques, des règlements et des procédures institutionnels ainsi que l'utilité et l'efficacité de la mémoire institutionnelle. Le Collège a mis sur pied deux comités afin de mener sa démarche d'autoévaluation. D'abord, le comité d'autoévaluation, composé des membres du comité de direction du Collège, d'un directeur adjoint aux études (qui, au moment de la visite, était directeur des études par intérim) et de deux conseillères pédagogiques, a été responsable de coordonner la démarche d'autoévaluation et de finaliser le rapport d'autoévaluation en vue de sa présentation au conseil d'administration. Un sous-comité d'autoévaluation, constitué du même directeur adjoint aux études et de trois conseillères pédagogiques (dont une de la formation continue), a pour sa part été responsable d'élaborer le devis d'évaluation, de déterminer les enjeux, de procéder à la cueillette et à l'analyse des données, de rédiger le rapport d'autoévaluation, de mettre en place une démarche de consultation et d'élaborer le plan d'action. Trois ateliers de travail, un pour chaque composante soumise à l'évaluation, ont aussi été tenus afin de faire l'inventaire des mécanismes à retenir. Les commentaires des coordonnateurs de département et de programme ayant participé au processus de suivi de programme au cours de la période d'observation, du groupe de professionnels de la pédagogie de la formation ordinaire, de l'équipe pédagogique de la formation continue, de représentants du Centre québécois de formation aéronautique ainsi que des membres du comité d'autoévaluation de l'efficacité de plan stratégique, incluant le plan de réussite, ont été sollicités à différentes étapes de la démarche d'autoévaluation. Les données considérées dans le cadre de cet exercice ont été de nature statistique, documentaire et perceptuelle. Ainsi, des données statistiques, constituées par exemple de données relatives au cheminement scolaire des étudiants qui apparaissent dans les bilans de suivi de programme, et des données documentaires, composées entre autres de bilans de suivi de programme, de plans d'action des programmes évalués, de planifications annuelles, de bilans annuels et de politiques institutionnelles, ont été considérées. Les

données perceptuelles sont issues de consultations menées auprès des étudiants et des professeurs dans le cadre du processus de suivi de programme. Enfin, le conseil d'administration a adopté le rapport d'autoévaluation le 16 novembre 2015. Au moment de la visite, le Collège a rendu disponibles plusieurs documents afin d'actualiser la situation observée au terme de sa démarche d'autoévaluation.

## **Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité**

En ce qui concerne la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose d'une Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) dont la plus récente révision a été adoptée en février 2002. La Commission a jugé cette politique entièrement satisfaisante lors de son évaluation d'avril 2002. Par la mise en œuvre de sa PIEP, le Collège vise notamment à définir les pratiques d'évaluation de tous ses programmes d'études et à affirmer le droit de ses étudiants à une formation de qualité. La Direction des études, de concert avec les départements et les comités de programme, est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Depuis 2010, le Collège a adopté un processus de suivi de ses programmes d'études que la Direction des études est responsable de mettre en œuvre.

En ce qui concerne la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, le Collège dispose d'une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) dont la plus récente révision a été adoptée en février 2005. La Commission a jugé cette politique satisfaisante lors de son évaluation de février 2006. Par la mise en œuvre de sa PIEA, le Collège vise notamment à décrire la manière dont il assume sa responsabilité d'évaluer équitablement les apprentissages de ses étudiants et à assurer la précision, la pertinence, l'équivalence et la cohérence des pratiques et des activités d'évaluation. Tout comme pour la PIEP, la Direction des études, de concert avec les départements et les comités de programme, est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.

En ce qui a trait à sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège s'est doté d'un plan stratégique, incluant un plan de réussite. Le *Plan stratégique 2011-2016* a été évalué par la Commission en mai 2012 qui l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Elle a par ailleurs estimé que ce plan ne comprenait pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La Commission a ainsi recommandé au Collège de formuler ses objectifs en termes de résultats attendus et de préciser des indicateurs afin de pouvoir témoigner annuellement des résultats obtenus. En octobre 2015 et en juin 2016, la Commission a évalué des versions actualisées du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en reformulant le même jugement que lors de l'évaluation de la version initiale. Le comité de direction du Collège assure la mise en œuvre de ce mécanisme,

tandis que la responsabilité de la mise en œuvre du volet lié à la réussite est attribuée au comité de la réussite, un sous-comité de la Commission des études.

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

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

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

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

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

Le Collège dispose d'une PIEP conçue pour contribuer à l'amélioration continue de ses programmes d'études qui s'applique autant aux programmes conduisant à l'obtention d'un DEC qu'aux programmes menant à l'obtention d'une AEC. La politique prévoit que la Direction des études, après consultation de la Commission des études, établit un calendrier annuel des programmes d'études devant faire l'objet d'une évaluation. Il y est précisé que le Collège évalue au moins un programme par année et s'assure de poser un regard critique sur chacun de ses programmes à l'intérieur d'une période raisonnable. La Commission constate toutefois que le Collège n'a procédé à aucune évaluation en profondeur de ses programmes d'études au cours de la période d'observation. Devant la lourdeur des mécanismes d'évaluation en profondeur de ses programmes, le Collège a développé et implanté, à partir de 2010, un processus appelé « suivi de programme ». Les objectifs de ce processus sont de regrouper les données pertinentes aux programmes pour les rendre disponibles aux comités de programme à des fins d'analyse, d'apporter des ajustements périodiques en vue d'assurer la qualité et l'efficacité de tous les programmes et de permettre le suivi des programmes nouvellement implantés ou soumis à une révision ministérielle. Le Collège a élaboré un guide pour encadrer son processus de suivi de programme qui précise notamment, pour chacune des étapes, la durée envisagée, l'échéancier et les personnes responsables et impliquées. Les rôles et responsabilités des intervenants engagés dans le suivi de programme sont également prévus. Même s'il oriente les actions du Collège en matière d'évaluation de programme depuis l'année scolaire 2010-2011, la Commission souligne cependant que ce guide, qui a été présenté au conseil d'administration en 2014, n'a pas été officiellement adopté par cette instance. Au cours de la période d'observation, 15 programmes d'études, tant du secteur préuniversitaire que du secteur technique, conduisant à l'obtention d'un DEC ont été soumis au processus de suivi. Chacun des suivis de programme a conduit à la

production d'un bilan détaillé qui inclut un plan d'action dont les actions sont prises en charge dans les planifications annuelles des départements et des programmes concernés. Chaque bilan comprend une analyse de tous les plans-cadres, de tous les plans de cours, de toutes les épreuves finales de cours et de l'activité synthèse de programme, des données statistiques relatives aux taux de réussite et aux taux de placement des étudiants du programme ainsi que des données perceptuelles colligées auprès des étudiants et des professeurs du programme permettant d'examiner les six critères prévus à la PIEP de même que la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages. Le processus de suivi de programme s'est enrichi progressivement depuis 2010 et le Collège, au moment de la visite, travaillait au perfectionnement de son système d'information afin de regrouper et d'organiser les données à mettre à la disposition des comités de programme. La Direction des études et sa régie pédagogique de même que les départements et les comités de programme interviennent dans la mise en œuvre de ces mécanismes. La Commission constate que la formation continue dispose de ses propres mécanismes pour veiller à la qualité de ses programmes d'études. Cependant, elle note qu'au moment de la visite, le processus de suivi de programme n'avait pas encore été appliqué à la formation continue et que, dans le plan d'action qu'il a produit au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège prévoyait le faire. La Commission **invite** donc le Collège à s'assurer d'appliquer son processus de suivi de programme à tous les programmes offerts à la formation continue.

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

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

En ce qui concerne la **pertinence** des programmes d'études, le Collège dispose de mécanismes structurés lui permettant de recueillir des données auprès de ses étudiants, de ses diplômés, des universités et des employeurs. Ainsi, il analyse des statistiques provenant du Bureau de coopération interuniversitaire. Le Collège collige également des informations auprès de ses milieux de stage, de ses étudiants et de ses diplômés au moyen de questionnaires. Les taux de satisfaction, d'une part, des étudiants et des diplômés au regard de leur formation et, d'autre part, des milieux de stage au regard des compétences des étudiants du Collège sont ainsi recueillis. À la formation continue, les taux de satisfaction des employeurs, des diplômés et des étudiants sont obtenus au moyen de questionnaires leur étant spécifiquement destinés. Les bilans de suivi de programme produits au cours de la période d'observation contiennent par ailleurs une analyse des statistiques sur le cheminement scolaire des étudiants et sur les taux de placement des diplômés par programme d'études. Cependant, les données issues des questionnaires ne sont pas systématiquement intégrées aux bilans de suivi de



programme. Une analyse des informations provenant des questionnaires destinés aux étudiants apparaît dans les bilans de suivi de programme, mais ce n'est pas le cas des données découlant des questionnaires remplis par les diplômés, les employeurs et les milieux de stage. Le Collège, au cours de la période d'observation, a constaté cette lacune si bien que les questionnaires, notamment ceux conçus pour les diplômés et les milieux de stage, ont été revus afin d'y inclure des questions portant sur la pertinence des programmes d'études. Au moment de la visite, le Collège a exprimé son intention de centraliser et d'organiser les données qu'il collige dans son système d'information afin de mieux les exploiter dans le cadre de son processus de suivi de programme, ce que la Commission l'encourage à faire.

En ce qui a trait à la **cohérence** des programmes d'études, le Collège dispose de mécanismes conçus pour guider l'élaboration de ses nouveaux programmes. Il utilise notamment un guide produit par la Fédération des cégeps afin d'encadrer l'élaboration des programmes menant à l'obtention d'une AEC. De plus, il produit des logigrammes de cours qui sont adoptés par la Commission des études. Dans le cadre de son processus de suivi de programme, le Collège collige des données auprès des étudiants et des professeurs sur la cohérence de ses programmes d'études. Ces informations sont consignées dans les bilans de suivi de programme. Tous les plans-cadres et tous les plans de cours des programmes d'études soumis au processus de suivi de programme sont analysés à l'aide de grilles critériées par un conseiller pédagogique en collaboration avec le comité de programme concerné. Ainsi, une première grille permet de vérifier la correspondance entre les plans de cours et leurs plans-cadres afférents. L'objectif terminal du cours, les compétences et les éléments de compétence, les objectifs d'apprentissage, les balises concernant le contenu du cours, les exigences de l'évaluation des apprentissages de même que le nombre d'heures consacré à chaque objectif d'apprentissage constituent les éléments qui y sont examinés. Une seconde grille permet de vérifier la conformité des plans de cours à leurs devis ministériels correspondants et aux prescriptions de la PIEA. Des éléments concernant les objectifs et les contenus du cours, entre autres la présence de l'objectif terminal du cours, de l'énoncé de la ou des compétences et d'indications méthodologiques dans les plans de cours, et des éléments touchant l'évaluation des apprentissages, par exemple la description des critères de performance de même que l'échéancier et la pondération des évaluations sommatives, y sont examinés. Ces grilles d'analyse sont aussi rendues disponibles en continu aux professeurs et aux départements qui souhaitent vérifier et améliorer la conformité et l'efficacité de leurs outils. Cependant, lors de la visite, le Collège affirmait que ces grilles d'analyse ne sont pas systématiquement utilisées par les professeurs et par les départements. À la formation ordinaire, les plans de cours sont adoptés lors d'assemblées départementales et déposés à la Direction des études. Le Collège a constaté que les pratiques à cet égard sont variables d'un département à l'autre. Afin d'uniformiser les pratiques des départements et de préciser ses attentes, la Direction des études a produit un modèle de résolution départementale pour l'adoption des plans de cours dont l'implantation, au moment de la visite, était imminente. À la formation continue, un modèle

pour l'élaboration des plans de cours existe. Tous les plans de cours sont validés par l'équipe de conseillers pédagogiques et archivés à la Direction de la formation continue.

En ce qui concerne la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**, le Collège se préoccupe de dépister et de suivre ses étudiants en difficulté afin d'adapter ses interventions auprès d'eux. Ainsi, il dispose d'une Politique d'intégration et de soutien aux apprentissages des étudiants présentant un handicap qui vise notamment à informer l'ensemble des intervenants du Collège sur les principes guidant les interventions auprès de ces étudiants et sur les responsabilités des instances et des personnes impliquées auprès de ces étudiants. De plus, lors de la visite, la régie pédagogique de la Direction des études a affirmé procéder à un dépistage précoce des étudiants en situation potentielle d'échec au moyen de projections basées sur les premiers résultats obtenus par les étudiants en début de session. Afin de fournir un soutien accru aux étudiants en difficulté ou présentant des besoins particuliers, des membres du personnel professionnel sont intégrés au sein des comités de programme. Ainsi, des conseillers pédagogiques et des aides pédagogiques individuels y siègent en permanence et un conseiller d'orientation de même que le responsable des services adaptés y participent sur invitation en fonction des sujets abordés. Dans le cadre de son processus de suivi de programme, le Collège collige par ailleurs des données auprès des étudiants sur les méthodes pédagogiques de leurs professeurs et sur l'encadrement qu'ils reçoivent. Les étudiants sont notamment appelés à donner leur appréciation de la disponibilité de leurs professeurs. Ces informations sont analysées dans les bilans de suivi de programme. De plus, le Collège dispose, à la formation continue, d'un processus d'évaluation de tous les cours par les étudiants qui comprend un volet portant sur l'appréciation des méthodes pédagogiques déployées par les professeurs. Finalement, la grille critériée destinée à vérifier la conformité des plans de cours à leurs devis ministériels correspondants et aux prescriptions de la PIEA et utilisée dans le cadre du processus de suivi de programme contient des éléments relatifs aux activités pédagogiques prévues pour chacun des cours. Ainsi, conformément à la PIEA, chaque plan de cours doit contenir des indications méthodologiques sur les activités d'enseignement et d'apprentissage. Il y est précisé que la liste des activités d'enseignement et d'apprentissage prévue doit être variée.

En ce qui a trait à l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** aux besoins de formation, le Collège s'appuie sur un système de planification pluriannuelle de ses besoins en ressources matérielles qui lui permet d'affecter ses ressources financières en fonction des besoins constatés. Ainsi, au terme d'une tournée des départements et des programmes et à la lumière des conclusions des bilans de suivi de programme, le Collège établit des priorités et alloue des ressources aux projets retenus. La Commission remarque par ailleurs que l'adéquation des ressources aux besoins de formation constitue un des éléments pris en compte dans le cadre du processus de suivi de programme; les bilans produits au cours de la période d'observation en témoignent. Concernant ses ressources humaines, le Collège dispose

d'un programme d'accompagnement pour tous ses nouveaux professeurs. Basé sur le modèle du mentorat, ce programme a pour visée de favoriser leur insertion et leur maintien en emploi. Au cours de l'année d'embauche et lors de l'accès à la permanence, les professeurs de la formation ordinaire de même que les membres du personnel professionnel et de soutien sont soumis à un processus d'appréciation du rendement. Une fois la permanence obtenue, les membres du personnel non enseignant ne sont plus soumis à ce processus, alors que les professeurs peuvent toujours se prévaloir d'une évaluation sur une base volontaire. Il est cependant impossible pour le Collège de connaître le nombre et l'identité de ceux qui se prévalent de cette possibilité puisque la confidentialité est garantie aux professeurs qui acceptent de se soumettre à ce processus. À la formation continue et au Centre québécois en formation aéronautique, tous les professeurs sont évalués dans le cadre du processus d'évaluation des cours par les étudiants. Une rétroaction leur est systématiquement offerte. Le plan d'action du rapport d'autoévaluation produit par le Collège au terme de sa démarche d'autoévaluation prévoit la révision du programme d'appréciation du rendement du personnel permanent. La Commission estime que l'absence d'un processus récurrent d'appréciation du rendement des membres de son personnel empêche le Collège de cibler efficacement leurs besoins en perfectionnement. À cet égard, elle rappelle l'avis qu'elle lui avait formulé lors de l'évaluation institutionnelle, soit de s'assurer que l'application de sa politique de gestion des ressources humaines, particulièrement l'évaluation du personnel permanent, soit mise en œuvre. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer de la mise en œuvre d'un programme d'appréciation du rendement de toutes les catégories de son personnel lui permettant d'offrir du perfectionnement en adéquation avec les besoins des étudiants et des programmes.

En ce qui concerne l'**efficacité** des programmes d'études, le Collège collige des données lui permettant de connaître les caractéristiques des étudiants admis dans ses programmes d'études et de suivre leur cheminement scolaire. Ainsi, les bilans de suivi de programme présentent des statistiques sur les caractéristiques des étudiants et sur l'évolution des taux de réussite des cours, de réinscription, de diplomation et de placement par programme d'études. Ces données sont transmises aux comités de programme qui, accompagnés de conseillers pédagogiques, procèdent à leur analyse. La Commission constate que les lacunes soulevées à la suite de l'analyse de ces données sont prises en charge dans les planifications annuelles des départements et des programmes concernés. Au moment de la visite, la formation continue s'était dotée depuis peu de son propre comité de programme qui, appuyé de conseillers pédagogiques spécifiquement attirés à la formation continue, procède lui aussi à l'analyse et au suivi des données relatives aux indicateurs de réussite. Le processus de suivi de programme constitue finalement le mécanisme par lequel la Direction des études, au moyen de grilles critériées, jette un regard sur les plans-cadres, sur les plans de cours, sur les épreuves finales de cours et sur les activités synthèses de programme. L'utilisation de ces grilles permet notamment de valider que la stratégie d'évaluation retenue atteste la maîtrise individuelle de la ou des compétences visées par le cours et que sa pondération est

conforme aux prescriptions de la PIEA; les bilans de suivi de programme produits au cours de la période d'observation en témoignent.

En ce qui a trait à la **qualité de la gestion** des programmes d'études, le Collège, dans le cadre de son processus de suivi de programme, recueille et analyse des données afin de vérifier que l'application de sa PIEA au sein des programmes est efficace et que les structures de même que les moyens de communication favorisent le bon fonctionnement des programmes; les bilans produits au cours de la période d'observation en témoignent. De plus, les comités de programme sont actifs et intègrent systématiquement les disciplines de la formation générale. Des conseillers pédagogiques et des aides pédagogiques individuels y siègent également en permanence, notamment afin d'assurer la liaison avec la Direction des études, et un conseiller d'orientation et le responsable des services adaptés y participent sur invitation en fonction des sujets abordés. Le Collège a formé une Table de la formation générale au sein de laquelle des enjeux spécifiques à ces disciplines sont traités. Il a également constitué une Table des coordonnateurs de département et une Table des coordonnateurs de programme afin de bien préciser et distinguer les mandats. La composition de la régie pédagogique de la Direction des études, qui comprend la directrice de la formation continue et le directeur du Centre québécois de formation aéronautique, contribue au partage des informations. Le Collège déploie par ailleurs plusieurs moyens de communication afin de transmettre diverses informations à ses étudiants et à ses professeurs au sujet de ses programmes d'études. Ainsi, le Collège élabore des cahiers de programme, remis aux étudiants à l'entrée et aux professeurs à l'embauche, qui regroupent toutes les informations nécessaires à la description des programmes d'études et au cheminement scolaire des étudiants. Des données perceptuelles colligées auprès des étudiants et des professeurs et analysées dans les bilans de suivi de programme permettent aux comités de programme et à la Direction des études de jeter un regard critique sur l'information que reçoivent les étudiants et les professeurs au regard des programmes d'études; les bilans produits au cours de la période d'observation en témoignent. De plus, les aides pédagogiques individuels procèdent à une tournée auprès de tous les étudiants de première session afin de transmettre un éventail d'informations sur la formation et les services offerts. Les étudiants des programmes techniques reçoivent en outre une analyse de la fonction de travail à laquelle ils se destinent. Le programme d'accompagnement offert aux nouveaux professeurs permet enfin au Collège de leur transmettre les informations nécessaires à leur insertion professionnelle dans le programme d'études. Finalement, la Commission considère que les planifications annuelles contribuent à ce que les différentes instances exercent les responsabilités qui leur sont attribuées ce qui favorise, entre autres la prise en charge des actions découlant des bilans de suivi de programme. Les directions, les services, les départements et les comités de programme élaborent tous des planifications annuelles desquelles découlent des bilans. Ces pratiques permettent notamment de coordonner et de suivre les interventions menées en matière de gestion des programmes d'études.

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

Le Collège n'a pas actualisé sa PIEP au cours de la période d'observation, sa plus récente version ayant été adoptée en février 2002. Constatant la lourdeur des mécanismes d'évaluation en profondeur de ses programmes, le Collège a modifié ses pratiques pour instaurer son processus de suivi de programme. Au cours de la période d'observation, le Collège a expérimenté ce nouveau mode d'évaluation de ses programmes d'études en vue d'actualiser sa politique. La suspension des travaux de la Commission des études, de même que de ceux de tous ses sous-comités, entre mars 2013 et septembre 2016, l'a empêchée de poursuivre ses démarches de révision et d'actualisation en vue d'adopter une nouvelle version de sa politique. Au moment de la visite, les travaux de la Commission des études redémarraient et la mise sur pied d'un sous-comité permanent de la PIEP, dont le premier mandat sera de compléter la révision et l'actualisation de la politique, était imminente. La Commission note avec intérêt le processus de suivi de programme que le Collège a développé. À travers les bilans qu'il produit et le suivi qu'il en fait, le Collège atteint dans une large mesure les finalités qui sont prévues à sa PIEP. Néanmoins, le document définissant le suivi de programme n'a pas fait l'objet d'une adoption par les plus hautes instances du Collège, alors même que la PIEP n'a pas été actualisée afin de tenir compte de l'évolution des pratiques. Considérant l'importance d'une prise en charge institutionnelle de l'évaluation de programme, la Commission considère essentiel que le Collège officialise son processus de suivi de programme à l'intérieur des balises prescrites par une politique institutionnelle à laquelle adhèrera l'ensemble de sa communauté. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège d'actualiser sa PIEP afin d'encadrer les pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études.*

En somme, le Cégep de Chicoutimi met en œuvre des mécanismes afin de veiller à la qualité de ses programmes d'études, mais ne démontre pas toujours sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. Parmi ces mécanismes, la Commission souligne notamment le processus de suivi de programme et son rythme soutenu, 15 programmes d'études ayant été soumis à ce processus au cours de la période d'observation. Elle souligne également ses pratiques en matière de planification des besoins en ressources matérielles et financières de même que la mise sur pied de tables distinctes des coordonnateurs de département et des coordonnateurs de programme lui permettant de distinguer les mandats. La Commission constate toutefois que le Collège n'a pas procédé à la révision et à l'actualisation de sa PIEP au cours de la période d'observation et que du travail reste à faire quant à l'arrimage des pratiques entre la formation ordinaire et la formation continue, quant au processus de validation des plans de cours et des épreuves finales de cours et quant aux mécanismes d'appréciation du rendement de toutes les catégories de personnel.

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

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

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

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

La PIEA constitue le principal mécanisme mis en œuvre par le Collège pour assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, autant ceux de la formation ordinaire que ceux de la formation continue. Le Collège dispose également de politiques départementales d'évaluation des apprentissages, dont une spécifique à la formation continue et une autre spécifique au Centre québécois de formation aéronautique, qui sont toutes cohérentes avec la PIEA du Collège. Pour ce faire, les politiques départementales d'évaluation des apprentissages sont déposées à la Direction des études pour adoption et présentation à la Commission des études. En appui à la PIEA, celles-ci servent de guides puisque certaines dispositions relatives aux règles d'évaluation des apprentissages y sont précisées. Des pratiques sont aussi mises en œuvre afin d'assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages des étudiants. Ainsi, le processus de suivi de programme permet de poser un regard critique sur la qualité de l'évaluation des apprentissages des étudiants par programme d'études. La Direction des études et sa régie pédagogique de même que les départements et les comités de programme interviennent dans la mise en œuvre de ces mécanismes.

### **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.

En ce qui a trait à la **justice** de l'évaluation des apprentissages, le Collège recourt aux plans de cours pour diffuser sa PIEA et les règles départementales d'évaluation des apprentissages auprès de ses étudiants. La Commission remarque à cet égard que la grille critériée utilisée pour analyser les plans de cours dans le cadre du processus de suivi de programme comprend des références à certains articles de la politique. La PIEA et les règles départementales d'évaluation des apprentissages sont également présentées à tous les étudiants de première session lors d'une tournée des aides pédagogiques individuels. Le Collège dispose par ailleurs d'une procédure de révision de notes et de gestion des litiges détaillée dans sa Politique de règlement des litiges pédagogiques à laquelle réfère sa PIEA. Les étapes de la procédure y sont consignées et

les formulaires à utiliser à chacune de ces étapes y sont annexés. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège a relevé certaines lacunes concernant le droit de recours de ses étudiants et la justice de l'évaluation des apprentissages; des actions concernant spécifiquement cet élément sont inscrites au plan d'action. La visite a permis à la Commission de confirmer que les étudiants ont peu recours à la procédure de gestion des litiges, notamment parce qu'ils ne la perçoivent pas comme étant efficace et équitable. De plus, les étudiants, lors de la visite, ont soulevé de nombreuses critiques concernant l'impartialité de l'évaluation des apprentissages. Le Collège jette un regard sur les plans de cours et sur les épreuves finales de cours dans le cadre de son processus de suivi de programme au moyen de grilles critériées, mais des efforts supplémentaires semblent nécessaires afin d'assurer la transparence et le respect des critères d'évaluation.

En ce qui a trait à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, le Collège dispose de mécanismes conçus pour encadrer l'élaboration et l'adoption des plans de cours, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Ainsi, à la formation ordinaire, les plans de cours sont adoptés lors d'assemblées départementales et déposés à la Direction des études, qui ne procède toutefois pas à leur approbation. Afin d'uniformiser les pratiques des départements et de préciser ses attentes, la Direction des études a élaboré un modèle de résolution départementale pour l'adoption des plans de cours. À la formation continue, un modèle pour l'élaboration des plans de cours existe. Tous les plans de cours sont validés par l'équipe de conseillers pédagogiques et archivés à la Direction de la formation continue. Dans le cadre de son processus de suivi de programme, le Collège procède par ailleurs à l'analyse des plans-cadres, des plans de cours, des épreuves finales de cours et de l'activité synthèse de programme. Ainsi, quatre grilles critériées différentes permettent de vérifier la correspondance entre les plans de cours et leurs plans-cadres afférents, la conformité des plans de cours à leurs devis ministériels correspondants et aux prescriptions de la PIEA, la conformité des épreuves finales de cours aux prescriptions de la PIEA de même que la correspondance entre les activités synthèses de programme et les plans-cadres des cours porteurs. À travers cette analyse, la Direction des études vérifie notamment que, pour un cours donné, la stratégie d'évaluation retenue est cohérente avec le devis ministériel, le plan-cadre et le plan de cours correspondants, qu'elle permet la démonstration de la maîtrise individuelle de la ou des compétences visées par le cours et que sa pondération est conforme aux prescriptions de la PIEA. Bien que ces grilles critériées soient rendues disponibles en permanence aux professeurs et aux départements qui souhaitent vérifier et améliorer la conformité et l'efficacité de leurs outils, la Commission a constaté, lors de la visite, que cette analyse ne s'effectue pas en continu. Les témoignages recueillis lors de la visite permettent à la Commission de noter que des problèmes persistent concernant l'équivalence de l'évaluation dans les cas de cours donnés par plus d'un professeur et l'évaluation des travaux d'équipe. Le Collège le reconnaît si bien que, dans son plan d'action, il prévoit améliorer les outils utilisés afin d'assurer la qualité de l'évaluation sommative, notamment en ce qui concerne l'équité.



Considérant les constats qui précèdent, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer de l'efficacité de ses mécanismes destinés à garantir la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants.

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

Le Collège n'a pas actualisé sa PIEA, sa plus récente version ayant été adoptée en février 2005. Au cours de la période d'observation, la politique a été en révision, article par article, en vue de son actualisation et de l'adoption d'une nouvelle version. Ainsi, pour chacun des articles de sa politique, le Collège a choisi de consulter des groupes de professeurs, de professionnels, de techniciens à la pédagogie, de membres du personnel-cadre, d'étudiants et de parents. Le texte article par article de l'ancienne version de la politique leur a été présenté accompagné des modifications proposées. Les questionnements et les commentaires ayant émergé des consultations ont été consignés dans des tableaux où apparaissent également les décisions et les justifications concernant le choix du texte à intégrer à la version actualisée de la politique. La suspension des travaux de la Commission des études de même que de ceux de tous ses sous-comités, entre mars 2013 et septembre 2016, n'a cependant pas permis au Collège de compléter la révision et l'actualisation de la politique. Au moment de la visite, les travaux de la Commission des études redémarraient et la mise sur pied d'un sous-comité permanent de la PIEA, dont le premier mandat sera de compléter la révision et l'actualisation de la politique, était imminente. Considérant les nombreuses difficultés qu'a rencontrées le Collège dans la mise à jour de ses politiques institutionnelles, et ce, pendant plusieurs années, la Commission considère qu'une prise en charge institutionnelle de l'évaluation des apprentissages de même que l'adoption d'une politique actualisée à laquelle adhèrera l'ensemble de la communauté sont nécessaires. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de compléter l'actualisation de sa PIEA afin d'encadrer les pratiques en matière d'évaluation des apprentissages des étudiants.*

En somme, parmi les mécanismes veillant à la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, la Commission souligne notamment les grilles critériées que le Collège emploie dans le cadre de son processus de suivi de programme afin d'analyser ses plans-cadres, ses plans de cours, ses épreuves finales de cours ainsi que ses activités synthèses de programme. Elle note également l'intention du Collège de revoir ses pratiques en matière de gestion des litiges pédagogiques et d'évaluation des apprentissages, notamment en ce qui a trait à l'impartialité, à l'équivalence de l'évaluation dans les cas de cours donnés par plus d'un professeur et à l'évaluation des travaux d'équipe; des actions à cet effet sont inscrites dans le plan d'action que le Collège a produit au terme de sa démarche d'autoévaluation. La Commission remarque toutefois

que le Collège n'a pas procédé à la révision et à l'actualisation de sa PIEA au cours de la période d'observation.

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

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

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

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

Le *Plan stratégique 2011-2016* constitue le principal mécanisme mis en œuvre par le Collège pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs institutionnels. Le plan stratégique s'articule autour d'une orientation centrale, *positionner le Cégep sur les plans régional, provincial, national et international par le rayonnement de sa réussite*, assortie de quatre orientations touchant plus spécifiquement la réussite, la présence et l'engagement du Collège aux niveaux régional, national et international, un milieu de vie sain et propice à l'épanouissement de ses ressources humaines de même que la qualité et l'originalité de sa vie étudiante. Le plan stratégique comporte 15 objectifs. Pour sa part, le plan de réussite est intégré au plan stratégique par sa première orientation, *faire de la réussite un enjeu collectif auquel tous les acteurs du Cégep adhèrent*; quatre objectifs y sont rattachés. Le plan de réussite détaillé est annexé au plan stratégique. Les directions, les services, les départements et les comités de programme tiennent compte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, dans l'élaboration de leur planification annuelle et de leur bilan annuel. En ce qui a trait plus spécifiquement à la planification liée à la réussite, les bilans de suivi de programme permettent à la Direction des études de procéder à un suivi des indicateurs de réussite auprès des départements et des programmes.

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

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

En ce qui concerne la **mise en œuvre** de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège veille à ce que les objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite soient pris en charge dans les planifications annuelles des directions, des services, des départements et des programmes. Lors de l'évaluation à mi-parcours de l'efficacité de son *Plan stratégique 2011-2016* menée en 2014, le Collège observait que les pratiques à cet égard étaient variables. En effet, si

certaines programmes, départements, services ou directions établissaient leurs objectifs annuels en fonction des objectifs stratégiques, certains éprouvaient des difficultés à rattacher les objectifs de leur planification annuelle aux objectifs du plan stratégique. Le Collège a donc procédé, à l'hiver 2015, à l'élaboration d'un gabarit institutionnel pour les planifications annuelles et les bilans annuels dans lequel sont pris en compte les objectifs du plan stratégique. Les documents consultés et les témoignages recueillis lors de la visite permettent à la Commission de constater que cet outil, largement diffusé et systématiquement utilisé, suscite une adhésion accrue au plan stratégique, incluant le plan de réussite, chez les intervenants. C'est à travers les planifications annuelles et les bilans qui en découlent que le Collège s'assure que les moyens relatifs à sa planification stratégique et à celle liée à la réussite sont mis en œuvre, que les responsabilités sont assumées et que les échéanciers sont respectés. En ce qui a trait plus spécifiquement à la planification liée à la réussite, la Commission des études et l'un de ses sous-comités, le comité de la réussite, ont assumé certaines responsabilités relatives à la mise en œuvre du plan de réussite. Or, à partir de mars 2013, la Commission des études ainsi que tous ses sous-comités ont suspendu leurs travaux. Dans les années qui ont suivi, c'est la régie pédagogique de la Direction des études qui a assumé les responsabilités relatives à la mise en œuvre des mesures d'aide à la réussite. Cette dernière a pris en charge les appels de projets en soutien à la réussite, en a approuvé la mise en œuvre et en a effectué le suivi annuel. Pour être retenus, les projets en soutien à la réussite doivent avoir un lien avec le plan de réussite. Au moment de la visite, le comité de la réussite, un sous-comité de la Commission des études composé de professeurs, d'un conseiller pédagogique et de membres de la régie pédagogique de la Direction des études, devait reprendre de façon imminente ses activités et assumer de nouveau les responsabilités qui lui avaient été confiées. Les statistiques relatives aux indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation sont prises en compte dans l'évaluation des projets. Ces données statistiques sont également communiquées aux départements et aux programmes pour les soutenir dans l'élaboration de leur planification annuelle et dans la production de leur bilan annuel.

En ce qui concerne le **suivi des résultats** de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège procède davantage au suivi de la mise en œuvre des moyens liés aux objectifs du plan stratégique et du plan de réussite qu'au suivi des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. Le plan stratégique, incluant le plan de réussite, ne détermine d'ailleurs pas de résultats attendus pour ses objectifs, ce que le Collège reconnaît. La Commission note que la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, constitue une préoccupation centrale pour le comité de direction, mais que le conseil d'administration ne s'approprie pas toujours les dossiers qui y sont liés. Au cours de la période d'observation, le Collège a actualisé à deux reprises son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Ainsi, en janvier 2015, le Collège a revu ses objectifs et ses indicateurs afin de les rendre plus pertinents sans toutefois formuler chaque objectif en termes de résultats attendus dont il pourrait attester l'atteinte. En décembre 2015, le Collège a apporté des modifications à la formulation de certains

objectifs de son plan de réussite, revoyant aussi certains indicateurs et réduisant le nombre de moyens. Au moment de la visite, le Collège s'apprêtait à prolonger d'une année la mise en œuvre de son *Plan stratégique 2011-2016* afin de bien s'assurer de l'adhésion de sa communauté à son prochain plan et de définir des objectifs pertinents dont il pourra attester l'atteinte. La Commission reconnaît le progrès accompli par le Collège au cours des dernières années dans le suivi du plan stratégique et l'**invite** à poursuivre le travail sur la détermination des indicateurs et la formulation des objectifs afin de s'assurer de l'efficacité des mécanismes de suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. En ce qui a trait plus spécifiquement à la planification liée à la réussite, le comité de la réussite s'assure du suivi des indicateurs de réussite en s'appuyant notamment sur le processus de suivi de programme.

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

Au cours de la période d'observation, le Collège a procédé à l'actualisation de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, à deux reprises. Ainsi, en janvier 2015, il a revu ses objectifs et ses indicateurs et, en décembre 2015, il a apporté des modifications à la formulation de certains objectifs de son plan de réussite. La Commission constate également que le Collège a révisé des mécanismes conçus pour appuyer la mise en œuvre et le suivi des résultats de son plan stratégique et de son plan de réussite. À l'hiver 2015, il a donc procédé au développement d'un gabarit institutionnel pour l'élaboration des planifications annuelles et des bilans annuels dans lequel sont pris en compte les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, afin notamment d'améliorer la qualité de la mise en œuvre de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite.

En somme, le Cégep de Chicoutimi met en œuvre des mécanismes afin de veiller à la qualité de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, et démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. La Commission constate que les planifications annuelles ainsi que les bilans qui en découlent permettent la mise en œuvre et le suivi de la mise en œuvre des moyens liés au plan stratégique, incluant le plan de réussite. La Commission note toutefois que la formulation des objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, ne permet pas au Collège de procéder au suivi des résultats obtenus en fonction de résultats attendus.

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

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

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège ne formule pas de jugement explicite quant à l'efficacité de son système d'assurance qualité. Les témoignages recueillis lors de la visite permettent néanmoins de constater que le Collège estime que ses mécanismes lui permettent généralement d'assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. Ce jugement s'appuie également sur des éléments qui apparaissent en conclusion du rapport produit par le Collège au terme de sa démarche d'autoévaluation. Ainsi, il y affirme que sa PIEP et sa PIEA sont conformes aux exigences législatives de même qu'appliquées et organisées de façon structurée et dynamique. Par contre, le Collège reconnaît que l'actualisation de ses politiques a représenté un problème au cours de la période d'observation et qu'une meilleure prise en charge institutionnelle est nécessaire. Concernant sa planification stratégique et sa planification liée à la réussite, le Collège considère que ses mécanismes lui permettent de veiller à l'amélioration continue de la qualité, et ce, principalement au moyen des planifications annuelles et des bilans qui en découlent. Il estime finalement que sa démarche d'autoévaluation a constitué une occasion privilégiée pour poser un regard critique sur l'efficacité de l'ensemble de ses mécanismes institutionnels.

La Commission note les observations du Collège sur différents éléments de réflexion qu'elle lui a proposés. Ainsi, il affirme que sa démarche d'autoévaluation lui a confirmé la nécessité de développer un outil institutionnel de gestion afin de mieux organiser son système d'information, de soutenir la prise de décision et d'assurer une gestion efficace de la qualité. À cet égard, le Collège avait retenu l'utilité et l'efficacité de sa mémoire institutionnelle comme l'un des enjeux de sa démarche d'autoévaluation. Au terme de celle-ci, il constate que les lacunes anticipées se sont avérées. À partir de ses observations, il compte établir une liste de données pertinentes et suffisantes afin de compléter son système d'information. Par ailleurs, le Collège soutient que ses planifications annuelles et les bilans qui en découlent permettent une prise en charge institutionnelle de ses principaux mécanismes d'assurance qualité. Afin de mieux prendre en charge son système d'assurance qualité dans sa gouvernance et sa gestion, le Collège concède toutefois que des efforts devront être consentis afin que la Direction des études assume pleinement son rôle concernant les programmes d'études ainsi que l'évaluation des apprentissages, et ce, tant à la formation ordinaire et au Centre québécois de formation aéronautique qu'à la formation continue et au Centre d'études collégiales de Forestville. Enfin, le Collège affirme, d'une part, vouloir intégrer la culture de la qualité à sa gestion institutionnelle en mettant en valeur tous ses mécanismes et, d'autre part, souhaiter que ses pratiques soient imprégnées de cette culture afin d'amener sa communauté à adhérer à cette conception et à ces pratiques.

## **Plan d'action**

Le Collège a élaboré un plan d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation. La Commission estime que ce plan d'action est en lien avec les résultats de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité qu'il a menée. Elle note également que, pour toutes les actions, des responsabilités ont été attribuées. En précisant un calendrier pour toutes ses actions, le Collège a établi des priorités en vue d'accroître l'efficacité de son système d'assurance qualité. Au moment de la visite, des actions prévues au plan d'action avaient été entreprises ou réalisées selon l'échéancier déterminé par le Collège. Au cours de la visite, le Collège a d'ailleurs remis à la Commission un plan d'action actualisé faisant état des actions menées depuis l'adoption du rapport d'autoévaluation. La Commission conclut que les actions consignées dans le plan d'action sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des lacunes observées par le Cégep de Chicoutimi dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation.

## Conclusion

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

Le Collège met en œuvre des mécanismes qui veillent à assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite. D'abord, en ce qui concerne la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose de son processus de suivi de programme qui permet d'examiner les six critères prévus à la PIEP, auquel ont été soumis 15 programmes d'études de la formation ordinaire au cours de la période d'observation. Au moment de la visite, le processus de suivi de programme n'avait toutefois pas encore été appliqué à la formation continue. La Commission invite donc le Collège à s'assurer d'appliquer son processus de suivi de programme à la formation continue. La Commission note également l'absence d'un processus récurrent d'appréciation du rendement des membres de son personnel. À cet égard, elle lui suggère de s'assurer de la mise en œuvre d'un programme d'appréciation du rendement de toutes les catégories de son personnel lui permettant d'offrir du perfectionnement en adéquation avec les besoins des étudiants et des programmes. La Commission constate aussi que le Collège n'a pas réalisé la révision et l'actualisation de sa PIEP malgré les changements dans ses pratiques. En conséquence, elle lui recommande d'actualiser sa PIEP afin d'encadrer les pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études. Ensuite, en ce qui concerne la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, le Collège dispose de mécanismes en appui à la mise en œuvre de sa PIEA. Ainsi, il emploie, dans le cadre de son processus de suivi de programme, des grilles critériées afin d'analyser ses plans-cadres, ses plans de cours, ses épreuves finales de cours de même que ses activités synthèses de programme. La Commission note toutefois que certaines pratiques du Collège en matière de gestion des litiges pédagogiques et d'évaluation des apprentissages sont à revoir. À cet égard, elle lui suggère de s'assurer de l'efficacité de ses mécanismes destinés à garantir la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. La Commission remarque également que le Collège n'a pas complété la révision et l'actualisation de sa PIEA qu'il avait amorcées au cours de la période d'observation. En conséquence, elle lui recommande de compléter l'actualisation de sa PIEA afin d'encadrer les pratiques en matière d'évaluation des apprentissages des étudiants. Finalement, en ce qui a trait à sa planification stratégique et à celle liée à la réussite, le Collège dispose des planifications annuelles de même que des bilans qui en découlent pour procéder à la mise en œuvre et au suivi de la mise en œuvre des moyens liés à son *Plan stratégique 2011-2016*. La Commission note toutefois que la formulation des objectifs ne permet pas au Collège de procéder au suivi des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. Elle l'invite donc à poursuivre le travail sur la détermination des indicateurs et la formulation des objectifs afin de s'assurer de l'efficacité des



mécanismes de suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. La Commission souligne enfin que le Collège a procédé à l'actualisation de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, à deux reprises au cours de la période d'observation.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Cégep de Chicoutimi souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

***Original signé***

Céline Durand, présidente

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**