



RAPPORT D'ÉVALUATION

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

du Cégep Garneau

Février 2017

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep Garneau 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 ce qui concerne les attentes définies par la Commission dans le document *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence*¹, les collèges ont été invités à porter un regard critique sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante du système d'assurance qualité qui les concerne de même qu'un jugement global sur l'efficacité de leur système. En s'appuyant sur l'appréciation qu'elle portera sur chaque composante, la Commission jugera au terme de son évaluation si le système d'assurance qualité du Collège et la gestion qu'il en a faite garantissent l'amélioration continue de la qualité.

Le rapport d'autoévaluation du Cégep Garneau, couvrant la période d'observation de 2012-2014 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 16 juin 2015. La visite de la Commission était prévue au début de l'automne 2015, mais elle a dû être reportée au printemps 2016 face au refus de la direction du Collège de recevoir le comité de visite au moment convenu. Un comité présidé par un commissaire a analysé le rapport d'autoévaluation et a finalement pu effectuer une visite à l'établissement du 9 au 12 mai 2016². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, des membres du conseil d'administration, l'équipe de la Direction générale, la régie pédagogique de la Direction des études, du personnel-cadre de la Commission des études, le comité d'autoévaluation, des étudiants³, 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 Garneau, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes d'assurance

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

2. Outre le commissaire, M. John Keyes, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M^{me} Dominique Béraud, conseillère pédagogique au Collège de Rosemont ; M^{me} Denyse Blanchet, directrice générale du Cégep de Chicoutimi et M^{me} Lucie Hamel, adjointe à la direction des études au Cégep de Trois-Rivières. Le comité était assisté de M^{me} Katie Bérubé, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M^{me} Nathalie Savard, secrétaire générale de la Commission, accompagnait le comité à titre d'observatrice.

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

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.

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

L'établissement

Situé dans la région de la Capitale-Nationale, le Cégep Garneau est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1969 à partir de la fusion du Collège des Jésuites de Québec et de l'École normale Laval. Ses infrastructures ont subi des agrandissements successifs et occupent aujourd'hui huit pavillons tous regroupés sur un même site. Le Collège s'est donné pour mission première de former des étudiants, jeunes et adultes, compétents, engagés et responsables. Il veut aussi contribuer à la prospérité de la société par la formation de citoyens instruits ainsi qu'encourager le partage des connaissances et des expertises, de même que le développement de nouveaux savoirs par son engagement dans sa communauté et sa préoccupation pour les enjeux mondiaux. En raison de sa vocation éducative, il œuvre également à favoriser la réussite scolaire, personnelle et professionnelle.

Bien qu'ayant évolué au fil des années, l'offre de formation est demeurée relativement stable au cours des deux années de la période d'observation pour se chiffrer à 44 programmes offerts annuellement aux 2 secteurs de formation. Au secteur régulier, 17 programmes sont offerts, dont 3 à la formation préuniversitaire et 14 à la formation technique, en plus du cheminement *Tremplin-DEC*. Le Collège propose les programmes préuniversitaires *Sciences de la nature*, *Sciences humaines* et *Arts, lettres et communication* ainsi que divers profils du *Baccalauréat international*. Quant aux domaines de formation technique, ils couvrent principalement les techniques biologiques, humaines et de l'administration. Les cheminements *Alternance travail-études* et DEC-BAC sont aussi offerts pour sept de ses programmes techniques et certains proposent maintenant une formule intensive. Les étudiants de tous les programmes de la formation ordinaire peuvent bénéficier de stages à l'étranger et, depuis 2012, des étudiants des profils *Globe-trotter* peuvent vivre une session d'études à l'étranger. Au secteur de la formation continue, l'offre de formation annuelle se chiffre à 26 programmes menant tous à une attestation d'études collégiales (AEC), à l'exception d'un programme intensif conduisant à un diplôme d'études collégiales (DEC). Ces programmes s'inscrivent dans six domaines d'études, soit l'administration et la bureautique, l'immobilier, la santé, la prévention et la sécurité, les technologies de l'information et le transport et l'approvisionnement. Il est aussi possible d'obtenir dans ce secteur une AEC ou un DEC par la reconnaissance des acquis et des compétences.

Le Collège accueille environ 8500 étudiants annuellement dont 67 % étudient au secteur régulier et 33 % à celui de la formation continue. À la fin de la période d'observation, 5771 étudiants fréquentaient la formation ordinaire répartis dans une proportion de 42 % dans

les programmes préuniversitaires, 51 % dans les programmes techniques et 7 % dans le cheminement *Tremplin-DEC*. Des 2800 étudiants de la formation continue, 2578 fréquentaient un programme menant à une AEC et 222 étaient inscrits au programme conduisant à un DEC. Par ailleurs, l'effectif total du personnel employé par le Collège a connu une légère hausse affectant toutes les catégories d'emploi au cours de la période d'observation pour atteindre 813 en 2013-2014. Ce nombre comprend 32 cadres ou hors cadre, 38 professionnels, 132 membres du personnel de soutien, 566 professeurs à la formation ordinaire et 45 professeurs à la formation continue.

Le Collège compte sept directions qui relèvent de la Direction générale, soit les directions des études; des affaires étudiantes et communautaires; des technologies informatiques; de la formation continue et du service aux entreprises; des ressources humaines; des communications et des affaires corporatives; des finances et des ressources matérielles. Une stabilité a été observée à la Direction générale et à la Direction des études ainsi qu'à la présidence du conseil d'administration au cours de la période d'observation. Le Collège a toutefois vécu en 2012 un renouvellement important de son personnel-cadre et professionnel au secteur régulier ainsi qu'une restructuration de la Direction des études. De nombreux membres du personnel étaient donc nouvellement en poste au cours de la période d'observation.

La démarche d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation du Collège s'est échelonnée de septembre 2014 à juin 2015. Un comité d'autoévaluation composé de la directrice générale, de la directrice des études, de l'adjointe administrative à la Direction générale et de deux conseillers pédagogiques a été créé afin de piloter l'exercice. Ce comité avait notamment le mandat de produire le devis d'évaluation, de coordonner la collecte et l'organisation de l'information ainsi que l'implantation du système d'information institutionnel, d'analyser les données et de tirer les conclusions, de rédiger le rapport et de proposer un plan d'action.

Le Collège a défini quatre enjeux institutionnels qui ont guidé sa démarche d'autoévaluation dans la foulée de l'adoption de son nouveau plan stratégique : la qualité en tant qu'atteinte de ses objectifs institutionnels et de respect de ses engagements, l'amélioration continue de la qualité, la mobilisation de sa communauté pour la présente évaluation et les suites de cette dernière ainsi que l'efficacité dans le déploiement des ressources affectées à la mise en œuvre des mécanismes d'assurance qualité.

Pour sa collecte de données, le Collège a utilisé son outil informatisé de gestion et de conservation documentaires. Le comité d'autoévaluation a développé un encodage spécifique aux documents associés au processus d'assurance qualité dans le but de faciliter le repérage des informations pertinentes. Il est, dans quelques cas, remonté plus loin que la période d'observation pour étayer sa démonstration. Sur la base des données

documentaires, le comité a effectué l'analyse de l'efficacité de ses mécanismes pour chaque composante de son système d'assurance qualité à partir des critères et des sous-critères établis par la Commission. Les constats effectués par le comité d'autoévaluation l'ont amené à dégager les points forts et les points à améliorer au regard de l'efficacité des mécanismes, à tirer des conclusions pour chaque composante ainsi qu'à poser un jugement global. Le Collège a choisi de ne pas élaborer de plan d'action spécifique aux résultats de son autoévaluation, mais plutôt de se référer au *Calendrier de réalisation du Plan stratégique 2014-2019* pour le suivi de cet exercice.

La contribution de divers intervenants du Collège a aussi été sollicitée, particulièrement aux étapes de validation du devis et du rapport d'autoévaluation. Ainsi, l'équipe de la Direction générale, le comité de suivi du plan stratégique, la régie pédagogique de la Direction des études, la Commission des études et le conseil d'administration se sont prononcés sur ces documents. La Commission des études a recommandé l'adoption du rapport au conseil d'administration qui l'a adopté le 15 juin 2015.

Étant donné le report de la visite, le comité visiteur a demandé au Collège de lui fournir de la documentation supplémentaire afin d'actualiser le contenu du rapport d'autoévaluation et de poser un regard à jour sur l'efficacité de ses mécanismes.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

Pour veiller à la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose d'une Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP). Cette dernière vise notamment à préciser le processus d'évaluation des programmes ainsi qu'à encadrer la réalisation d'évaluations de qualité et efficaces. Elle s'applique tant aux programmes offerts au secteur régulier qu'à ceux offerts à la formation continue et la responsabilité de sa mise en œuvre est dévolue à la Direction des études. La première version de cette politique, adoptée en 1996, a été révisée en 2002. La Commission a jugé lors de son évaluation que cette dernière version de la PIEP était susceptible de contribuer à la réalisation d'évaluations de programme de qualité.

La qualité de l'évaluation des apprentissages est soutenue principalement par la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) du Collège ainsi que par les règles départementales d'évaluation des apprentissages (RDEA). La PIEA vise à assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages, de même que sa transparence, sa confidentialité, sa validité et sa pertinence. La Direction des études est responsable de son application pour l'ensemble de la formation créditée, tandis que la Direction de la formation continue doit voir à ce que le processus d'évaluation des apprentissages pour la formation qu'elle offre respecte la politique. À la formation ordinaire, les RDEA sont élaborées par les départements à partir des éléments prescrits par la PIEA. La version de la PIEA en vigueur au cours de la période d'observation est celle de 2009 qui n'a pas été

acheminée à la Commission pour évaluation. Le conseil d'administration du Collège a adopté une nouvelle version de la politique en mai 2015 qui a été reçue par la Commission en mars 2016.

Au regard de la planification stratégique, le Collège s'est doté en 2010 du *Plan stratégique 2009-2014*, lequel intègre son plan de réussite. Lors de son évaluation, la Commission a jugé le plan stratégique conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et comprenant les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Un nouveau plan stratégique couvrant les années 2014-2019 a été adopté par le conseil d'administration du Collège en juin 2014 et mis en œuvre à partir de l'automne 2014. Ce dernier plan a été évalué par la Commission qui l'a jugé partiellement conforme aux dispositions de la Loi et ne comprenant pas tous les éléments susceptibles d'en assurer l'efficacité. Elle a émis deux recommandations au Collège, une concernant l'élaboration et la diffusion auprès des étudiants d'un document expliquant son plan de réussite et l'autre, au regard de la définition de résultats attendus mesurables pour tous les objectifs du plan, accompagnés d'indicateurs pertinents pour mesurer la progression vers l'atteinte des résultats. Le plan stratégique est sous la gouverne du conseil d'administration tandis que la Direction générale en assure la gestion. La Direction des études est responsable de la mise en œuvre du plan de réussite qui y est intégré. Le *Plan stratégique 2014-2019* est soutenu par un cadre de référence pour sa mise en œuvre ainsi que par le Plan annuel d'action institutionnel qui définit les priorités d'action en lien avec les objectifs stratégiques. Quant au plan de réussite, il est appuyé par un Plan annuel d'action pour la réussite.

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 principal mécanisme dont dispose le Collège pour voir à la qualité de ses programmes d'études est la PIEP. Cette dernière prévoit un cycle d'évaluation de tous les programmes tous les huit ans. Elle propose des évaluations complètes à partir de six critères ainsi que des évaluations partielles qui se limitent à l'étude de certaines dimensions des programmes selon les enjeux retenus. Au cours de la période d'observation, soit de 2012 à 2014, trois programmes de la formation ordinaire en étaient à une étape ou une autre de leur évaluation, soit *Sciences humaines*, *Techniques d'hygiène dentaire* et *Techniques de la documentation*. La Commission note que seule l'évaluation de ce dernier programme a été initiée pendant cette période. Lors de la visite, elle a constaté que l'évaluation du programme de *Techniques de design d'intérieur* a été amorcée en septembre 2014 et que le rapport d'autoévaluation a été présenté au conseil d'administration en février 2016. Le Collège en était aussi à mener l'évaluation des programmes *Techniques d'informatique* et *Techniques d'orthèses visuelles*.

Au secteur de la formation continue, le Collège mentionne dans son rapport qu'aucun programme n'a fait l'objet d'une évaluation au cours des années de référence. Lors de la visite, la Commission a constaté que la dernière évaluation d'un programme menant à une AEC remonte à 2005-2006. Le Collège a affirmé s'inscrire davantage dans un mode d'actualisation des programmes à ce secteur, cette démarche étant déclenchée par les informations reçues sur les programmes, notamment les données sur la réussite. Il a mentionné que plusieurs actualisations ont été réalisées au cours des dernières années et que les résultats ont été présentés à la Commission des études ainsi qu'au conseil d'administration. Par ailleurs, lorsqu'une évaluation de programme conduisant au DEC est menée au secteur régulier, le Collège mentionne s'assurer que l'AEC associée à ce programme est aussi couverte.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège constate que les six critères n'ont pas été systématiquement pris en compte lors des dernières évaluations de programme effectuées au secteur régulier. Il soulève aussi la difficulté à respecter le calendrier des évaluations prévu à sa PIEP et considère que cette dernière ne représente pas un bon guide puisque certaines dispositions prévues ne correspondent pas aux pratiques qui prévalent ou sont difficilement applicables. Lors de la visite, la Commission a constaté que les évaluations plus récentes tendaient vers une prise en charge plus complète des différentes dimensions des programmes. De plus, elle constate, tout comme le Collège, l'absence de démarche approfondie d'évaluation des programmes au secteur de la formation continue. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre sa PIEP afin d'assurer l'amélioration continue de l'ensemble de ses programmes, tant à la formation ordinaire qu'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.

Le Collège met en œuvre diverses pratiques en appui à sa PIEP afin de porter un regard sur les différentes dimensions de la mise en œuvre des programmes d'études.

Lors des évaluations de programme, le Collège examine la **pertinence** des programmes d'études au moyen de questionnaires soumis aux employeurs, aux responsables de stage, aux professeurs, aux étudiants et aux diplômés. L'analyse des résultats lui permet de porter un regard sur l'adéquation des objectifs, des standards et du contenu des programmes aux besoins des étudiants et du marché du travail. Au moment de la visite, le Collège a mentionné qu'il travaillait à l'uniformisation des questionnaires utilisés lors des évaluations de programme. Pour les programmes préuniversitaires, le Collège vérifie leur adéquation aux besoins des universités par un questionnaire passé aux diplômés ainsi que par l'examen des taux d'admission et de réinscription des finissants à l'université. De plus, des mécanismes de liaison avec les employeurs et les universités sont utilisés en marge des évaluations de programme. À cet effet, le Collège a participé au cours des dernières années à un chantier d'arrimage réunissant des représentants des cégeps et d'une université pour discuter des liens possibles entre le programme *Sciences de la nature* et la formation universitaire. La Commission souligne l'intérêt de cette initiative qui contribue à veiller à la pertinence des programmes préuniversitaires du Collège et l'encourage à poursuivre ses démarches de collaboration avec les universités. À la formation continue, le Collège veille à la pertinence de ses programmes par l'utilisation de questionnaires distribués aux finissants lors de leur retour de stage ainsi qu'aux superviseurs de stages en entreprise. Une analyse annuelle des taux de placement est

également effectuée. La Commission note que les actualisations de programme menant à une AEC s'appuient particulièrement sur les données relatives à la pertinence.

La **cohérence** des programmes est également prise en compte lors des exercices d'évaluation. Le Collège examine alors un échantillon représentatif de plans-cadres et de plans de cours pour vérifier entre autres la cohérence entre ces deux documents ainsi que la progression des apprentissages. Les questionnaires passés aux étudiants, aux diplômés et aux professeurs lui fournissent également des données sur la cohérence des programmes, notamment en ce qui a trait à l'articulation des cours et à la charge de travail. Le Collège reconnaît toutefois les limites associées au cycle d'évaluation de huit ans pour porter un regard sur la cohérence des programmes et apporter les ajustements requis. C'est pourquoi il s'est doté d'une procédure de modification des grilles de cours qui lui permet de veiller à la cohérence de l'ensemble de ses programmes annuellement à la formation ordinaire. À la formation continue, les plans-cadres sont soumis à la Direction des études pour approbation. Un guide de rédaction du plan de cours, préparé par la Direction de la formation continue, est remis aux professeurs de ce secteur. Une semaine avant le début de la session, le plan de cours est transmis à un conseiller pédagogique qui l'analyse à l'aide d'une grille pour vérifier notamment sa conformité au plan-cadre, le lien du cours avec les autres cours du programme ainsi que le lien entre les activités d'apprentissage et les compétences à développer. Le conseiller pédagogique fait un retour auprès du professeur afin qu'il procède aux ajustements au plan de cours, le cas échéant, avant sa diffusion auprès des étudiants.

Le Collège porte attention à la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants** lors des évaluations de programme. Au moyen des questionnaires, il recueille des données perceptuelles auprès des étudiants, des diplômés et des professeurs. L'analyse des résultats lui permet notamment de se prononcer sur l'adéquation des méthodes et des outils pédagogiques aux objectifs du programme, incluant les stages dispensés dans les programmes de formation technique, ainsi que sur l'accessibilité des ressources d'aide à la réussite et la disponibilité des professeurs. À la formation continue, le processus d'actualisation des programmes menant à une AEC inclut une collecte de données sur les méthodes pédagogiques auprès des étudiants. Le processus d'approbation des plans de cours examine également les activités pédagogiques à savoir, entre autres, si elles sont variées, encouragent la participation et sont en lien avec les compétences à développer.

En ce qui concerne l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** aux besoins de formation, le Collège affirme dans son rapport que certains aspects de cette dimension des programmes sont couverts par les évaluations de programme, ce que la Commission a pu confirmer par l'examen des rapports d'évaluation. Les questionnaires administrés aux étudiants, aux diplômés ainsi qu'aux professeurs lui permettent de s'interroger sur l'adéquation des ressources humaines, des locaux, des équipements et du matériel aux besoins de la formation. Ils documentent également

l'adéquation des mesures d'intégration et de perfectionnement des professeurs à leur besoin. Dans le cas de l'évaluation du programme *Techniques d'hygiène dentaire*, un regard sur les ressources financières a aussi été porté par l'examen du budget de la clinique-école. Cette dimension des programmes est aussi prise en charge par des mécanismes externes aux évaluations de programme comme le *Plan d'acquisition et de renouvellement de matériel spécialisé* et le *Plan directeur de développement* et le nouveau *Plan directeur immobilier*. Par ailleurs, le Collège affirme se préoccuper du volet de l'adéquation des ressources humaines par la mise en œuvre du nouveau *Programme de développement professionnel du personnel enseignant* qui remplace les politiques d'évaluation du personnel enseignant aux deux secteurs de formation depuis 2012. Au moment de la visite, le Collège en était à la première année d'application de ce programme dont les modalités prévoient une évaluation de tous les professeurs au cours des cinq premières années et une évaluation volontaire par la suite selon l'initiative des professeurs. À la formation continue, les chargés de cours peuvent demander de participer à ce programme. La Commission note l'intérêt de ce programme qui favorise le développement des compétences des professeurs par la réalisation d'un bilan professionnel encadrée par l'accompagnement d'un conseiller pédagogique. Toutefois, considérant le caractère facultatif de ce programme dans les suites de sa première application complète, la Commission estime qu'il ne constitue pas un mécanisme institutionnel permettant de veiller à l'adéquation des ressources professorales. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de définir une périodicité d'application de son *Programme de développement professionnel du personnel enseignant* auprès de l'ensemble de son corps professoral.

Dans son rapport, le Collège mentionne que **l'efficacité** des programmes est examinée avec attention lors des évaluations. Selon les programmes, les questionnaires transmis aux professeurs, aux étudiants et aux diplômés lui permettent d'examiner la promotion du programme et les stratégies de recrutement, l'attrait du programme, la provenance des étudiants ainsi que leurs particularités. La Commission constate aussi que des questionnaires utilisés auprès des conseillers d'orientation de divers milieux fournissent de l'information sur la connaissance du programme et des tâches que les diplômés seront appelés à exercer. De plus, le Collège exploite des statistiques sur la réussite des étudiants lui permettant de dresser un portrait complet de la réussite, de la persévérance et de la diplomation. La Commission note que le Collège effectue un suivi régulier des *Indicateurs quantitatifs des programmes* qui fournit, selon les cas, des données sur l'évolution des effectifs, les admissions, la réussite, la persévérance, la diplomation, le placement et l'admission à l'université. Ces statistiques sont diffusées auprès du personnel par l'entremise du Portail du Collège. La Commission souligne la qualité du suivi des indicateurs de réussite effectué par le Collège. La Direction de la formation continue compile également des statistiques sur certains indicateurs, dont les taux de réussite et de diplomation. Par ailleurs, le Collège affirme dans son rapport que les instruments d'évaluation ne sont pas examinés lors d'une évaluation de programme afin de juger de leur qualité. En effet, la Commission constate qu'aucun mécanisme n'est en

place, que ce soit lors des évaluations de programme ou dans le cadre d'un processus continu, afin de voir à ce que les évaluations finales de cours attestent l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards. Aux deux secteurs de formation, la cohérence entre l'évaluation finale et les compétences à développer n'est examinée que sur la base de l'analyse de la conformité du plan de cours au plan-cadre. En conséquence, le Collège devra prendre les moyens pour veiller à la qualité des instruments d'évaluation.

Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège mentionne que la **qualité de la gestion** a été abordée de façon superficielle lors des dernières évaluations de programme. Au moment de la visite, la Commission a néanmoins constaté que ce critère a été pris en compte lors de la plus récente évaluation de programme. En effet, par l'entremise du questionnaire distribué aux professeurs, le Collège s'est notamment interrogé sur l'efficacité du fonctionnement du comité de programme, la gestion départementale et la qualité des communications entre les disciplines. Par l'analyse des plans de cours, le Collège porte également attention à la conformité des règles relatives à la PIEA. La Commission encourage le Collège à poursuivre en ce sens afin de considérer cette dimension du programme lors des évaluations. Le Collège mentionne également que la restructuration de la Direction des études avait pour principal objectif de favoriser la qualité de la gestion des programmes, ce qu'il sera en mesure d'évaluer ultérieurement. La Commission note par ailleurs que le Collège œuvre à se doter d'un cadre de fonctionnement des comités de programme à partir d'un travail en comité mandaté par la Commission des études.

La Commission souligne la transparence des évaluations de programme réalisées par le Collège qui l'amène à relever les bonnes pratiques et à déceler les aspects à améliorer. Au terme de ces dernières, le Collège produit un plan d'action dans le but de prendre en charge les améliorations à apporter. Pour les évaluations réalisées pendant la période d'observation, les actions ont généralement été consignées dans les priorités annuelles de la Direction des études ainsi que dans les plans de travail des programmes et des départements. Dans son rapport, le Collège mentionne que les départements et les programmes adoptent leur plan de travail selon des règles propres à chacun. Ils le transmettent ensuite au directeur adjoint des études concerné qui voit notamment à leur conformité aux priorités institutionnelles. Toutefois, le Collège constate que les plans de travail ne sont pas approuvés par la Direction des études selon une procédure structurée. De plus, bien que la Commission des études exerce un certain suivi des évaluations, il considère que les procédures de suivi des évaluations de programme ne permettent pas de dresser un bilan au terme de la réalisation des actions. Au moment de la visite, la Commission a constaté qu'un processus officiel d'adoption et de suivi des plans de travail des départements et des programmes par les adjoints à la Direction des études est maintenant en place. Elle note aussi que le Collège en est à appliquer une nouvelle procédure de suivi des évaluations de programme qui consiste en la production d'un bilan de suivi de l'évaluation deux ans après celle-ci. Ainsi, le Collège a procédé au bilan de

l'évaluation du programme *Techniques de documentation* qui a été présenté à la Commission des études en avril 2016 en vue d'une adoption par cette instance au mois de mai suivant. La Commission souligne la pertinence de cette nouvelle pratique et sa contribution à la prise en charge de l'amélioration continue des programmes.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Puisque la dernière révision de la PIEP remonte à 2002, le Collège affirme dans son rapport être dans l'impossibilité de se prononcer sur l'efficacité de ses mécanismes de révision. Il mentionne toutefois que les évaluations de programme ont mené à certains ajustements aux pratiques, comme la mise en place d'un processus récurrent de modification aux grilles de cours. La Commission, tout comme le Collège, constate néanmoins que la PIEP comme telle n'a pas été révisée et actualisée depuis plusieurs années et que des incohérences existent entre la politique et les pratiques d'évaluation en vigueur. Dans les suites de son autoévaluation, le Collège travaille à l'élaboration de deux cadres de référence, l'un en évaluation des programmes et l'autre en élaboration de programmes. Le *Calendrier de réalisation du plan stratégique* prévoit aussi le développement d'une *Politique de gestion et de développement des programmes d'études* au cours de l'année en 2015-2016 en vue d'une adoption à l'automne 2016. Le Collège envisage d'intégrer la PIEP à cette dernière. Au moment de la visite, le Collège avait amorcé sa réflexion pour l'élaboration de cette nouvelle politique et il a mentionné que des discussions importantes demeuraient à venir sur les éléments de révision. En effet, la Commission remarque que le Collège n'a pas encore statué sur la nature des changements à y apporter en fonction des problématiques soulevées, notamment au regard du cycle des évaluations, de l'intégration de la formation continue et de la prise en charge de l'ensemble des critères d'évaluation. Considérant que la PIEP constitue le mécanisme de référence pour guider les évaluations de programme et pour assurer l'amélioration continue de leur qualité, la Commission estime que le Collège doit agir avec diligence. C'est pourquoi elle lui **suggère** de procéder comme prévu dans le but d'adopter sa nouvelle politique à l'automne 2016.

Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège conclut à une efficacité partielle des mécanismes mis en œuvre pour assurer l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études. Il considère que la plupart des dimensions des programmes sont prises en compte lors des évaluations à la formation ordinaire, toutefois il relève des améliorations à apporter pour assurer une mise en œuvre efficace de sa PIEP au secteur de la formation continue. La Commission partage les constats du Collège quant aux difficultés de mise en œuvre de sa PIEP et de prise en charge complète des différentes dimensions des programmes lors de leur évaluation et elle l'incite à procéder à la révision et l'actualisation de sa politique.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion ne
--

garantissent que partiellement 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 du Collège et les RDEA constituent les principaux mécanismes pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages. La PIEA définit entre autres les règles relatives à l'évaluation des apprentissages ainsi que le partage des responsabilités dans son application. À la formation régulière, les RDEA sont élaborées par les départements à partir des éléments prescrits par la PIEA et sont approuvées par la Direction des études. Le secteur de la formation continue utilise une version adaptée de la PIEA du Collège qui précise les responsabilités particulières dévolues à la Direction de la formation continue ainsi que les normes et règles particulières à ce secteur.

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.

Dans son rapport, le Collège mentionne que les mécanismes veillant à la **justice** de l'évaluation des apprentissages sont en place. Le Collège met en œuvre un processus de révision de notes qui assure un recours à l'étudiant s'il n'est pas satisfait de son évaluation. En 2015-2016, il a procédé à la révision de l'article de la PIEA relatif à ce processus en collaboration avec le personnel enseignant afin d'en favoriser la compréhension et d'assurer une application juste et équitable des modalités associées. Pour informer les étudiants sur les règles d'évaluation des apprentissages, les normes et les règles d'évaluation des apprentissages propres à la formation continue sont consignées dans le Guide de l'étudiant et dans le Guide du personnel enseignant ainsi que dans le plan de cours. Par son processus d'analyse des plans de cours, décrit dans le Guide du personnel enseignant, la Direction de la formation continue porte attention à leur conformité aux éléments relatifs à la PIEA. Au secteur régulier, le Collège assure la diffusion de la PIEA par les RDEA et par les plans de cours. Les RDEA, elles, sont approuvées par le directeur adjoint aux études responsable du département concerné. La Commission, à l'instar du Collège, constate toutefois que la procédure de validation des RDEA n'est pas consignée de façon officielle et qu'elle n'est pas menée à partir d'outils institutionnels dédiés. De plus, elle note que les modifications apportées aux RDEA en

cours de session ne conduisent pas à une nouvelle approbation par la Direction des études. Le Collège remarque que cette façon de faire amène des variations dans l'application de certaines règles d'évaluation des apprentissages d'un département à l'autre. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer que toutes les modifications apportées aux RDEA sont approuvées par la Direction des études, comme prévu à la PIEA. Par ailleurs, elle constate également que le Collège n'est pas en mesure de veiller à l'impartialité de l'évaluation des apprentissages en l'absence d'un regard sur les instruments d'évaluation.

En ce qui concerne la prise en charge de **l'équité** de l'évaluation des apprentissages, le Collège affirme dans son rapport d'autoévaluation que ses pratiques à cet égard doivent être améliorées. Pour voir à l'équivalence des évaluations dans les cas de cours donnés par plusieurs professeurs, il existe des comités-cours qui se penchent sur cette question par l'examen des plans de cours. Par ailleurs, le Collège a mentionné lors de la visite avoir effectué ces dernières années un travail d'arrimage de l'ensemble des plans-cadres des départements à ceux utilisés à la Direction des études. Un gabarit ainsi qu'un guide sont à la disposition des disciplines pour la rédaction des plans-cadres qui sont adoptés par la Direction des études. Au regard de l'approbation des plans de cours, elle est sous la responsabilité des départements qui, à la suite de leur analyse, déposent les plans de cours à la Direction des études. Les plans-cadres et les plans de cours sont conservés à la Direction des études. Si le département constate des améliorations à apporter, un travail de collaboration avec le conseiller pédagogique peut être réalisé. Par son évaluation du programme *Techniques de design d'intérieur*, le Collège a constaté que le processus départemental d'approbation des plans de cours doit être revu pour assurer que tous les éléments requis soient pris en compte lors de la vérification. Lors de la visite, il a de plus signalé la divergence des pratiques d'approbation des plans de cours par les départements. Il constate que les choix institutionnels de partage des responsabilités ne permettent pas d'assurer la qualité et la conformité des plans de cours, ce que corrobore la Commission. Le Collège a l'intention de revoir les mécanismes d'approbation des plans de cours en collaboration avec le milieu lors de la révision de sa PIEA. Considérant les difficultés observées,

la Commission recommande au Collège de s'assurer que le partage des responsabilités lui permet de prendre en charge la qualité des plans de cours en vue d'assurer l'équité de l'évaluation des apprentissages.

Pour ce qui est de la formation continue, la Commission estime que le mécanisme d'approbation des plans de cours mis en œuvre à la formation continue est efficace.

Par ailleurs, le Collège mentionne dans son rapport ne pas porter de regard sur les épreuves finales de cours. La Commission partage les observations du Collège et constate qu'aucun mécanisme n'est en place au Collège, que ce soit lors des évaluations de programme ou dans le cadre d'un processus continu, afin de voir à ce que les

évaluations finales de cours permettent d'attester l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards. Aux deux secteurs de formation, la cohérence entre l'évaluation finale et les compétences à développer n'est examinée que par l'intermédiaire du plan de cours. Lors de la visite, le Collège a affirmé que l'enjeu de la qualité des évaluations finales de cours ne s'inscrit pas dans des travaux prioritaires pour le moment. C'est pourquoi

la Commission recommande au Collège de mettre en place des mécanismes afin d'assurer la qualité des évaluations finales de cours aux deux secteurs de formation.

Pour ce qui est des activités synthèses de programme, le Collège s'est doté de balises institutionnelles définissant les dispositions associées à cette épreuve. Les modalités propres à chaque programme sont définies par le comité de programme. Les rapports d'autoévaluation produits par le Collège démontrent qu'un examen de la qualité de ces épreuves est réalisé, notamment au regard de leur caractère intégrateur.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Dans son rapport, le Collège constate que la PIEA ne comprend pas de mécanismes structurés de révision et d'actualisation et que les responsabilités à cet égard ne sont pas clairement définies. Lors de la visite, la Commission a noté que le Collège a revu, en 2014-2015, l'article de sa PIEA portant sur la présence au cours. Ces modifications ont donné lieu à une nouvelle version de la PIEA présentée à la Commission des études qui en a proposé l'adoption au conseil d'administration. Au moment de la visite, le Collège procédait à l'examen d'un autre article de sa politique, soit celui relatif à la révision de notes. Ces démarches de révision ponctuelles ciblées sont menées en collaboration avec les professeurs et visent à revoir la politique de façon progressive dans une optique d'appropriation collective du processus de révision. Au terme de l'année 2015-2016, le Collège prévoit consulter les professeurs à savoir s'ils optent l'an prochain pour l'examen d'un autre article de la PIEA ou plutôt pour la révision de la politique dans son ensemble. Par son calendrier de réalisation du *Plan stratégique 2014-2019*, le Collège prévoit amorcer la révision complète de sa PIEA à l'automne 2016 en vue de sa mise en œuvre à l'hiver 2018. La Commission **suggère** au Collège de procéder à l'actualisation de la PIEA selon le calendrier prévu.

Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège conclut que les mécanismes mis en œuvre pour assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages ne sont que partiellement efficaces. La Commission a en effet observé des lacunes quant à l'efficacité des mécanismes veillant à la justice et à l'équité de l'évaluation des apprentissages et elle considère que le Collège devra apporter des ajustements à ses pratiques.

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 principal mécanisme contribuant à l'atteinte des objectifs institutionnels du Collège est le plan stratégique. Au cours de la période d'observation, le Collège mettait en œuvre son *Plan stratégique 2009-2014* qui comprenait une quinzaine d'objectifs relatifs à la réussite, à la formation, à l'environnement de travail, aux moyens matériels et aux impacts du Collège sur son milieu. Au moment de la visite, le Collège en était à la deuxième année de mise en œuvre de son *Plan stratégique 2014-2019*. Ce dernier comporte sept objectifs portant sur la qualité du milieu d'étude et de travail, l'enseignement et les programmes, la réussite et les relations avec le milieu et les partenaires. Le plan de réussite du Collège est complètement intégré au plan stratégique comme un élément transversal par l'entremise d'un objectif visant la mobilisation de la communauté du Collège pour la réussite des étudiants.

La mise en œuvre du *Plan stratégique 2009-2014*, incluant le plan de réussite, a été appuyée par le plan annuel d'action institutionnel, les priorités institutionnelles ainsi que par le plan d'action sur la réussite. Pour le *Plan stratégique 2014-2019*, le Collège s'est en plus doté d'un cadre de référence. Ce plan précise notamment les mécanismes de mise en œuvre et de suivi du plan, les responsables associés à ces mécanismes et il intègre le calendrier de réalisation du plan. Le *Plan annuel d'action institutionnel* élaboré par l'équipe de la Direction générale soutient la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Le volet de la réussite est précisé par deux axes d'intervention pris en charge par le *Plan annuel d'action pour la réussite*.

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

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

La **mise en œuvre** du plan stratégique est appuyée par des mécanismes d'élaboration et de suivi des plans de travail annuels que ce soit à l'échelle institutionnelle ou au niveau des services, des directions, de la Commission des études, des programmes et des

départements. Pour le *Plan stratégique 2009-2014* en vigueur au cours de la période d'observation, un plan d'action institutionnel a été adopté par le conseil d'administration pour l'année en 2012-2013. L'année suivante, cette pratique a été délaissée au profit des travaux d'élaboration du plan suivant. Des priorités institutionnelles ont néanmoins été adoptées pour ces deux années. Dans son rapport, le Collège mentionne que l'élaboration du plan d'action institutionnel a permis de prendre en charge les objectifs inscrits au plan stratégique. Le bilan de ce plan d'action réalisé en fin d'année ainsi que le bilan des priorités institutionnelles ont contribué à ajuster la mise en œuvre pour l'année suivante. Pour ce qui est des plans de travail des directions, le Collège a constaté qu'ils n'intégraient pas systématiquement des actions reliées au plan stratégique, mais qu'ils se voulaient davantage axés sur les priorités sectorielles. Quant à la Commission des études, son plan de travail a pris en compte l'orientation relative à la réussite. En ce qui concerne l'élaboration des plans de travail des départements et des programmes, un gabarit a été utilisé dans le but de tenir compte des orientations du plan stratégique et des champs d'intervention du plan de réussite. Dans son rapport, le Collège est toutefois arrivé au constat que l'intégration des priorités stratégiques a été inégale selon les programmes et les départements. Il remarque que les plans de travail ont été adoptés par les équipes des programmes et des départements puis transmis à la Direction des études sans que cette dernière exerce un suivi systématique. Il a de plus relevé une difficulté à porter un jugement sur l'appropriation du plan d'action pour la réussite par ces équipes.

Dans le cadre de la mise en œuvre du *Plan stratégique 2014-2019*, le Collège a révisé et bonifié ses mécanismes de mise en œuvre afin d'assurer une meilleure prise en charge des objectifs du plan stratégique, incluant le volet de la réussite. Ainsi, il a revu son modèle de *Plan annuel d'action institutionnel* de façon à distinguer les priorités stratégiques des priorités sectorielles. Ce plan est établi à partir des plans de travail des directions qui sont dorénavant élaborés en tenant compte de façon prioritaire des engagements du plan stratégique et, dans un deuxième temps, des priorités sectorielles. Les bilans annuels du plan d'action ainsi que le calendrier de réalisation du plan stratégique permettent d'effectuer le suivi de la mise en œuvre. Pour ce qui est des équipes des départements et des programmes, elles sont appelées à produire leur plan de travail à partir d'un nouveau gabarit qui prévoit une section dédiée au lien avec les objectifs du plan stratégique ainsi qu'une section destinée à présenter les actions qui contribuent aux axes d'intervention sur la réussite. Les plans de travail ainsi élaborés sont transmis à la Direction des études. Lors de la visite, la Commission a pu constater que les directeurs adjoints à la Direction des études exercent dorénavant un suivi plus systématique des plans de travail auprès des départements et des programmes. Le Collège a aussi fait part de son observation soulignant que les différents intervenants présentent un plan de travail qui se situe dans la lignée de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, ce que la Commission a également noté.

Pour favoriser la prise en charge des engagements du plan stratégique liés à la réussite, la Direction des études a défini des axes d'intervention pour la réussite. Les deux axes

d'intervention retenus par le Collège concernant la réussite des cours et de l'épreuve uniforme de français ainsi que la persévérance des étudiants. Ces axes guident les priorités annuelles de la Direction des études ainsi que la définition du *Plan d'action annuel pour la réussite*. Un comité de pilotage est responsable de voir à la réalisation du plan d'action et de coordonner des cellules d'intervention pour la réussite. Ces dernières voient à définir des actions pour prendre en charge les objectifs reliés aux axes d'intervention. Ainsi en 2014-2015, le Collège a créé deux cellules visant, dans un premier cas, le soutien à la réussite des étudiants de première session et, dans l'autre cas, le soutien des professeurs en appui à la réussite des étudiants ayant des besoins particuliers. Au moment de la visite, deux cellules venaient de déposer leur rapport préliminaire et le Collège a témoigné des retombées concrètes découlant de ces travaux.

La Commission souligne l'efficacité des mécanismes de mise en œuvre de la planification stratégique, incluant la planification de la réussite, ainsi que l'adhésion et la mobilisation de la communauté envers les orientations du plan stratégique. Elle note de plus la concertation de l'équipe de direction pour la prise en charge du plan et l'engagement de toutes les directions dans l'élaboration du *Plan annuel d'action institutionnel*.

En ce qui concerne le **suivi des résultats** de la planification stratégique, le Collège mentionne dans son rapport que le suivi du *Plan stratégique 2009-2014* pour la période de référence était assuré par le bilan du *Plan annuel d'action institutionnel* qui permettait notamment de porter un regard critique sur l'atteinte des résultats. Il estime néanmoins que des améliorations sont à apporter au processus de suivi tant pour le bilan du plan d'action institutionnel que pour ceux des plans de travail de la Commission des études, des directions, des départements et des programmes.

Avec l'adoption de son nouveau plan stratégique, le Collège a formé un comité de suivi du plan stratégique composé de 10 personnes, notamment des directeurs, des professeurs et du personnel de soutien, incluant un membre du conseil d'administration. Le comité a pour mandat d'émettre des avis sur le plan et sa mise en œuvre. Il commente les mécanismes de mise en œuvre et de suivi du plan stratégique et collabore à sa révision annuelle ainsi qu'à son actualisation. À cet effet, l'équipe de la Direction générale lui soumet le plan annuel d'action institutionnel, son état d'avancement en cours d'année ainsi que le bilan au terme de celle-ci. Un suivi du plan stratégique est effectué par le comité auprès de la Commission des études et du conseil d'administration. La Commission souligne l'intérêt du partage des responsabilités et des mécanismes en place pour voir au suivi du plan stratégique. Elle constate toutefois que, malgré la concertation dans ce processus et la conviction de la direction que la réalisation des actions assure en elle-même l'atteinte des objectifs visés, le suivi qui se limite à un suivi des moyens mis en œuvre ne peut pas permettre de mesurer les résultats obtenus. Aussi, elle remarque que la formulation des objectifs et des indicateurs ne permet pas toujours au Collège de porter un jugement sur l'atteinte des objectifs en matière de résultats attendus. C'est pourquoi la Commission **suggère** au Collège de s'assurer que ses mécanismes permettent de suivre

la progression vers l'atteinte de ses objectifs dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

En ce qui concerne le suivi des résultats des objectifs liés à la réussite, il est assuré par le bilan du plan d'action pour la réussite. Ce bilan comprend notamment l'évaluation de l'atteinte des résultats attendus, en matière de réalisation des mesures, ainsi que de l'atteinte des cibles liées aux indicateurs de réussite. Il dresse le bilan des points forts et des points à améliorer pour assurer le suivi des résultats et présente les indicateurs d'amélioration continue et les responsables. Ce bilan est présenté à la Commission des études. La Commission considère que des résultats attendus se retrouvent dans le plan annuel d'action pour la réussite, accompagnés de cibles et d'indicateurs, et que les mécanismes en place permettent de suivre la progression vers l'atteinte des résultats.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le *Plan stratégique 2009-2014*, incluant le plan de réussite, a été actualisé en 2012 dans les suites de son évaluation par la Commission. Cette démarche visait à définir des résultats attendus mesurables pour chaque objectif. La version actualisée du plan a été adoptée par le conseil d'administration en octobre 2012. Au cours de l'année 2013-2014, le Collège a mené les travaux d'élaboration du plan suivant qui ont conduit à l'adoption du *Plan stratégique 2014-2019*. Un processus de consultation de la communauté du Collège a été instauré pour en définir les orientations. Sur la base du bilan annuel du plan annuel d'action institutionnel, l'équipe de la Direction générale procède à la révision du plan stratégique et à son actualisation, le cas échéant, en présente les résultats au comité de suivi qui a pour rôle d'approuver les travaux. Le conseil d'administration participe à la révision annuelle du plan, adopte la version actualisée, le cas échéant, et adopte le bilan du plan à son terme. La Commission estime que la gestion des mécanismes témoigne d'une capacité à les réviser et, s'il y a lieu, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite.

Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège conclut que ses mécanismes assurant la qualité de la planification liée à la réussite sont efficaces, toutefois il estime que ceux dédiés particulièrement à la planification stratégique gagneraient à être améliorés. La Commission partage les constats du Collège. Elle estime que les mécanismes de mise en œuvre de la planification stratégique, incluant le plan de réussite, constituent une force du Collège. Elle note également l'efficacité des mécanismes de suivi des résultats concernant les objectifs relatifs à la réussite, toutefois elle relève des améliorations à apporter pour assurer le suivi des résultats des autres objectifs du plan stratégique.

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

Regard sur l'ensemble du système d'assurance qualité

Au terme de sa démarche d'autoévaluation qui s'appuie sur l'analyse des mécanismes pour chaque composante de son système d'assurance qualité, le Collège pose un jugement global selon lequel son système d'assurance qualité ne garantit que partiellement l'amélioration continue de la qualité. Il compte sur le *Calendrier de réalisation du Plan stratégique 2014-2019* pour assurer l'amélioration de ses pratiques.

Par ailleurs, le Collège a aussi fait part de ses observations au regard de la gestion institutionnelle de la qualité dans une perspective globale et prospective. Dans son rapport, il mentionne que le système d'assurance qualité, comme un tout dynamique et intégré, a commencé à prendre forme à travers le nouveau *Plan stratégique 2014-2019*. Ce dernier étant fondé sur la réussite éducative comme élément transversal, les quatre composantes du système y sont intégrées dans le but d'assurer une formation de qualité aux étudiants. La Commission note cette approche intégrée de l'assurance qualité qui s'articule autour du plan stratégique, principal vecteur pour porter les responsabilités associées à la gestion de la qualité. Le Collège a de plus mentionné lors de la visite que le décloisonnement des secteurs du Collège favorise une plus grande synergie pour l'assurance qualité.

Outre cette concertation en ce qui concerne la gestion de la qualité, la Commission note le suivi effectué auprès du conseil d'administration qui est partie prenante des décisions relatives à l'assurance qualité. Ce dernier est engagé dans la gouvernance du plan stratégique et reçoit l'information nécessaire à l'adoption des décisions. La Commission souligne la bonne circulation de l'information entre les instances du Collège et le conseil d'administration, favorisée notamment par le comité de suivi du plan stratégique. Pour soutenir la prise de décision et la gestion de la qualité, le Collège compte utiliser le système d'encodage développé dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation. Ainsi, les différents services du Collège sont dorénavant invités à utiliser cette procédure de façon systématique dans leur processus de gestion documentaire afin d'alimenter le système d'information de façon continue. La Commission a en effet constaté que l'information nécessaire à la prise de décision est disponible et partagée.

À travers les actions définies au terme de son évaluation, le Collège entend poursuivre le développement de ses mécanismes d'assurance qualité. Pour ce faire, il compte sur la participation du milieu, notamment des professeurs, afin d'instaurer une vision collective de l'assurance qualité et favoriser la compréhension à l'égard de l'utilité des mécanismes en place ou à définir. Il considère que le travail d'apprentissage et de sensibilisation à cet égard doit être poursuivi. La Commission note que la mise en place progressive des mécanismes dans une optique de sensibilisation et d'appropriation témoigne d'une culture de la qualité en émergence.

Plan d'action

Dans son rapport, le Collège réfère au *Calendrier de réalisation du Plan stratégique 2014-2019* comme principal outil de suivi à sa démarche d'évaluation de l'efficacité de ses mécanismes d'assurance qualité. Lors de la visite, il a toutefois mentionné que le *Plan stratégique 2014-2019* n'a pas été élaboré à partir des constats de son autoévaluation. La Commission a effectivement constaté que le *Calendrier de réalisation du plan stratégique*, adopté au début de la démarche d'autoévaluation du Collège, ne reprend pas l'ensemble des actions qui découlent de l'autoévaluation et qu'aucun autre plan d'action n'a été établi par le Collège pour assurer la prise en charge des améliorations à apporter à l'efficacité de ses mécanismes.

Conclusion

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

Au chapitre de l'efficacité des mécanismes veillant à la qualité des programmes d'études, la Commission a relevé des améliorations à apporter sur quelques aspects. Elle suggère au Collège de mettre en œuvre sa PIEP afin d'assurer l'amélioration continue de l'ensemble de ses programmes, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Elle lui suggère aussi de définir une périodicité d'application de son *Programme de développement professionnel du personnel enseignant* auprès de l'ensemble de son corps professoral. Par ailleurs, la Commission souligne la transparence des évaluations de programme réalisées par le Collège ainsi que la nouvelle pratique de bilan de suivi des évaluations de programme qu'il a mise en place. Elle note également la qualité du suivi des indicateurs de réussite effectué par le Collège pour veiller à l'efficacité de ses programmes d'études.

Pour ce qui est de l'efficacité des mécanismes visant à assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages, la Commission estime que des ajustements devront être apportés. Ainsi, elle recommande au Collège de s'assurer que le partage des responsabilités lui permet de prendre en charge la qualité des plans de cours en vue d'assurer l'équité de l'évaluation des apprentissages. Elle lui recommande également de mettre en place des mécanismes afin d'assurer la qualité des évaluations finales de cours aux deux secteurs de formation. En outre, la Commission suggère au Collège de s'assurer que toutes les modifications apportées aux RDEA sont approuvées par la Direction des études comme prévu à la PIEA.

Pour ces deux premières composantes, la Commission suggère au Collège de procéder à la révision et à l'actualisation de ses principaux mécanismes, comme prévu à son calendrier, afin d'adopter la nouvelle version de sa PIEP et de sa PIEA.

En ce qui concerne l'efficacité des mécanismes du Collège liés à la planification stratégique, incluant la planification de la réussite, la Commission a noté plusieurs forces. Elle souligne l'efficacité des mécanismes de mise en œuvre de cette planification ainsi que l'adhésion et la mobilisation de la communauté envers les orientations du plan stratégique. Elle note de plus la concertation de l'équipe de direction pour la prise en charge du plan stratégique et l'engagement de toutes les directions dans l'élaboration du *Plan annuel d'action institutionnel*. En outre, elle souligne l'intérêt du partage des responsabilités et des mécanismes en place pour voir au suivi du plan stratégique. Néanmoins, elle suggère au Collège de s'assurer que ses mécanismes permettent de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

Les suites de l'évaluation

Le Cégep Garneau a choisi de ne pas réagir à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Céline Durand, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME