

Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

## *BILAN DE LA PHASE DE VALIDATION*

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



Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

## ***BILAN DE LA PHASE DE VALIDATION***

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

Janvier 2015

Rédaction et coordination :  
Katie Bérubé

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

Ce document a été adopté à la 267<sup>e</sup> réunion  
de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial  
tenue à Québec le 15 janvier 2015.

Dépôt légal – 2015  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-72228-1 (PDF)  
© Gouvernement du Québec

# Table des matières

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introduction</b>                                                                        | 5  |
| <b>Contexte de l'opération et de la phase de validation</b>                                | 7  |
| <b>L'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance<br/>    qualité des collègues</b> | 7  |
| La phase de validation                                                                     | 8  |
| La démarche associée au bilan                                                              | 8  |
| <b>Résultats de la consultation</b>                                                        | 11 |
| <b>Planification de l'opération et échéancier</b>                                          | 11 |
| <b>Document <i>Orientations et cadre de référence</i></b>                                  | 14 |
| <b>Formation et soutien des collègues</b>                                                  | 16 |
| <b>Formation et soutien des experts</b>                                                    | 18 |
| <b>La démarche et le rapport d'autoévaluation</b>                                          | 19 |
| <b>Analyse du rapport d'autoévaluation</b>                                                 | 22 |
| <b>La préparation de la visite</b>                                                         | 24 |
| <b>Visite</b>                                                                              | 25 |
| <b>Validation d'ensemble du processus d'audit</b>                                          | 29 |
| <b>Suites du bilan de la validation et réflexions sur le deuxième cycle</b>                | 31 |

## ANNEXES

|                                                                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Annexe 1 – Plan d’action .....</b>                                                                                                   | <b>35</b> |
| <b>Annexe 2 – Membres du comité de travail .....</b>                                                                                    | <b>36</b> |
| <b>Annexe 3 – Membres du comité consultatif .....</b>                                                                                   | <b>37</b> |
| <b>Annexe 4 – Personnes rencontrées dans le cadre des consultations<br/>externes associées au bilan de la phase de validation .....</b> | <b>39</b> |
| <b>Annexe 5 – Modèle d’horaire de visite de la phase de validation .....</b>                                                            | <b>41</b> |
| <b>Annexe 6 – Modèle d’horaire de visite actualisé .....</b>                                                                            | <b>43</b> |



# Introduction

Créée en 1993, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial est un organisme d'assurance qualité public et indépendant dont la mission est de contribuer au développement de la qualité de l'enseignement collégial et d'en témoigner. Elle exerce son mandat auprès de tous les établissements d'enseignement collégial auxquels s'applique le Règlement sur le régime des études collégiales, ce qui représente à ce jour 101 établissements.

Dès le départ, la Commission a fait le choix de réaliser progressivement les différents volets de son mandat avec comme principal objectif celui de rendre les établissements de plus en plus responsables et autonomes en matière d'évaluation. Par ses opérations des vingt dernières années, elle a travaillé conjointement avec les collèges à assurer la qualité de la mise en œuvre des programmes d'études, des politiques institutionnelles ainsi que des plans stratégiques et de la réussite. Reconnaisant l'expertise en évaluation développée par les collèges au fil du temps, elle a maintenant décidé de modifier de façon importante sa manière d'exercer son mandat en réalisant des audits sur l'efficacité des mécanismes mis en œuvre par les collèges afin d'assurer la qualité de la formation offerte.

Le présent document expose les conclusions découlant de la phase de validation associée à l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois. Il situe d'abord le contexte de cette évaluation et de la phase de validation. Il présente ensuite les résultats des consultations en fonction des thèmes à l'étude ainsi que les pistes d'action retenues par la Commission. Les dernières sections sont consacrées à la validation d'ensemble du processus d'audit ainsi qu'aux suites de ce bilan et aux réflexions pour le cycle suivant.

La Commission tient à remercier les collèges qui ont participé à cette phase de validation, soit le Collège André-Grasset, le Cégep Marie-Victorin, le Cégep de Sainte-Foy et le Collège Shawinigan. Elle reconnaît le travail important qu'ils ont accompli dans le cadre de leur autoévaluation, la qualité des rapports d'autoévaluation qu'ils ont produits ainsi que la rigueur et la diligence dont ils ont fait preuve dans la réalisation de cet exercice.

---





# *Contexte de l'opération et de la phase de validation*

## **L'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges**

En mars 2013, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a lancé l'opération d'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois. La nouvelle approche associée à cette évaluation s'inscrit dans la reconnaissance de l'autonomie et de l'expertise d'évaluation développée par les collèges ainsi que dans l'évolution des pratiques de la Commission. Plutôt que d'examiner la qualité de la mise en œuvre des programmes d'études ainsi que l'efficacité des politiques et des plans par des évaluations ciblées et ponctuelles, la Commission évalue dorénavant, de façon cyclique, l'efficacité du système d'assurance qualité de chaque établissement en portant une attention à l'efficacité des mécanismes associés aux différents éléments de son mandat. L'approche adoptée prend la forme d'un audit mis en œuvre selon une périodicité connue.

Soucieuse de mettre en place une opération qui reconnaît l'évolution de l'expertise en évaluation des collèges québécois et qui se compare aux meilleures pratiques en enseignement supérieur ailleurs dans le monde, la Commission a mené différentes consultations préalables à la définition de son nouveau processus. Elle a d'abord formé un comité de travail<sup>1</sup>, composé de représentants<sup>2</sup> des collèges, avec lequel elle a établi un consensus sur le cadre conceptuel de l'opération et déterminé les composantes du système d'assurance qualité soumis à l'audit, les critères associés ainsi que les modalités de mise en œuvre de l'opération. Fidèle à ses pratiques, la Commission a également constitué un comité consultatif<sup>3</sup> chargé d'examiner le document de référence et les outils développés pour mener les évaluations. La plupart des membres de ce comité ont participé aux premières visites d'audit afin d'en valider le processus.

---

1. La composition de ce comité de travail est présentée en annexe.

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

3. La liste des membres du comité consultatif figure en annexe.

Par ailleurs, elle a sollicité des experts reconnus en assurance qualité à l'international<sup>4</sup> afin qu'ils portent un regard critique sur le document de référence de l'opération et sur le processus qu'elle propose, tout en appuyant ses travaux sur l'étude des pratiques d'assurance qualité en enseignement supérieur prévalant ailleurs dans le monde.

## La phase de validation

Considérant l'importance du changement associé à ce nouveau paradigme d'évaluation, tant pour la Commission dans la façon de remplir son mandat que dans celle des collèges de témoigner auprès d'elle, la Commission a annoncé dès le départ qu'elle procéderait à une phase de validation. Elle visait ainsi à valider l'ensemble du processus d'audit afin de procéder aux ajustements porteurs de réussite pour la suite du premier cycle. Quatre collèges volontaires ont accepté de prendre part à cet exercice, soit trois cégeps et un collège privé subventionné. Ils se sont engagés à mener leur démarche d'autoévaluation au cours de l'année 2013-2014, à recevoir la visite d'audit par la suite et à participer à la réflexion au terme du processus afin de porter un regard critique sur celui-ci et de proposer des pistes d'amélioration.

L'échéancier pour le dépôt des rapports d'autoévaluation, fixé au départ en février 2014, a été repoussé à la fin juin 2014 afin de permettre aux collèges de compléter leur démarche d'autoévaluation dans un délai plus raisonnable. Ainsi, les quatre visites d'audit de cette phase de validation, prévues initialement au printemps 2014, se sont déroulées chacune sur trois jours entre le 23 septembre et le 9 octobre 2014.<sup>5</sup>

## La démarche associée au bilan

Par le bilan de la phase de validation, la Commission porte un regard critique sur l'ensemble du processus associé à l'audit. Les objets d'évaluation examinés correspondent aux différentes étapes franchies au cours du processus et sont accompagnés de critères d'appréciation :

1. Planification de l'opération et échéancier : réalisme, ampleur de la tâche;
2. Document *Orientations et cadre de référence* : exhaustivité, clarté, utilité;

---

4. Il s'agit de monsieur Guy Alterman, chef de cabinet du ministre flamand de l'Enseignement, de la Jeunesse, de l'Égalité des chances et des affaires bruxelloises en Belgique, et de madame Maria José Lemaître, ex-présidente de l'*International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education*.

5. Chaque collège a été rencontré par un comité de visite composé de trois experts, d'un commissaire qui préside le comité et d'un agent de recherche qui agit à titre de secrétaire de visite. Dans le contexte de la phase de validation, des observateurs étaient aussi présents, notamment des membres de la Commission ainsi qu'une experte internationale.

3. Formation et soutien des collègues : clarté, utilité, disponibilité;
4. Formation et soutien des experts : clarté, utilité, disponibilité;
5. Démarche et rapport d'autoévaluation : niveau d'exigence, efforts déployés, utilité institutionnelle;
6. Analyse du rapport d'autoévaluation : niveau d'exigence, efforts déployés;
7. Préparation de la visite : efforts déployés, délai accordé;
8. Visite : pertinence, utilité.

Deux principaux enjeux ont guidé la démarche menée par la Commission. Ils concernent les différents acteurs et sont liés à l'ampleur du travail qui leur est demandé et à la capacité d'accomplir leur travail respectif en fonction des attentes de la Commission dans un temps et avec un investissement de ressources raisonnables. Tout au long de la démarche, la Commission s'est montrée attentive aux gains d'efficience dont pourraient bénéficier notamment les collègues afin que l'exercice soit le plus aisé et efficace possible.

Pour effectuer la collecte de données, la Commission a convié les différents intervenants impliqués dans ces premières visites d'audit à se prononcer sur les objets d'évaluation en fonction des critères retenus. Des consultations ont été menées auprès d'acteurs externes à la Commission ainsi qu'auprès de son personnel et de ses membres<sup>6</sup> :

- Consultations externes : collègues de la phase de validation, experts des comités de visite, experte internationale, comité consultatif.
- Consultations internes : agentes de recherche et commissaires ayant participé aux visites.

Un formulaire de consultation a été utilisé pour recueillir l'appréciation des collègues, des experts, des commissaires et des agentes de recherche. Pour chaque objet d'évaluation, des questions de réflexion y étaient proposées afin de mettre en évidence les points forts, les points à améliorer et les pistes de solution. Les collègues et les experts ont été invités à remplir le formulaire à la suite des visites et à le retourner à la Commission. En outre, le formulaire a servi d'outil de préparation et d'animation pour des rencontres auprès des commissaires et des agentes de recherche. Le traitement des données a permis de dégager les principaux constats formulés par les différents groupes. Un entretien de groupe a par la suite été réalisé auprès des représentants des quatre collègues valideurs afin d'approfondir la compréhension des résultats.

---

6. La liste des personnes rencontrées dans le cadre des consultations externes se retrouve en annexe.

La Commission a également sollicité la collaboration d’une experte internationale<sup>7</sup> afin de valider la mise en œuvre de cette nouvelle approche d’évaluation. Le mandat qui lui a été confié consistait à examiner l’adéquation du processus d’audit utilisé par la Commission aux pratiques reconnues internationalement dans le domaine. Pour ce faire, l’experte a participé à l’une des quatre visites de la phase de validation à titre d’observatrice et a pu prendre connaissance de toute la documentation associée et des outils utilisés. Dans les semaines suivant la visite, elle a produit un rapport d’observation pour documenter son analyse.<sup>8</sup>

Au terme des consultations, le comité consultatif s’est prononcé sur les principaux constats et sur les pistes de solution envisagées. Riches de leur contribution au développement de l’opération depuis ses débuts et de l’expérience d’une visite d’audit, les membres ont été invités à donner leur avis sur les améliorations à mettre en place pour assurer le succès de cette nouvelle approche d’évaluation.

La Commission a ensuite rencontré des instances du réseau collégial<sup>9</sup> ainsi que le comité de liaison<sup>10</sup> au cours des mois de novembre et décembre afin de les informer des principaux constats de la phase de validation et de recueillir leurs commentaires sur les pistes d’amélioration retenues. Ces rencontres ont permis d’étendre la consultation à l’ensemble des collèges, dont la majorité d’entre eux sont déjà à l’œuvre dans leur démarche d’autoévaluation, et de prendre en compte leurs commentaires pour la production de ce bilan.

---

7. Madame Geneviève LeFort, directrice adjointe à l’Agence suisse d’accréditation et d’assurance qualité.

8. Ce rapport est disponible sur le site de la Commission :  
[http://www.ceec.gouv.qc.ca/fr/assurance\\_qualite/SAQC\\_Rapport-Lefort\\_2014.pdf](http://www.ceec.gouv.qc.ca/fr/assurance_qualite/SAQC_Rapport-Lefort_2014.pdf)

9. Le forum des directeurs généraux des cégeps, la Commission des affaires pédagogiques de la Fédération des cégeps et l’Association des collèges privés du Québec.

10. Le comité de liaison est composé de représentants de la Fédération des cégeps et de l’Association des collèges privés du Québec ainsi que de représentants des collèges privés non subventionnés et des écoles gouvernementales.



## Résultats de la consultation

La présentation des résultats reprend les différents thèmes soumis à la consultation, lesquels correspondent aux étapes empruntées depuis le lancement des travaux associés à l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges. Elle fournit une courte description de chaque objet à l'étude, expose les principaux constats puis en détaille les points forts, les points à améliorer ainsi que les pistes d'action retenues.

### Planification de l'opération et échéancier

Dès le début de l'opération, la Commission a établi la planification de l'ensemble du cycle d'audit et a communiqué à chaque collège son propre échéancier. En choisissant de mener le premier cycle d'audit sur cinq années, elle a réparti l'ensemble des collèges dans des vagues correspondant à la session de la visite, qui s'échelonnent de façon continue de l'automne 2014 (vague A) à l'hiver 2019 (vague J)<sup>11</sup>. En mai 2013, chaque collège a reçu son échéancier qui l'informe du moment de la formation individualisée, du dépôt du rapport d'autoévaluation, de la visite d'audit et de la réception de la version préliminaire du rapport d'audit. C'est lors de la formation individualisée que la Commission informe plus précisément le collège de la période à laquelle il sera visité au cours de la session retenue et, en conséquence, de la date prévue pour le dépôt de son rapport d'autoévaluation. Les dates exactes de la visite sont convenues lors d'une communication ultérieure. À l'automne 2013, la Commission a décidé de décaler d'une session le calendrier pour l'ensemble des collèges afin de laisser le temps aux premiers collèges se livrant à l'exercice de terminer leur démarche d'autoévaluation dans un délai plus raisonnable. Les visites de la phase de validation ont donc eu lieu au début de l'automne 2014 tandis que celles de la vague B<sup>12</sup> sont prévues au printemps 2015. Comme c'est le cas pour tout début d'opération, la Commission attend de pouvoir examiner un nombre suffisant de rapports d'évaluation avant de les transmettre aux collèges afin d'assurer l'équivalence de traitement dans les avis et jugements formulés. Ainsi, l'envoi aux collèges de la version préliminaire des premiers rapports d'évaluation est prévu au plus tôt en juin 2015.

---

11. Ces dates correspondent au calendrier actualisé à l'automne 2013.

12. Cinq collèges seront visités au cours de cette vague.

Les consultations sur ce thème mettent en évidence les constats suivants :

- 
- **LA SOUPLESSE DANS LA GESTION DU CALENDRIER INITIAL A ÉTÉ APPRÉCIÉE DE LA PART DES COLLÈGES.**
- 
- **LE RESPECT DU CALENDRIER DE DÉPÔT DES RAPPORTS D'AUTOÉVALUATION EST IMPORTANT POUR LA COMMISSION.**
- 
- **LES COLLÈGES DE LA PHASE DE VALIDATION ONT EXPRIMÉ LE BESOIN DE RECEVOIR RAPIDEMENT UNE RÉTROACTION ÉCRITE AU TERME DE LA VISITE.**
- 

La Commission note d'emblée qu'il y a eu incompréhension quant au rôle et aux attentes des collègues valideurs. Ces derniers ont partagé une déception au regard de la portée de leur intervention auprès des collègues des vagues subséquentes. Les collègues de la vague B ont aussi exprimé un inconfort quant à leur position dans la planification des visites d'audit. Un temps d'arrêt plus grand entre la validation et les vagues suivantes aurait selon eux donné plus de sens à l'exercice. La Commission retient ces constats pour les prochains exercices qui nécessiteraient une telle validation.

Néanmoins, la Commission reconnaît que les collègues n'ont pas été consultés sur le calendrier du cycle d'audit au cours de son élaboration. Elle estime qu'une telle action aurait pu favoriser la compréhension du rôle de la phase de validation et permettre d'évaluer le réalisme des délais proposés pour l'ensemble du cycle. Bien que les collègues aient apprécié le report du calendrier d'une session, des commentaires ont été émis quant à la durée de l'ensemble du cycle d'audit. Il a été mentionné qu'une périodicité de six ou sept ans serait plus convenable pour les collègues et qu'un temps d'arrêt pourrait être nécessaire avant d'entreprendre le cycle suivant. Par ailleurs, la Commission note un besoin d'accroître l'accompagnement offert aux collègues afin de leur permettre de bien s'approprier cette nouvelle évaluation et prévoit des actions au regard de la formation et du soutien offerts aux collègues. Pour ces raisons, elle constate qu'une planification des visites d'audit sur cinq ans pour le premier cycle exerce beaucoup de pression pour la réalisation de cette nouvelle évaluation, autant sur les collègues que sur elle-même, et lui laisse peu de marge de manœuvre pour réaliser ses activités. Ainsi, la Commission propose d'ajuster le calendrier du présent cycle d'audit afin de l'étendre.

Qui plus est, avec l'expérience des premières visites d'audit et la préparation de celles à venir, la Commission constate l'importance des délais fixés. En s'engageant à préciser l'échéancier à chaque collège dès le départ, elle s'attend à ce que chacun respecte de son côté le calendrier communiqué. Selon la planification initiale, la Commission constate qu'il est difficile de laisser place à des délais supplémentaires, pour des situations particulières qui peuvent survenir, sans compromettre la suite des activités. Considérant cela, elle prévoit fixer une date unique de dépôt des rapports pour l'ensemble des collèges d'une même vague et établir la date précise des visites par la suite.

Par ailleurs, les collèges de la phase de validation ont manifesté le besoin de recevoir rapidement un compte rendu écrit sur les constats qui résultent de l'évaluation, étant donné qu'ils recevront la version préliminaire du rapport plus tard que l'échéancier qui prévaudra pour l'ensemble des collèges. Sensible à cette préoccupation, la Commission leur a fourni, en décembre 2014, une rétroaction écrite sur les grands constats découlant de la visite. Puisque la phase de validation se situe dans un contexte particulier et que des délais exceptionnels s'y appliquent, cette action ne sera pas maintenue pour les collèges des vagues subséquentes qui recevront la version préliminaire du rapport d'évaluation dès la session suivant la visite.

## Actions



**AJUSTER LE CALENDRIER DU PREMIER CYCLE D'AUDIT;**



**FIXER UNE DATE UNIQUE DE DÉPÔT DU RAPPORT D'AUTOÉVALUATION  
PAR VAGUE À LA FIN DE LA SESSION PRÉCÉDANT LA VISITE;**



**FOURNIR RAPIDEMENT UNE RÉTROACTION ÉCRITE AUX COLLÈGES DE  
LA VAGUE A SUR LES PRINCIPAUX CONSTATS DÉCOULANT DE LA VISITE D'AUDIT.**

## Document *Orientations et cadre de référence*

En mars 2013, la Commission a publié un document de référence sur l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges<sup>13</sup>, comme elle a coutume de le faire pour le lancement d'une nouvelle opération. Elle a choisi d'y intégrer les orientations de cette nouvelle approche d'évaluation ainsi que le cadre d'analyse qui guide sa démarche, ce qui inclut les objets et critères d'évaluation. Elle y a de plus établi les bases conceptuelles qui fondent son action et a défini les étapes opérationnelles du cycle d'audit. À travers les annexes, elle présente des compléments d'information destinés à guider les collèges dans leur démarche d'autoévaluation, dont une annexe comprenant des précisions sur le rapport d'autoévaluation à produire.

Les consultations ont fait ressortir ce principal constat :

- LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE EST DE QUALITÉ, MAIS LES ATTENTES AINSI QUE CERTAINS ÉLÉMENTS GAGNERAIENT À ÊTRE CLARIFIÉS ET PRÉCISÉS.

Dans l'ensemble, les acteurs consultés ont souligné la qualité du document de référence de l'opération. Plus précisément, ils en ont apprécié le caractère complet et concis. En ce sens, plusieurs ont noté la clarté de la présentation des concepts, des objets et critères d'évaluation, des jugements, du cadre et des étapes du processus d'évaluation. Le document a aussi été jugé utile et facile d'utilisation. On a relevé particulièrement l'utilité de l'annexe D pour guider les collèges dans la production de leur rapport tout en leur laissant de la latitude dans leur démarche. Les exemples de mécanismes qui figurent en annexe ont aussi été jugés aidants.

Bien que la qualité du document soit reconnue dans son ensemble, des acteurs estiment qu'il serait important d'y préciser et clarifier certaines attentes afin de bien accompagner les collèges dans la production de leur rapport d'autoévaluation. Des précisions sont souhaitées notamment au regard des concepts présentés afin d'en assurer une compréhension univoque. Des ajustements quant à la présentation et à la formulation des critères sont aussi demandés. Il a été de plus mentionné que les éléments en appui au jugement global de la Commission portent à confusion. On semble comprendre que le caractère dynamique et intégré du système d'assurance qualité et le système d'information sont pris en compte dans le jugement d'ensemble. À cet effet, on invite la Commission à se questionner sur les fondements de son jugement global

13. Ce document est disponible sur le site de la Commission :

[http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/ORIENTATION-DOC/Efficacite\\_Systemes\\_Assurance\\_Qualite\\_Accessible.pdf](http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/ORIENTATION-DOC/Efficacite_Systemes_Assurance_Qualite_Accessible.pdf)

en précisant s'il doit porter sur le système d'assurance qualité dans son ensemble ou spécifiquement sur chaque composante. Enfin, bien que l'annexe D soit appréciée, on mentionne que les attentes gagneraient à être davantage précisées au regard du rapport d'autoévaluation à produire et que des balises devraient être établies quant aux documents à fournir en appui à la démonstration.

Au fil des échanges, la clarification des attentes par la Commission est apparue comme la principale façon d'amener les collèges à faire des gains d'efficience dans leur démarche d'autoévaluation. En cernant dès le départ et avec justesse la démonstration à effectuer, les collèges démarreraient leurs travaux sur de meilleures bases et éviteraient ainsi de consacrer du temps à des éléments de démonstration qui dépassent les attentes de la Commission. Pour répondre à cette préoccupation, la Commission propose de mettre en œuvre trois principales actions.

## Actions



**RÉVISER LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE AFIN DE CLARIFIER LES ATTENTES ET BONIFIER L'ANNEXE D POUR ACCOMPAGNER LES COLLÈGES DANS LA PRODUCTION DE LEUR RAPPORT D'AUTOÉVALUATION;**



**ACTUALISER LE CONTENU DES FORMATIONS DES COLLÈGES POUR PRÉCISER CERTAINES ATTENTES (D'AUTRES ÉLÉMENTS ASSOCIÉS AUX FORMATIONS SONT ABORDÉS AU THÈME SUIVANT);**



**BONIFIER LA FOIRE AUX QUESTIONS POUR CLARIFIER LES ATTENTES.**

La Commission profite de ce bilan pour faire le point sur certaines attentes. Par l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges, elle adopte une approche évolutive au regard des attentes concernant l'objet évalué. Ainsi, elle aborde le premier cycle d'audit en examinant l'efficacité des mécanismes pour chaque composante du système, tout en incitant les collèges à relever les interactions entre ces composantes. Cela pourrait l'amener à tendre vers une approche plus systémique au cours des cycles suivants et à revoir ses attentes en conséquence.

Quelques précisions sur les éléments en appui à son jugement :

- Le jugement global de la Commission sur l'efficacité du système d'assurance qualité repose sur le jugement porté sur chaque composante;
- Dans le cadre de ce premier cycle, la Commission ne porte pas de jugement sur : le caractère dynamique et intégré du système d'assurance qualité ni sur le système d'information. Des questions de réflexion sont proposées aux collèges sur ces thèmes dans la perspective du cycle suivant.

## Formation et soutien des collèges

Dans le cadre de cette nouvelle opération, la Commission adopte une pratique novatrice qui l'amène à se déplacer dans chaque collège du réseau pour offrir une journée d'information et de formation.<sup>14</sup> Ces rencontres ont pour objectif de permettre aux collèges de s'approprier le document de référence et d'obtenir réponse à leurs interrogations sur le nouveau paradigme d'évaluation. La Commission vise également à rejoindre directement le plus grand nombre de personnes possible dans chaque établissement. Ces formations se tiennent généralement deux ans avant la visite d'audit. Ce délai n'a toutefois pu être appliqué aux collèges de la phase de validation, qui ont bénéficié d'environ un an entre la formation et la visite, ni aux collèges de la vague B qui ont pour leur part disposé d'un an et demi. Par ailleurs, la Commission s'est rendue disponible auprès des collèges pour des rencontres supplémentaires ou du soutien téléphonique au besoin. Ainsi, une rencontre des quatre collèges de la phase de validation s'est tenue en cours de processus et des appels téléphoniques ont été effectués pour suivre l'état d'avancement des travaux dans chaque collège.

Sur ce thème, les consultations permettent de tirer deux principaux constats :

- 
- **LES FORMATIONS INDIVIDUALISÉES SONT UTILES ET PERMETTENT LES ÉCHANGES, MAIS ELLES NE SONT PAS ASSEZ PRATIQUES ET CONCRÈTES.**
- 
- **LE SOUTIEN ET L'ACCOMPAGNEMENT SONT IMPORTANTS.**

---

14. Au terme de la session d'automne 2014, la Commission a rencontré 50 collèges sur les 101 établissements du réseau collégial.

Les consultations ont mis en évidence l'intérêt d'une formule de formation individualisée. Les collèges de la phase de validation ont souligné la pertinence de l'information transmise et ont apprécié la possibilité de partager les questionnements auxquels ils sont confrontés. Toutefois, il a été signalé que ces rencontres auraient gagné à être plus pratiques, concrètes et davantage axées sur la réalité du collège ainsi que sur la démonstration à réaliser dans le cadre de l'autoévaluation. Une déception a aussi été exprimée par ces collèges et par les membres de la Commission quant au soutien offert, ce soutien ne s'étant pas concrétisé par des échanges continus comme il aurait été souhaité de part et d'autre. L'ensemble des collèges ont également manifesté un besoin de bénéficier d'occasions d'échanges et de partage avec leurs pairs afin de mettre en commun leurs pratiques d'autoévaluation et de s'en inspirer mutuellement.

La Commission a pris acte de ces commentaires dans un souci d'apporter un soutien qui permettra aux collèges de bien s'approprier cette nouvelle opération et de mener leur démarche d'autoévaluation avec efficacité. En ce sens, elle poursuivra et terminera la tournée de formation à partir d'un contenu révisé pour clarifier ses attentes et pour guider le mieux possible les collèges dans leur démarche. Dans un contexte où les formations se donnent deux ans avant la visite, la Commission constate que les collèges ne sont pas encore pleinement à l'œuvre dans leur autoévaluation à ce moment et que les questionnements plus concrets surviennent ultérieurement. C'est pourquoi elle compte offrir une deuxième journée de formation aux collèges regroupés par vague un an avant le dépôt de leur rapport. Cette rencontre visera à répondre aux interrogations portant sur leurs travaux d'autoévaluation et à créer un moment d'échanges entre eux. Dans cette perspective, elle prévoit également publier le calendrier complet du cycle d'audit pour faciliter les communications et l'entraide entre les collèges.

## Actions



**ACTUALISER LE CONTENU DE LA FORMATION INDIVIDUALISÉE DES COLLÈGES;**



**ORGANISER DES FORMATIONS DE GROUPE PAR VAGUES DE COLLÈGES  
(À PARTIR DE LA VAGUE D);**



**PUBLIER LE CALENDRIER DU PREMIER CYCLE D'AUDIT.**

## Formation et soutien des experts

Comme le prévoit l'article 15 de sa Loi<sup>15</sup>, la Commission a recours à des experts dans l'exercice de son mandat. Ces derniers participent aux travaux des comités de visite en contribuant notamment à l'analyse des rapports d'autoévaluation et à la formulation des jugements portés lors des visites d'audit. Ils proviennent en grande majorité du milieu de l'enseignement collégial, de même que des milieux universitaire et socioéconomique. Les personnes intéressées à participer aux travaux de la Commission sont invitées à remplir un formulaire d'inscription, ce qui les rend ensuite admissibles à une journée de formation. Par ces formations, la Commission transmet toute l'information et la documentation pertinentes quant à l'opération d'évaluation menée, les critères retenus, les outils utilisés de même que les rôles et responsabilités exercés par les experts au cours du processus d'audit. Le recrutement et la formation des experts sont menés de façon continue en vue de constituer une banque d'experts aptes à participer au processus d'audit tout au long du cycle. Lorsqu'il s'engage à participer à une visite, l'expert peut bénéficier du soutien offert par la Commission, notamment aux étapes de l'analyse du rapport d'autoévaluation et du déroulement de la visite.

Les consultations ont mis en évidence la préoccupation suivante :

- 
- **IL EST IMPORTANT D'ASSURER UNE FORMATION QUI PRÉPARE ADÉQUATEMENT LES EXPERTS À ASSUMER LEUR RÔLE ET LEURS RESPONSABILITÉS.**

Les experts sondés ont généralement apprécié la formation qui leur a été offerte pour les préparer à participer aux audits. L'information transmise était selon eux claire et utile et ils ont apprécié la possibilité de poser des questions pour comprendre l'évaluation ainsi que leur rôle. Ils ont également souligné la qualité du *Guide des experts*<sup>16</sup> qui rappelle de façon concise et précise le déroulement du processus d'audit et les implications pour l'expert. Toutefois, les experts auraient souhaité que plus de temps soit consacré à l'étude des objets d'évaluation lors des formations plutôt que de s'attarder au processus et à la logistique. En ce sens, ils auraient trouvé bénéfique de se livrer à un atelier de mise en situation d'analyse d'un rapport d'autoévaluation pour expérimenter le rôle qu'ils auront à jouer à l'étape de l'analyse.

---

15. QUÉBEC. Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial : LRQ, chapitre C-32.2, Québec, Éditeur officiel du Québec. [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_32\\_2/C32\\_2.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_32_2/C32_2.html)

16. Le *Guide des experts* est disponible sur le site de la Commission : [http://www.ceec.gouv.qc.ca/fr/assurance\\_qualite/Recrutement\\_Experts.htm](http://www.ceec.gouv.qc.ca/fr/assurance_qualite/Recrutement_Experts.htm)

La Commission est déjà à l'œuvre afin de bonifier la formation des experts. En décembre 2014, la formation comportait un atelier sur l'utilisation de l'outil d'analyse à partir d'un rapport d'autoévaluation masqué. La Commission prévoit aussi offrir une session de formation supplémentaire pour les experts déjà formés qui n'ont pas pu bénéficier de cet atelier. Comme elle l'avait planifié au départ, elle compte organiser annuellement une session de formation continue pour les experts formés afin de maintenir et de mettre à jour leurs acquis en fonction des dernières décisions et de l'expérience des visites les plus récentes.

Par ailleurs, les experts ont souligné la qualité du soutien offert par la Commission lors du travail d'analyse et au moment de la visite, notamment en termes de disponibilité, d'utilité et de flexibilité. Afin d'optimiser leur préparation, ils apprécieraient qu'une discussion entre les membres du comité visiteur puisse se tenir avant la visite pour partager la lecture du rapport effectuée par chacun. D'autant plus que la durée de la réunion préparatoire de la première matinée de la visite est jugée insuffisante. La Commission est sensible à cette préoccupation des experts, c'est pourquoi elle compte expérimenter une formule de rencontre préparatoire qui permettrait des échanges avant la première journée de la visite.

## Actions



DÉVELOPPER UN ATELIER SUR L'ANALYSE DU RAPPORT D'AUTOÉVALUATION POUR LA FORMATION DES EXPERTS;



OFFRIR DES SESSIONS ANNUELLES DE FORMATION CONTINUE AUX EXPERTS;



EXPÉRIMENTER UNE FORMULE DE RENCONTRE PRÉPARATOIRE QUI PERMETTRAIT DES ÉCHANGES AVANT LA PREMIÈRE JOURNÉE DE LA VISITE.

## La démarche et le rapport d'autoévaluation

Par le document *Orientations et cadre de référence* qu'elle a diffusé, la Commission définit les objets et les critères d'évaluation que les collègues doivent aborder par leur démonstration. Elle y a inclus également des précisions afin de les guider dans la production du rapport d'autoévaluation. Compte tenu de l'expertise en évaluation

développée par les collègues, les modalités associées à leur démarche d'autoévaluation sont laissées à leur discrétion et ne sont pas évaluées comme c'était le cas auparavant. Comme mentionné précédemment, la Commission a offert une formation à chaque collègue de la phase de validation qui a par la suite bénéficié d'environ un an pour conduire sa démarche d'autoévaluation, adopter son rapport et l'acheminer à la Commission selon le délai convenu. Rappelons que les délais sont différents pour les collèges des vagues suivantes.

Les constats qui découlent de la consultation se résument ainsi :

- **L'EXERCICE EST JUGÉ UTILE POUR DÉFINIR LE SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ INSTITUTIONNEL AINSI QUE POUR MOBILISER LE MILIEU AU REGARD DES MÉCANISMES MIS EN ŒUVRE.**
- **LES PARAMÈTRES SUGGÉRÉS POUR LA PRODUCTION DU RAPPORT SONT AIDANTS ET LA LATITUDE QU'ILS LAISSENT AUX COLLÈGES EST APPRÉCIÉE.**
- **L'AMPLEUR DE LA TÂCHE ET LE DÉLAI SERRÉ POUR LA PRODUCTION DU RAPPORT D'AUTOÉVALUATION ONT CONSTITUÉ DES DÉFIS POUR LES COLLÈGES VALIDEURS.**

Les collègues ont souligné l'utilité de la démarche qui leur a permis d'établir les liens entre les mécanismes d'assurance qualité, de les modéliser et d'illustrer leur caractère systémique dans un système d'assurance qualité plus global. Cette façon d'aborder l'exercice a été jugée utile pour susciter l'appropriation par le milieu de l'objet évalué et pour mener des consultations favorisant la mobilisation de la communauté du collège autour des mécanismes d'assurance qualité. La latitude laissée aux collègues dans la production de leur rapport d'autoévaluation a été appréciée par ceux-ci et les précisions sur le rapport d'autoévaluation ont été considérées comme aidantes pour les guider dans leur démarche.

Le principal enjeu découlant des consultations concerne l'ampleur de la tâche dans la production du rapport d'autoévaluation. La Commission a constaté que la présentation des critères dans le document de référence, qu'elle a voulu détaillée dans une optique de compréhension commune, a entraîné une perception de lourdeur quant à la démonstration à faire pour y répondre. Les collègues ont eu l'impression d'avoir à témoigner de façon détaillée de l'efficacité des mécanismes jusqu'à perdre de vue l'approche systémique proposée et les attentes précises auxquelles ils doivent répondre.

À cet effet, certains collèges auraient souhaité pouvoir consulter l'outil d'analyse utilisé par la Commission pour l'examen des rapports d'autoévaluation, estimant que cela faciliterait la compréhension des attentes. De plus, beaucoup d'efforts dans certains cas ont été investis pour la démonstration, que ce soit en termes de ressources humaines, financières et de temps. La demande d'insérer des liens hypertextes a aussi engendré des difficultés et demandé du temps précieux aux collèges. La Commission constate le bien-fondé des critères et des sous-critères et les maintiendra afin d'assurer la continuité de l'opération, tout en reconnaissant qu'il y a lieu de simplifier et d'alléger leur présentation pour en assurer une compréhension juste et univoque.

Le délai exceptionnellement court pour ces quatre premiers collèges a été jugé très serré. Malgré cela, la Commission tient à souligner la diligence avec laquelle les collèges se sont acquittés de leurs obligations de même que la qualité des rapports qu'ils ont produits. La Commission est sensible aux préoccupations des collèges quant à l'efficacité de l'exercice. Elle entend poursuivre son accompagnement en précisant ses attentes le plus clairement possible, tout en respectant l'autonomie des collèges ainsi que leurs acquis en matière d'évaluation.

C'est pourquoi elle compte enrichir l'annexe D du document de référence sur la production du rapport d'autoévaluation afin de mieux soutenir les collèges dans la préparation de leur rapport. Elle portera notamment une attention particulière à la clarté des critères d'évaluation, à la précision de la démonstration à effectuer et à la nature des annexes à fournir. Consciente des besoins variables des collèges en matière de soutien et d'accompagnement, elle maintiendra le caractère facultatif de cette annexe afin que les collèges qui le souhaitent aient la latitude nécessaire pour refléter leur réalité particulière.

## Actions



TRAVAILLER À LA CLARTÉ ET À LA PRÉCISION DES ATTENTES;



BONIFIER L'ANNEXE D DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE.

## Analyse du rapport d'autoévaluation

La Commission reçoit les rapports d'autoévaluation à l'échéance qu'elle a précisée aux collègues. Par la suite, elle les examine et prépare l'envoi du dossier aux experts à qui elle accorde trois semaines pour analyser le rapport à l'aide d'un outil d'analyse qu'elle leur fournit. La Commission traite et compile ensuite les analyses des experts afin de dégager les enjeux de la visite et de préparer les questions à adresser aux groupes qu'elle rencontrera. Elle envoie un carnet de visite aux experts dans la semaine précédant la visite, lequel comprend la compilation des analyses des experts ainsi que les questions et un outil pour procéder au bilan. Dans le cadre de cette opération, la Commission a entrepris un virage numérique en demandant aux collègues de déposer leur rapport d'autoévaluation et les annexes en format électronique uniquement. Elle les a de plus incités à insérer des liens hypertextes vers les annexes aux endroits appropriés du rapport afin d'en faciliter la lecture. En conséquence, toute la documentation ainsi que l'outil d'analyse utilisé par les experts à cette étape sont en version électronique.

Les consultations ont permis de dégager ces principaux constats :

- **LA DIVERSITÉ DES RAPPORTS REÇUS EST INTÉRESSANTE ET LA DÉMONSTRATION EST COHÉRENTE AVEC LE CHANGEMENT DE PARADIGME.**
- **L'OUTIL D'ANALYSE EST EFFICACE POUR GUIDER L'ANALYSE EN FONCTION DES CRITÈRES RETENUS.**
- **LE TRAVAIL EN MODE NUMÉRIQUE A ÉTÉ APPRÉCIÉ, MALGRÉ CERTAINES DIFFICULTÉS D'UTILISATION.**
- **L'AMPLEUR DE LA TÂCHE ET LE DÉLAI SERRÉ POUR L'ANALYSE DES RAPPORTS D'AUTOÉVALUATION ONT CONSTITUÉ DES DÉFIS POUR LES COMITÉS DE VISITE.**

La réalité particulière de chaque collègue qui transparaît à travers les rapports d'autoévaluation transmis a grandement été appréciée par les membres des comités de visite. Par la consultation de l'ensemble des rapports d'autoévaluation, la Commission a pu également apprécier la richesse de leur diversité qui illustre bien la spécificité de chaque établissement, ce qu'elle estime essentiel de préserver dans une telle démarche. L'analyse des rapports a permis de constater que les collègues avaient bien intégré le

changement de paradigme et que leur démonstration y était globalement bien adaptée. Peu importe la formule retenue pour le traitement des objets et des critères d'évaluation et la longueur du document produit, les rapports d'autoévaluation ont été considérés comme complets et pertinents pour mener l'analyse de l'efficacité des mécanismes. La Commission note toutefois que certains éléments de détails auraient pu être évacués afin d'alléger la démonstration; il en est de même pour certaines annexes fournies. Néanmoins, l'utilisation de liens hypertextes par certains collègues a été appréciée, particulièrement dans les cas où une quantité importante de documents ont été joints. Par ailleurs, bien que difficile d'utilisation pour une première lecture globale du rapport d'autoévaluation, l'outil d'analyse a été jugé efficace pour guider l'analyse des rapports d'autoévaluation en fonction des critères retenus.

Si la tâche s'est avérée lourde pour les collègues quant à la production des rapports d'autoévaluation, il en a été de même pour les comités de visite impliqués dans l'analyse de ces rapports. L'ampleur de la tâche a été expliquée notamment par la longueur de certains rapports, par le nombre important d'annexes fournies, par le regard à poser sur plusieurs sous-critères et par l'ampleur de certaines composantes à analyser. Il a été mentionné qu'en encadrant mieux les collègues dans la production de leur rapport d'autoévaluation, le travail s'en trouverait facilité à l'étape de l'analyse.

Quant au délai accordé pour l'analyse, il a été jugé réaliste, mais tout de même serré, considérant que l'analyse requiert plusieurs jours de travail et que la consultation des annexes demande beaucoup de temps. Par ailleurs, les positions sont apparues mitigées quant à l'efficacité de l'utilisation de documents électroniques, certains ayant ressenti le besoin d'en imprimer quelques-uns.

Dans un souci d'allègement du processus à toutes les étapes, tout en assurant la rigueur de l'analyse, la Commission estime que le travail de précision des attentes auprès des collègues sera bénéfique pour l'analyse à réaliser par la suite. Considérant que du temps supplémentaire pour analyser les rapports d'autoévaluation serait bénéfique, elle estime que la décision d'établir une date unique de dépôt des rapports d'autoévaluation pour l'ensemble des collègues d'une même vague permettrait également de mieux gérer le travail à cette étape. Finalement, afin de faciliter la transition vers le virage numérique entrepris, elle entend fournir une copie papier du rapport d'autoévaluation aux experts sur demande.<sup>17</sup>

---

17. Les annexes seront quant à elles fournies en format électronique.

## Actions



TRAVAILLER À LA PRÉCISION ET À LA CLARIFICATION DES ATTENTES;



FIXER UNE DATE UNIQUE DE DÉPÔT DES RAPPORTS D'AUTOÉVALUATION POUR CHAQUE VAGUE;



OFFRIR LA POSSIBILITÉ AUX EXPERTS D'OBTENIR UNE COPIE PAPIER DU RAPPORT D'AUTOÉVALUATION AU BESOIN.

## La préparation de la visite

Comme pour ses opérations antérieures, la Commission contacte le Collège en préparation à la visite afin de convenir de l'horaire de visite et de la composition des groupes à rencontrer, de demander les documents supplémentaires nécessaires pour compléter l'analyse au besoin et de convenir d'autres modalités logistiques.

Sur ce point, les consultations mènent à ces deux constats :

- LE SOUTIEN OFFERT PAR LA COMMISSION EST APPRÉCIÉ ET L'ORGANISATION LOGISTIQUE DE LA VISITE CONSTITUE UN PROCESSUS ÉPROUVÉ.
- LES OBJECTIFS DES RENCONTRES AVEC LES DIFFÉRENTS GROUPES SONT À PRÉCISER ET À COMMUNIQUER.

Les commentaires reçus à ce sujet soulignent la qualité de la collaboration du personnel de la Commission et des communications effectuées avec prévoyance, tact et courtoisie. L'information communiquée à cette étape est jugée utile pour préparer la venue de la Commission. Toutefois, les collègues ont constaté lors de la visite que les intervenants n'étaient pas toujours préparés adéquatement pour leur rencontre avec le comité de visite. Ils gagneraient selon eux à mieux cerner l'objectif de la rencontre, la formule

adoptée pour les échanges et les thèmes qui peuvent être abordés afin de maximiser la richesse des échanges. De ce fait, les collègues ont manifesté le désir que la Commission s'implique dans cette préparation des intervenants.

Tout en reconnaissant la responsabilité institutionnelle des collègues pour la préparation de son personnel à sa venue, la Commission convient que des balises seraient aidantes pour préparer adéquatement les groupes et que le processus de visite s'en trouverait certes bonifié. Elle s'engage donc à fournir un guide de préparation de la visite aux collègues qui traiteraient notamment des groupes rencontrés et de leur composition, des objectifs poursuivis avec chacun et des objets qui les concernent particulièrement.

## Action



### ÉLABORER UN GUIDE DE PRÉPARATION DE LA VISITE À L'ATTENTION DES COLLÈGES.

## Visite

La visite a pour objectif de mettre en contexte le rapport d'autoévaluation et de compléter l'information au besoin et ainsi assurer la justesse des constats retenus et le bien-fondé des jugements formulés. Dans le cadre de l'audit, la visite est d'une durée de trois jours et se déroule en quatre étapes<sup>18</sup> : une réunion préparatoire, des rencontres avec les groupes, une réunion synthèse et une rencontre finale avec la direction. Pour s'y préparer, la Commission élabore un carnet de visite qu'elle fournit à tous les membres du comité de visite<sup>19</sup>. Il contient la compilation des analyses des trois experts, les questions retenues pour les rencontres avec les différents groupes et l'outil bilan qui servira à mener la synthèse et à poser des jugements.

18. Le modèle d'horaire de visite utilisé pour la phase de validation est joint en annexe.

19. Le comité de visite comprend trois experts, un commissaire membre de la Commission, président le comité, et un agent de recherche de la Commission qui agit à titre de secrétaire de visite.

Le déroulement de la visite a suscité, de la part des différents groupes, beaucoup de commentaires qui peuvent se résumer ainsi :

- 
- **LA VISITE REMPLIT SON OBJECTIF DE METTRE EN CONTEXTE LE CONTENU DU RAPPORT D'AUTOÉVALUATION ET DE COMPLÉTER L'INFORMATION.**
- 
- **L'AMBIANCE LORS DE LA VISITE, LA PARTICIPATION DU PERSONNEL, LA QUALITÉ DES ÉCHANGES ET LA RÉTROACTION AU TERME DE LA VISITE SONT SOULIGNÉES COMME DES POINTS FORTS.**
- 
- **L'HORAIRE DE LA VISITE EST À REVOIR SOUS DIFFÉRENTS ASPECTS : RÉUNION PRÉPARATOIRE DU COMITÉ, GROUPES RENCONTRÉS, TEMPS ALLOUÉ, ETC.**
- 
- **LES QUESTIONS POSÉES LORS DE LA VISITE SONT À RETRAVAILLER.**
- 

La visite est considérée comme une étape essentielle au processus d'audit mené par la Commission afin d'assurer la rigueur du processus. De façon générale, l'horaire de la visite, les catégories d'intervenants rencontrés et la séquence proposée pour la rencontre des différents groupes sont jugés pertinents. On estime essentiel notamment de rencontrer le conseil d'administration dès la fin de la première journée. Bien que toute évaluation puisse engendrer des appréhensions, les participants rencontrés ont apprécié l'atmosphère qui régnait pendant la visite ainsi que la qualité des échanges. Les collègues ont été également satisfaits de la participation de leur personnel à ces rencontres. Du point de vue du comité de visite, le carnet utilisé a été jugé efficace pour faire le travail aux différentes étapes.

Toutefois, plusieurs commentaires amènent la Commission à revoir le déroulement de la visite. D'abord, le temps et les moments de rencontre du comité de visite sont à reconsidérer afin d'assurer l'efficacité de son travail, particulièrement pour la rencontre préparatoire. Aussi, le temps alloué à certains groupes a été jugé amplement suffisant dans certains cas, puis insuffisant dans d'autres. La durée de certaines rencontres est donc à repenser afin de maximiser le temps alloué pour l'ensemble de la visite et atteindre l'objectif poursuivi avec chaque groupe. En ce qui concerne la composition des groupes, on a noté une redondance dans la présence de certains participants,

particulièrement entre le groupe d'intervenants et la table ronde. Il a aussi été demandé d'examiner la possibilité de dégager le directeur des études pour certaines rencontres puisqu'il est sollicité à de nombreuses reprises.

Quant aux professeurs et aux étudiants, il a été mentionné que leur présence à l'intérieur du groupe d'intervenants et de la table ronde ne permettait pas toujours de recueillir leur témoignage sur les éléments qui les concernent particulièrement. De plus, leur représentation a été peu significative dans plusieurs cas. On aurait souhaité pouvoir installer une dynamique de groupe avec chacun de ces interlocuteurs et leur donner plus de latitude pour s'exprimer. La Commission trouve regrettable de ne pas avoir pu rencontrer les étudiants et les professeurs dans deux cas étant donné le contexte de boycottage qui prévalait. Puisque l'assurance qualité est destinée à offrir la meilleure formation et expérience éducative possible aux étudiants et que les professeurs se situent au cœur des pratiques qui garantissent la qualité, il apparaît incontournable pour la Commission de leur laisser l'occasion de s'exprimer librement chacun dans une rencontre spécifique.

Par ailleurs, un constat fortement partagé concerne le nombre et la précision des questions posées lors de la visite. On mentionne notamment de porter une attention particulière à l'adéquation des questions au changement de paradigme et aux groupes rencontrés, particulièrement lorsqu'il s'agit d'instances telles que la Commission des études et le conseil d'administration. On incite également la Commission à réduire le nombre de questions et à voir à leur précision afin que leur compréhension soit univoque par les interlocuteurs.

## Actions



**AJUSTER L'HORAIRE DE VISITE EN REVOYANT LES GROUPES RENCONTRÉS, LEUR COMPOSITION AINSI QUE LE TEMPS ALLOUÉ AUX RENCONTRES AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA VISITE.<sup>20</sup>**



**TRAVAILLER SUR LES QUESTIONS AFIN QU'ELLES SOIENT BIEN ADAPTÉES AU CHANGEMENT DE PARADIGME ET AUX GROUPES RENCONTRÉS.**

20. L'horaire de visite mis à jour est joint en annexe.





## *Validation d'ensemble du processus d'audit*

Les conclusions avancées sur les différents thèmes mettent en évidence les points forts et les pistes d'amélioration sur lesquelles la Commission doit miser pour assurer la réussite de cette nouvelle évaluation. La Commission prend acte des ajustements proposés et s'engage à mettre en œuvre le plan d'action qui en découle. Elle retient également que les commentaires ont confirmé le bien-fondé ainsi que la pertinence de ce processus d'audit et elle envisage de poursuivre ses évaluations selon les mêmes assises. Tous les acteurs reconnaissent que le niveau de maturité atteint par les collèges en évaluation, bien que variable, est propice à un témoignage différent de l'exercice de cette responsabilité. Ce nouveau paradigme d'évaluation permet aux collèges d'assumer pleinement leurs responsabilités et leur autonomie en évaluation et d'en témoigner à la Commission de façon cyclique selon une périodicité connue.

Par son regard externe, la Commission invite les collèges à examiner les pratiques d'assurance qualité qu'ils mettent en place à travers leur cycle de gestion interne et à se questionner sur leur efficacité. Ainsi, son intervention est complètement indépendante du cycle de gestion des collèges et pertinente peu importe le moment de l'audit. Elle se veut aussi moins lourde puisqu'elle porte sur des opérations qui s'inscrivent dans les activités courantes des collèges et peut être allégée dans la mesure où les collèges documentent ces opérations régulièrement. En communiquant son calendrier d'évaluation dès le départ, la Commission permet aux collèges de mieux intégrer ses demandes à leur cycle de gestion et rend son action plus prévisible. L'échéancier de ses travaux prévoit également une rétroaction à travers une version préliminaire du rapport d'évaluation dès la session suivant la visite.

Les premières visites d'audit ont démontré la présence de mécanismes d'assurance qualité au sein des collèges et le souci de ces derniers d'adopter des pratiques de gestion afin d'assurer leur application et, ultimement, leur efficacité. Elles ont également permis de constater que certains collèges en sont effectivement rendus au point d'aborder l'assurance qualité de façon systémique et d'en faire une préoccupation d'importance sur les plans de la gestion et de la gouvernance. Bien que le changement de paradigme constitue un défi quant à la façon de témoigner à la Commission, les rapports d'autoévaluation reçus au cours de la phase de validation s'y inscrivent en cohérence. La Commission est persuadée que ce changement est de mieux en mieux compris et intégré par les collèges.

---

Au cours des consultations, un volet du mandat de la Commission est toutefois apparu ambigu. La Commission tient ici à rappeler que l'évaluation de la conformité et de l'efficacité potentielle des politiques institutionnelles et des plans révisés demeure. En conséquence, les collèges qui adoptent de nouvelles politiques et de nouveaux plans doivent les soumettre à la Commission conformément à ce que prévoit le cadre réglementaire.<sup>21</sup>

En définitive, le processus d'évaluation adopté par la Commission s'inscrit dans des pratiques reconnues et largement répandues en enseignement supérieur ailleurs dans le monde. Les consultations menées auprès d'experts à l'international ont confirmé l'adéquation des pratiques de la Commission aux standards internationaux en matière d'assurance qualité. Aussi, l'élaboration de ce nouveau paradigme d'évaluation en concertation avec les acteurs du réseau collégial est soulignée comme un élément favorable à la mise en œuvre de ce changement d'envergure. L'approche retenue, axée sur la prise en charge des résultats par les collèges plutôt que sur une simple mise en œuvre de mécanismes, est également jugée pertinente et cohérente avec la finalité d'amélioration continue de la qualité poursuivie par la Commission. Enfin, les outils qu'elle utilise tout au long du processus sont considérés comme efficaces pour conduire la procédure d'audit.

---

21. Ce cadre est constitué des lois et règlements qui régissent les collèges et la Commission. On peut retrouver l'essentiel de ces références dans le document d'orientation de la Commission et dans celui de l'opération d'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges :

[http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/ORIENTATION-DOC/CEEC\\_mission\\_FR\\_2009.pdf](http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/ORIENTATION-DOC/CEEC_mission_FR_2009.pdf)

[http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/ORIENTATION-DOC/Efficacite\\_Systemes\\_Assurance\\_Qualite\\_Accessible.pdf](http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/ORIENTATION-DOC/Efficacite_Systemes_Assurance_Qualite_Accessible.pdf)



## *Suites du bilan de la validation et réflexions sur le deuxième cycle*

Les actions présentées pour chaque thème à l'étude sont reprises dans un plan d'action, joint en annexe, qui précise l'échéancier de leur mise en œuvre. La Commission s'engage à implanter ces actions dans une perspective de suites porteuses de réussite de ce premier cycle d'audit pour l'ensemble des collèges du réseau collégial. Elle a également planifié des rencontres dès le début de l'année 2015 avec les collèges de la vague A pour leur partager les conclusions du bilan, ainsi qu'avec ceux des vagues B et C afin de leur communiquer plus précisément les implications du bilan de la phase de validation sur le processus d'audit qu'ils vivront prochainement. Les visites d'audit des cinq collèges de la vague B auront lieu au printemps 2015 et les autres vagues suivront dès l'automne 2015.

Au cours des derniers mois, la Commission s'est penchée sur les rapports d'évaluation produits à la suite des visites de la phase de validation. Ces quatre premiers rapports seront par la suite soumis à l'attention du comité consultatif, tandis que les rapports découlant des visites des vagues subséquentes seront étudiés par un comité de lecture dont les modalités seront déterminées incessamment. La Commission compte examiner et adopter en version préliminaire l'ensemble des rapports d'évaluation des deux premières vagues en juin 2015 et les transmettre ensuite aux collèges concernés pour réaction.

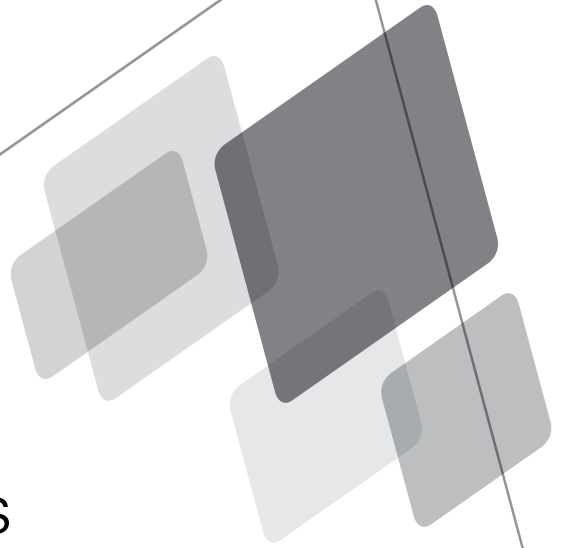
Par ailleurs, cet exercice de validation a suscité des questionnements qui s'inscrivent dans une perspective plus large au regard du deuxième cycle d'audit. Certains collèges ont notamment émis le souhait d'évoluer vers une approche plus globale et systémique. Il a été aussi proposé d'examiner la possibilité de faire un traitement différencié des collèges dans le cadre du deuxième cycle, c'est-à-dire d'adopter une approche basée sur les résultats du premier audit qui influenceraient la durée du cycle, voire les attentes précisées pour chaque collège. La Commission prend note de ces propositions afin d'alimenter sa réflexion pour le cycle suivant. Quoi qu'il en soit, il est apparu important d'entamer la planification et d'établir les attentes associées à ce prochain cycle à moyen terme afin que les premiers collèges puissent s'y préparer adéquatement.

---

Somme toute, la Commission considère qu'il serait prématuré de se prononcer sur les perspectives du deuxième cycle. En vivant le premier cycle d'audit, elle sera particulièrement sensible aux progrès réalisés par les collèges en matière d'assurance qualité ainsi qu'au dynamisme du réseau collégial, éléments susceptibles d'influencer les fondements du cycle suivant.



Annexes





## Annexe 1 – Plan d'action

| ACTIONS                                                                                                                   | ÉCHÉANCE                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Revoir la formule de la formation des experts afin de la rendre plus concrète.                                         | Terminé : décembre 2014            |
| 2. Fournir une rétroaction écrite aux collègues de la vague A sur les principaux constats découlant de la visite d'audit. | Terminé : décembre 2014            |
| 3. Offrir des sessions annuelles de formation continue aux experts.                                                       | Amorcé en janvier 2015             |
| 4. Actualiser le contenu de la formation individualisée des collègues.                                                    | Terminé : janvier 2015             |
| 5. Élaborer un guide de préparation de la visite à l'attention des collègues.                                             | Janvier 2015                       |
| 6. Ajuster l'horaire de la visite.                                                                                        | Janvier 2015                       |
| 7. Offrir la possibilité aux experts d'obtenir une copie papier du rapport d'autoévaluation, au besoin.                   | À partir de janvier 2015           |
| 8. Revoir les questions à aborder lors de la visite.                                                                      | À partir de janvier 2015           |
| 9. Organiser des formations de groupe par vagues de collègues.                                                            | À partir de l'hiver 2015 (vague D) |
| 10. Fixer une date unique de dépôt du rapport d'autoévaluation pour chaque vague.                                         | Hiver 2015                         |
| 11. Ajuster le calendrier du premier cycle d'audit afin de l'étendre.                                                     | Hiver 2015                         |
| 12. Publier le calendrier du premier cycle d'audit.                                                                       | Hiver 2015                         |
| 13. Expérimenter une nouvelle formule de rencontre préparatoire du comité de visite.                                      | Printemps 2015                     |
| 14. Bonifier la foire aux questions pour clarifier les attentes.                                                          | Hiver 2015                         |
| 15. Réviser le document <i>Orientations et cadre de référence</i> pour clarifier les attentes et bonifier l'annexe D.     | Automne 2015                       |
| 16. Travailler à la définition des attentes pour le deuxième cycle d'audit.                                               | Mi-parcours du premier cycle       |

## Annexe 2 – Membres du comité de travail

La Commission tient à remercier les personnes ayant participé aux travaux de ce comité à différents moments lors de six rencontres tenues de janvier à octobre 2012 :

**Michel Lauzière**

Président à la retraite  
Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

**Richard Pigeon**

Commissaire à la retraite  
Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

**Katie Bérubé**

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

**Réjean Bergeron**

Directeur des études  
Cégep de Sherbrooke

**Lyne Boileau**

Directrice générale à la retraite  
Collège André-Grasset

**Céline Durand**

Ex-directrice Collège constituant  
de Terrebonne  
Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne

**Anne Filion**

Directrice des études à la retraite  
Cégep Limoilou

**Viviane Fiedos**

Directrice des affaires éducatives  
et de la recherche  
Fédération des cégeps

**Ginette Gervais**

Directrice générale  
Collège Salette

**France Lamarche**

Directrice des études  
Collège Montmorency

**Monique Laurin**

Directrice générale à la retraite  
Collège Lionel-Groulx

## Annexe 3 – Membres du comité consultatif

La Commission remercie les personnes participant aux travaux du comité consultatif :

**John Keyes**

Commissaire  
Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

**Katie Bérubé**

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

**Sylvie Bernier**

Professionnelle à la formation continue  
Cégep de l'Outaouais

**Nicole Bilodeau**

Directrice générale  
Collège Mérici

**Josée Bouchard**

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

**Marcel Côté**

Directeur général  
Cégep régional de Lanaudière

**Christian Corno**

Directeur des études  
Collège Marianopolis

**Sylvain Delisle**

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

**Hélène Dubois**

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

**Jasmine Gauthier**

Directrice des études  
Cégep de Jonquière

**Diane Gauvin**

Directrice des études  
Collège Dawson

**Suzanne Lahaie**

Directrice adjointe à la Direction générale  
à la retraite  
Collège Montmorency

**Vincent Larose**

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

**Christian Pagé**

Directeur général et directeur des études  
Collège Herzing

**Francine Paquette**

Directrice générale  
Cégep de Saint-Jérôme

**Karine Provencher**

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

**Marianne St-Onge**

Doctorante en sciences de l'éducation  
Université de Montréal

**Robert St-Amour**

Professeur de chimie  
Collège Ahuntsic

**Kurt Vignola**

Professeur d'histoire  
Cégep de Rimouski

## Personnes ayant également participé aux travaux du comité

### **Richard Pigeon**

Commissaire à la retraite  
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

### **Sylvain Dubé**

Doctorant en sciences de l'éducation  
Université de Montréal

### **René Gingras**

Directeur général  
Cégep de Rivière-du-Loup



## Annexe 4 – Personnes rencontrées dans le cadre des consultations externes associées au bilan de la phase de validation

### Collèges

#### **Collège André-Grasset**

Gilbert Héroux, directeur général  
Vincent Camarda, directeur des études  
Gaston Leclerc, conseiller pédagogique  
Sylvain Leclerc, directeur adjoint des études aux départements et aux programmes  
Daniel Tremblay, directeur adjoint à l'Institut Grasset

#### **Cégep Marie-Victorin**

Sylvain Mandeville, directeur général  
Hélène Allaire, directrice des études  
Marie Blain, directrice adjointe des études  
France Seguin, conseillère pédagogique  
France Côté, conseillère pédagogique

#### **Cégep de Sainte-Foy**

Carole Lavoie, directrice générale  
Jacques Brosseau, directeur adjoint des études au service du développement pédagogique et institutionnel  
Christian Morin, coordonnateur à la réussite et à l'assurance qualité

#### **Collège Shawinigan**

Guy Dumais, directeur général  
Sylvie Le Sieur, directrice des études  
Pierre Levasseur, directeur adjoint des études aux programmes et à la réussite

### Experts membres des comités de visite

#### **Nicole Bilodeau**

Directrice générale  
Collège Mérici

#### **Josée Bouchard**

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

#### **Marcel Côté**

Directeur général  
Cégep régional de Lanaudière

#### **Hélène Dubois**

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

#### **Julie Gasse**

Directrice adjointe à la Direction des études  
Cégep de Rimouski

#### **René Gingras**

Directeur général  
Cégep de Rivière-du-Loup

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

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

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

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

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

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

## Experte internationale

**Geneviève LeFort**  
Directrice adjointe  
Agence suisse d'accréditation  
et d'assurance qualité

## Membres du comité consultatif

Voir annexe précédente.

## Annexe 5 – Modèle d’horaire de visite de la phase de validation

### Horaire de la visite

#### Évaluation de l’efficacité du système d’assurance qualité

##### JOUR 1 : [date]

|                   |                                                                                                                  |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 h 30 à 12 h     | Réunion préparatoire du comité de visite                                                                         |
| 12 h à 13 h       | Dîner sur place (en compagnie de la direction)                                                                   |
| 13 h à 14 h       | Rencontre avec la <b>direction du Collège</b>                                                                    |
| 14 h à 15 h       | Rencontre avec le <b>comité d’autoévaluation</b>                                                                 |
| 15 h à 15 h 15    | Pause                                                                                                            |
| 15 h 15 à 16 h 45 | Rencontre avec la <b>Régie du Collège</b>                                                                        |
| 16 h 45 à 17 h 45 | Rencontre de la <b>Commission des études</b>                                                                     |
| 17 h 45 à 18 h    | Pause (souper sur place si rencontre du CA à 19 h)                                                               |
| 18 h à 19 h       | Rencontre du <b>conseil d’administration</b> – <i>Peut être déplacée le jour 2 selon la disponibilité du CA.</i> |

##### JOUR 2 : [date]

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 h 30 à 9 h   | Réunion du comité de visite                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 9 h à 10 h 30  | Rencontre avec la <b>régie pédagogique de la Direction des études</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 10 h 30 à 12 h | Rencontre avec des <b>intervenants impliqués dans la mise en œuvre des mécanismes d’assurance qualité</b><br><br><i>Personnes qui n’ont pas été rencontrées au sein des autres groupes et qui ont travaillé étroitement à la mise en œuvre des mécanismes en lien avec les différentes composantes au cours de la période d’observation (formation ordinaire et continue). Par exemple : des directeurs, des professeurs, des coordonnateurs, des conseillers pédagogiques, des professionnels (20 à 30 personnes).</i> |
| 12 h à 13 h    | Dîner sur place                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 13 h à 14 h    | <b>Table ronde</b><br><br><i>Personnes qui n’ont pas été rencontrées au sein des autres groupes et appartenant aux catégories suivantes (formation ordinaire et continue) : professeurs, professionnels, étudiants, employés de soutien (20 à 30 personnes).</i>                                                                                                                                                                                                                                                        |

|             |                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 h à 15 h | <i>Rencontres libres ou rencontres particulières</i><br><br><i>Il peut s'agir d'individus ou de groupes que la Commission n'avait pas formellement invités, mais qui souhaiteraient rencontrer les membres du comité de visite.</i> |
| 15 h à 17 h | Réunion du comité de visite (début de la synthèse)                                                                                                                                                                                  |

### JOUR 3 : [date]

|               |                                      |
|---------------|--------------------------------------|
| 8 h 30 à 12 h | Réunion synthèse                     |
| 12 h à 13 h   | Dîner sur place                      |
| 13 h          | Rencontre de la direction du Collège |

## Annexe 6 – Modèle d’horaire de visite actualisé

### Horaire de la visite

### Évaluation de l’efficacité du système d’assurance qualité

#### JOUR 1 : [Lundi]

|             |                                          |
|-------------|------------------------------------------|
| 17 h à 19 h | Réunion préparatoire du comité de visite |
|-------------|------------------------------------------|

#### JOUR 2 : [Mardi]

|                   |                                                                  |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|
| 8 h 30 à 11 h     | Réunion préparatoire du comité de visite (suite)                 |
| 11 h à 12 h       | Rencontre avec la <b>direction du Collège</b>                    |
| 12 h à 13 h       | Dîner sur place (en compagnie de la direction)                   |
| 13 h à 13 h 45    | Rencontre avec le <b>comité d’autoévaluation</b>                 |
| 13 h 45 à 14 h    | Pause                                                            |
| 14 h à 15 h 30    | Rencontre avec la <b>Régie du Collège</b>                        |
| 15 h 30 à 16 h 30 | Rencontre de la <b>Commission des études</b>                     |
| 16 h 30 à 17 h    | Pause                                                            |
| 17 h à 18 h       | Rencontre du <b>conseil d’administration</b> (ou de 18 h à 19 h) |

#### JOUR 3 : [Mercredi]

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 h à 8 h 30      | Réunion du comité de visite                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 8 h 30 à 10 h 30  | Rencontre avec la <b>régie pédagogique de la Direction des études</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 10 h 30 à 10 h 45 | Pause                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 10 h 45 à 12 h 15 | Rencontre avec des <b>intervenants impliqués dans la mise en œuvre des mécanismes d’assurance qualité</b><br><br><i>Personnes qui n’ont pas été rencontrées au sein des autres groupes et qui ont travaillé étroitement à la mise en œuvre des mécanismes en lien avec les différentes composantes au cours de la période d’observation (formation ordinaire et continue). Par exemple : des directeurs, des professeurs, des coordonnateurs, des conseillers pédagogiques, des professionnels, des techniciens et du personnel de soutien (20 à 30 personnes).</i> |
| 12 h 15 à 13 h 30 | Dîner sur place                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                   |                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 h 30 à 14 h 30 | Rencontre avec des <b>étudiants</b>                                                                                                                                                                     |
| 14 h 30 à 14 h 45 | Pause                                                                                                                                                                                                   |
| 14 h 45 à 15 h 45 | Rencontre avec des <b>professeurs</b>                                                                                                                                                                   |
| 15 h 45 à 16 h 45 | <i>Rencontres libres</i><br><br><i>Il peut s'agir d'individus ou de groupes que la Commission n'avait pas formellement invités, mais qui souhaiteraient rencontrer les membres du comité de visite.</i> |
| 16 h 45 à 17 h 45 | Réunion du comité de visite (début de la synthèse)                                                                                                                                                      |

#### JOUR 4 :

[Jeudi]

|               |                                      |
|---------------|--------------------------------------|
| 8 h 30 à 12 h | Réunion synthèse                     |
| 12 h à 13 h   | Dîner sur place                      |
| 13 h          | Rencontre de la direction du Collège |



