



RAPPORT D'ÉVALUATION

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

**du Cégep de Rivière-du-Loup**

Novembre 2015

## Introduction

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

Le rapport d'autoévaluation du Cégep de Rivière-du-Loup, couvrant la période d'observation 2011-2014 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 1<sup>er</sup> décembre 2014. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 14, 15 et 16 avril 2015<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs<sup>3</sup>, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

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

---

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

2. Outre la commissaire, M<sup>me</sup> Sylvie Poiret, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M<sup>me</sup> Sylvie Doucet, directrice adjointe des études du Cégep de Trois-Rivières, M. Maurice Piché, directeur général du Collège de Bois-de-Boulogne, et M. Benoît Régis, professeur de mathématiques au Cégep de Thetford. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Évelyne Drouin, agente de recherche de la Commission qui agissait à titre de secrétaire. M<sup>me</sup> Céline Durand, présidente 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.

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

## L'établissement

Fondé en 1969, le Cégep de Rivière-du-Loup est un établissement public d'enseignement collégial situé dans la région du Bas-Saint-Laurent. La mission que s'est donnée le Collège comprend quatre volets : son engagement à promouvoir, à valoriser et à favoriser l'accès de la population à la formation collégiale; à faciliter l'apprentissage, à soutenir les efforts et la persévérance ainsi qu'à favoriser la réussite jusqu'à la diplomation de ses étudiants; à contribuer au développement de sa région; à adopter des attitudes, des comportements et des mesures appropriés de façon à placer les étudiants au centre de ses préoccupations. Depuis 2013, le Collège collabore avec le Centre collégial de transfert technologique Biopterre du Cégep de La Pocatière afin de développer la recherche. De plus, en vertu d'une entente avec le Groupe Collegia, la Direction de la formation continue participe à une gestion commune de ressources régionales en partenariat avec le Cégep de Matane et le Cégep de la Gaspésie et des Îles.

Le Collège offre, à la formation ordinaire, cinq programmes d'études préuniversitaires, neuf programmes d'études techniques, dont certains proposés en formule DEC-BAC, ainsi que le *Cheminement Tremplin DEC*. Les programmes d'études techniques appartiennent surtout aux familles des techniques biologiques, humaines, administratives et artistiques. Au cours de la période d'observation, soit de 2011 à 2014, le nombre de programmes d'études de la formation ordinaire a augmenté, le *Baccalauréat international en Sciences de la nature* s'étant ajouté à l'offre de formation. Le Collège offre aussi, à la formation continue, cinq programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Ces programmes d'études appartiennent aux familles des techniques physiques, administratives, humaines et artistiques. Entre 2011 et 2014, le nombre de programmes d'études de la formation continue a diminué, passant de huit à cinq.

Au cours de la période d'observation, le nombre d'étudiants a décru, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Ainsi, en 2014, le Collège comptait 1148 étudiants dont 89 % inscrits à la formation ordinaire et 11 % à la formation continue. Des étudiants inscrits à la formation ordinaire, 29 % fréquentaient un programme d'études préuniversitaires, 65 % un programme d'études techniques et 6 % le *Cheminement Tremplin DEC*. Enfin, au cours de la période d'observation, le nombre d'employés a diminué, s'établissant à 202 en 2014. De ces 202 employés, 13 faisaient partie du personnel de direction, 112 du personnel enseignant, 16 du personnel professionnel et 61 du personnel de soutien. Le Collège compte cinq directions qui relèvent toutes de la Direction générale : la Direction des études, la Direction de la formation continue, la Direction des services administratifs, la Direction des ressources humaines et la Direction

des communications et des affaires corporatives. Le Service des affaires étudiantes est également placé sous l'autorité de la Direction générale. Au cours de la période d'observation, les personnes ayant occupé les fonctions de directeur général, de directeur des études et de président du conseil d'administration ont changé.

## **La démarche d'autoévaluation**

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité qu'a menée le Cégep de Rivière-du-Loup s'est étalée de mai 2013 à novembre 2014. Elle s'est appuyée sur un devis d'évaluation qui prévoit notamment l'assignation des responsabilités en lien avec les différentes étapes de la démarche et les sources d'information pour chacun des objets soumis à l'évaluation. Ce document a fait l'objet de consultations auprès de la communauté et des instances du Collège et a été adopté par le conseil d'administration. Le Collège a également déterminé des enjeux pour sa démarche d'autoévaluation, soit l'identification des composantes d'un système d'information sur les mécanismes d'assurance qualité et la validation du processus d'évaluation continue des programmes. Le comité d'autoévaluation, composé à l'origine du directeur général, du directeur des études (qui, au moment de la visite, était directeur général) et de deux conseillers pédagogiques, a été responsable de la collecte et de l'analyse des données de même que de la rédaction du rapport d'autoévaluation. Le Collège a également mis sur pied un comité réacteur, regroupant des représentants de toutes les catégories de son personnel, dont les commentaires ont été sollicités à différentes étapes de la démarche d'autoévaluation. Les données colligées dans le cadre de cet exercice ont été de nature statistique, documentaire et perceptuelle. Ainsi, des données statistiques, notamment constituées des indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation, et des données documentaires, entre autres composées d'évaluations de programme et de plans d'action annuels, ont été considérées. Le Collège a également mené des consultations auprès de son personnel à travers le comité réacteur. Enfin, le conseil d'administration a été consulté sur la version définitive du rapport d'autoévaluation et a procédé à son adoption le 24 novembre 2014.

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

En lien avec la qualité des programmes, le Collège disposait, jusqu'à août 2013, d'une Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP). Il a abrogé cette politique en adoptant une Politique institutionnelle de gestion des programmes (PIGP) qui inclut une PIEP au sens du Règlement sur le régime des études collégiales. Cette politique est entrée en vigueur au début de l'année scolaire 2013-2014. La Commission a jugé cette politique partiellement satisfaisante lors de son évaluation de novembre 2013. Quoique la politique précise que la Direction des études s'assure que chacun des six critères est évalué sur une période maximale de neuf ans, la Commission constate que la PIGP ne

prévoit pas la consignation dans un document des résultats d'évaluation de ces critères. À cet égard, la Commission a recommandé au Collège de prévoir l'adoption d'un rapport d'évaluation par programme en fin de cycle informant des constats d'évaluation pour chacun des six critères. La Direction des études, avec l'appui des départements et des comités de programme, est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme.

En ce qui concerne la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Collège met en œuvre une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) dont la plus récente révision s'est tenue en octobre 2013. La Commission a jugé cette politique entièrement satisfaisante lors de son évaluation de janvier 2014. Tout comme pour la PIGP, la Direction des études, de concert avec les départements et les comités de programme, est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme.

En lien avec la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, le Collège s'est doté d'un plan stratégique, incluant un plan de réussite. Le *Plan stratégique 2011-2016* a été évalué par la Commission en novembre 2011 qui l'a jugé conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Elle a par ailleurs estimé que ce plan ne comprend pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La Commission a ainsi recommandé au Collège de formuler les objectifs de son plan en termes de résultats attendus et de préciser les indicateurs afin de pouvoir témoigner des résultats obtenus annuellement. En janvier 2015, la Commission a évalué la version actualisée du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en reformulant le même jugement que lors de l'évaluation de la version initiale. La Direction générale est responsable de la mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Le volet de la planification liée à la réussite est plus spécifiquement placé sous la responsabilité de la Direction des études.

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

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

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

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

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

La PIEP et, depuis l'année scolaire 2013-2014, la PIGP constituent les principaux mécanismes que le Collège met en œuvre pour assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études. La PIEP prescrivait un cycle d'évaluation des programmes en profondeur s'étalant sur dix ans. Ainsi, au cours de la période d'observation, les programmes de la formation ordinaire *Techniques de soins infirmiers, Arts et lettres, Techniques d'éducation à l'enfance* et *Sciences humaines* ainsi que le programme de la formation continue *Technique de gestion des eaux* ont été évalués. Lors de ces évaluations, les six critères prévus à la PIEP ont été examinés. La PIGP, pour sa part, prévoit un mode d'évaluation des programmes en continu. Ainsi, chaque année, les critères de pertinence, de cohérence et d'efficacité des programmes d'études sont évalués pour chacun des programmes. Les critères concernant la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources aux besoins de formation de même que la qualité de la gestion des programmes d'études sont examinés lorsque des questionnements sont soulevés ou lorsque des lacunes sont constatées dans un programme donné. Se basant sur ce mode d'évaluation en continu, le Collège prévoit que tous les critères pour chacun de ses programmes d'études sont évalués tous les neuf ans. Pour chacun des six critères, des données sont donc colligées annuellement au moyen de pratiques que le Collège met en œuvre pour appuyer sa politique. C'est le cas du Système d'information sur les programmes qui contient des fiches répertoriant des informations pour l'ensemble des programmes, mais également par programme. Les tableaux de bord, pour leur part, sont produits annuellement pour chacun des programmes. Ils comprennent des données permettant de tracer le portrait de l'effectif étudiant du programme, des données sur l'évolution des taux de réussite, de réinscription et de diplomation dans le programme, des données sur l'évolution des taux de réussite des cours-défis du programme et la détermination d'enjeux et d'objets de

travail en lien avec les points à améliorer pour un programme donné. Enfin, des politiques et des règlements, notamment en ce qui a trait à l'encadrement et à l'évaluation du personnel, sont mis en œuvre afin d'assurer la qualité des programmes d'études.

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

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

En ce qui concerne la **pertinence** des programmes d'études, le Collège compile annuellement des données par programme sur la provenance de ses étudiants. Elles sont intégrées aux tableaux de bord qui tracent notamment l'évolution du nombre de demandes d'admission pour chacun des programmes. Ainsi, le Collège est à même de constater si le nombre de demandes d'admission est en hausse ou en baisse dans ses programmes. De plus, le Collège collige annuellement des données par programme sur les taux d'inscription à l'université pour ses diplômés du secteur préuniversitaire et sur les taux de placement en emploi pour ses diplômés du secteur technique. Les taux de satisfaction, d'une part, des diplômés au regard de leur formation et, d'autre part, des universités et des entreprises au regard des compétences des étudiants du Collège sont également recueillis. Ces informations sont obtenues au moyen de questionnaires destinés aux diplômés, aux universités et aux entreprises. Ainsi, les milieux de travail qui accueillent des étudiants du Collège en stage sont interpellés. La connaissance du milieu dans lequel évolue le Collège favorise aussi une proximité avec les entreprises susceptibles d'embaucher ses diplômés. Il profite de ce lien avec le marché du travail pour mieux connaître ses besoins. La cueillette d'information auprès des universités s'avère, de l'aveu même du Collège, plus ardue. Au moment de la visite, le Collège réfléchissait à des moyens plus efficaces de colliger des données auprès des universités qui accueillent ses diplômés. De même, pour sa cueillette d'information auprès de ses diplômés, le Collège a rencontré des difficultés au cours de la période d'observation. Pour l'autoriser à communiquer avec ses étudiants après leur diplomation, le Collège, depuis l'année scolaire 2014-2015, fait remplir à ses étudiants lors de leur admission un formulaire confirmant qu'ils acceptent d'être sollicités afin que des informations en lien avec leur taux de satisfaction et leur taux de placement soient répertoriées. Le Collège utilise également les médias sociaux afin de rejoindre ses diplômés. Ces pratiques sont étendues à la formation ordinaire et à la formation continue. Les informations obtenues au moyen des questionnaires soumis par le Collège sont ensuite versées dans son Système d'information sur les programmes. Ce dernier permet en outre la comparaison des taux de placement des étudiants du Collège avec les taux de placement des étudiants du réseau. En somme, la Commission estime que les mécanismes mis en œuvre par le Collège veillent à la pertinence de ses programmes d'études.

En ce qui a trait à la **cohérence** des programmes d'études, le Collège prévoit, dans sa PIGP, des règles d'élaboration des programmes, un gabarit pour l'élaboration des plans-cadres ainsi qu'une procédure de modification des maquettes de cours durant la mise en œuvre d'un programme. Ainsi, la PIGP présente les étapes qui jalonnent l'élaboration des programmes. Ces étapes, clairement décrites dans la politique, concernent notamment l'appropriation des documents ministériels, l'analyse des compétences du programme, l'étalement des compétences dans le programme et la pondération à leur attribuer, la grille de cours, la détermination d'un cours intégrateur par session, la production du profil du diplômé, la rédaction des plans-cadres et le processus d'approbation des documents par les instances. Quant au gabarit de plan-cadre présenté dans la PIGP, il inclut les sections à prévoir dans un tel document, notamment la description de l'objectif terminal du cours, la détermination de l'évaluation finale du cours et l'identification des contenus des compétences, des habiletés et des attitudes. Le processus de validation et la procédure de révision des plans-cadres sont également prescrits dans la PIGP. Concernant la modification des maquettes de cours, la PIGP présente une procédure annuelle de révision de ces documents où les étapes, les responsabilités et les échéanciers sont précisés. Comme mentionné précédemment, le Collège demande à chaque programme qu'un cours intégrateur par session soit mis en place. Ce dernier vise à favoriser les liens entre les cours d'une même session et à permettre une intégration des connaissances acquises en cours de formation, et non pas seulement en fin de formation. Cette disposition est prévue dans la PIGP. Des témoignages recueillis et des documents consultés lors de la visite ont de plus permis à la Commission de constater que les évaluations de programme en profondeur, qui se sont déroulées sur toute la période pendant laquelle la PIEP a été appliquée, ont souvent mené à des révisions de programme. C'est le cas du programme *Techniques d'éducation à l'enfance* qui a été évalué en 2011 au cours de la période d'observation. Au moment de la visite, le Collège procédait à la mise sur pied des comités de programme de même qu'au développement d'un guide d'élaboration et d'une grille d'analyse pour l'épreuve synthèse de programme. Ces mécanismes visent, d'une part, à favoriser la concertation entre les intervenants d'un même programme et, d'autre part, à assurer la cohérence entre les contenus enseignés et la démonstration de l'intégration des compétences développées au terme d'un programme. En somme, la Commission estime que les mécanismes mis en œuvre par le Collège veillent à la cohérence de ses programmes d'études et qu'il s'agit d'une de ses forces.

En ce qui concerne la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**, le Collège inclut, dans sa PIGP, un cadre de référence pour l'appréciation des méthodes pédagogiques déployées par les professeurs dans le cadre du processus d'évaluation en continu des programmes. Ce cadre de référence précise que l'appréciation qui est faite des méthodes pédagogiques doit s'appuyer sur des pratiques reconnues par la recherche en sciences de l'éducation. Se retrouve aussi dans la politique une grille d'analyse des plans de cours qui répertorie les éléments figurant obligatoirement dans chacun des plans de cours. Des éléments de cette grille réfèrent

aux méthodes pédagogiques, notamment l'enseignement explicite et les évaluations diagnostique et formative. La PIGP prévoit également un cadre de référence de la Pédagogie de première année, mise en œuvre depuis 2001 et balisée par la PIEP lorsque celle-ci était en vigueur. Pour le Collège, cette approche vise à soutenir la réussite des étudiants de première année de chacun des programmes. Afin d'adapter ses interventions, le Collège se préoccupe de dépister ses étudiants en difficulté et de définir le profil à l'entrée de ses étudiants. Ainsi, au début de la période d'observation, le Collège utilisait des outils lui permettant de cerner le profil de ses étudiants. Ces outils n'étant plus disponibles ou étant jugés peu efficaces par les intervenants, le Collège était, au moment de la visite, à la recherche de nouvelles stratégies pour ce faire. Les interventions menées dans le cadre de la Pédagogie de première année permettent néanmoins au Collège de colliger certaines informations sur ses étudiants; ces données sont transmises aux programmes et aux départements. À la formation continue, un questionnaire administré aux étudiants à leur entrée permet de recueillir certaines informations. Au moment de la visite, le Collège réfléchissait à la possibilité d'étendre cette pratique à la formation ordinaire. La Commission note par ailleurs que la concertation entre les disciplines de la formation générale existe peu et que l'implantation de l'approche-programme ne fait que débuter. L'exploitation de ces lieux d'échanges constitue une façon d'améliorer les méthodes pédagogiques déployées par les professeurs d'un même programme. La Commission observe finalement que le Collège ne met pas en œuvre de mécanisme structuré lui permettant de vérifier que la disponibilité des professeurs répond adéquatement aux besoins d'encadrement des étudiants. Par ailleurs, lorsqu'une lacune est constatée à cet égard, le Collège réagit rapidement afin d'améliorer les pratiques. En somme, la Commission estime que, dans l'ensemble, les mécanismes mis en œuvre par le Collège veillent à la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants.

En ce qui a trait à l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation**, le Collège intègre à la régie pédagogique de sa Direction des études le directeur des ressources humaines et le directeur de la formation continue, ce qui permet un meilleur arrimage entre les préoccupations de nature pédagogique et la disponibilité des ressources. La Commission constate que l'adéquation des ressources aux besoins de formation était évaluée dans le cadre des évaluations en profondeur des programmes. En effet, dans tous les programmes évalués au cours de la période d'observation, ce critère a été considéré. Dans le cadre des évaluations en continu des programmes, la Commission observe toutefois que le critère concernant l'adéquation des ressources aux besoins de formation est moins explicitement apprécié. Comme le prescrit la PIGP, le Collège collige systématiquement et périodiquement des données portant sur ce critère. Les données recueillies sont traitées par le Service du développement pédagogique, qui est notamment responsable de mettre annuellement à jour les tableaux de bord des programmes. S'appuyant sur ces informations, la régie pédagogique de la Direction des études se penche sur les questions touchant l'adéquation des ressources aux besoins de formation. Lorsqu'un problème est constaté à cet égard, le Collège,

appuyé du département ou du programme concerné, évalue plus précisément ce critère afin de pallier les lacunes observées, le cas échéant. Lors de la visite, la Commission a également noté que le recours au perfectionnement chez les professeurs est peu répandu et que la participation du Collège au programme Performa a été abandonnée au cours de la période d'observation. Le Collège met cependant en œuvre un programme d'accompagnement pour tous les nouveaux professeurs. Basé sur le modèle du mentorat, ce programme a pour visée de favoriser leur insertion et leur maintien en emploi, quel que soit leur secteur d'enseignement. Sans être obligatoire, le Collège constate un taux de participation satisfaisant, autant chez les nouveaux professeurs que chez les professeurs expérimentés agissant à titre de mentors. Au moment de la visite, le Collège, à la demande des professeurs, envisageait de rendre disponible cette formation en ligne afin d'en améliorer la flexibilité. Concernant l'évaluation de son personnel, le Collège dispose d'une procédure lui permettant de mener des évaluations des membres de son personnel non permanent, incluant les professeurs. Au moment de la visite, le Collège finalisait la révision d'une politique afin de baliser l'évaluation des membres de son personnel permanent. Avec l'entrée en vigueur de cette politique, ceux-ci seront soumis à une évaluation formative une fois tous les cinq ans. À partir de ces évaluations, le Collège vise à cibler plus efficacement les besoins en perfectionnement de tous les membres de son personnel. En somme, la Commission estime que, dans l'ensemble, les mécanismes mis en œuvre par le Collège veillent à l'adéquation des ressources aux besoins de formation.

En ce qui concerne l'**efficacité** des programmes d'études, le Collège dispose de pratiques d'admission l'assurant de recruter les étudiants répondant aux exigences de ses programmes d'études. Aussi, au moyen de ses tableaux de bord, le Collège suit l'évolution des taux de réussite de l'ensemble des cours, incluant ceux des cours-défis, ainsi que les taux de persévérance et de diplomation par programme. Pour toutes ces données, le Collège inclut une analyse et une interprétation des résultats afin de dégager d'éventuels enjeux et, le cas échéant, de déterminer des pistes de solution à explorer par le programme. Ces tableaux de bord constituent un outil de communication à l'intérieur du Collège, la Direction des études rencontrant deux fois par année tous les départements à ce sujet. Lors de la visite, le Collège a confirmé que l'utilisation des tableaux de bord sera étendue à la formation continue à partir de janvier 2016, comme prévu dans le plan d'action de son rapport d'autoévaluation. Le Collège dispose par ailleurs de processus lui permettant de porter un regard sur l'évaluation des apprentissages réalisés par ses étudiants. La PIGP prévoit à cet égard un guide d'adoption des plans de cours. Celui-ci précise les responsabilités relatives à l'évaluation des apprentissages, notamment celle des professeurs de respecter les prescriptions de la PIEA, celle des départements de s'assurer de la cohérence entre les activités d'apprentissage et les activités d'évaluation et celle de la Direction des études de veiller à l'application de la PIEA. Un gabarit de plan de cours de même qu'une grille d'analyse et une fiche de transmission des plans de cours sont intégrés à la politique. De plus, des témoignages recueillis lors de la visite ont permis à la Commission de constater que, chaque session, trente plans de cours choisis aléatoirement sont évalués par la Direction des études. Si des problèmes sont constatés

dans un ou des plans de cours soumis à cette évaluation, les professeurs et les départements concernés sont rencontrés et ont l'obligation de remédier aux lacunes relevées. La Direction des études effectue un suivi des correctifs apportés à ces plans de cours. Le Collège a également informé la Commission qu'il procédait, au moment de la visite, à l'implantation d'une procédure visant l'appréciation des épreuves finales de cours, comme énoncé dans le plan d'action de son rapport d'autoévaluation. Cette pratique permet à la Direction des études d'évaluer, chaque session, un échantillon d'épreuves finales de cours sélectionnées aléatoirement. La grille utilisée à cette fin vérifie notamment que l'épreuve est équitable puisqu'elle permet une évaluation équivalente d'un étudiant à l'autre et d'un cours à l'autre, que les critères d'évaluation de l'épreuve réfèrent explicitement aux critères de performance des objectifs et standards et que l'épreuve atteste la maîtrise individuelle de l'objectif terminal du cours dans le cas d'une évaluation en équipe. En somme, la Commission estime que les mécanismes mis en œuvre par le Collège veillent à l'efficacité de ses programmes d'études.

En ce qui a trait à la **qualité de la gestion** des programmes d'études, le Collège balise, dans sa PIGP, le processus d'élaboration de ses programmes et distingue les modalités entourant l'élaboration des programmes conduisant à un DEC de celles relatives à l'élaboration des programmes menant à une AEC. Le Collège insiste sur les responsabilités en lien avec la diffusion de l'information portant sur les programmes, notamment auprès des nouveaux étudiants et des nouveaux professeurs. Ainsi, la PIGP prévoit que, à la formation ordinaire, la Direction des communications et des affaires corporatives diffuse les informations portant sur chaque programme dans l'annuaire remis aux étudiants et que, à la formation continue, la Direction de la formation continue rend disponibles sur son site Internet les documents officiels sur chaque programme. Des témoignages recueillis lors de la visite ont toutefois permis à la Commission de constater certains problèmes en ce qui a trait à l'efficacité des moyens de communication déployés par le Collège. À titre d'exemple, le personnel enseignant se dit peu informé sur l'implantation des comités de programme et sur les modalités de l'approche-programme. De plus, les professeurs et les étudiants n'ont pas la même compréhension des pratiques relatives à l'évaluation des travaux en équipe. En conséquence, la Commission **invite** le Collège à s'assurer que ses mécanismes lui permettent de veiller à la qualité de ses communications. Lors de la visite, la Commission a par ailleurs noté que les intervenants exercent leurs responsabilités en lien avec l'application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages dans les programmes, que l'application de la politique est efficace et qu'elle guide les interventions menées au sein des programmes. De plus, le Collège encadre les règles départementales d'évaluation des apprentissages. Finalement, la Commission observe que les plans d'action annuels contribuent à ce que les différentes instances exercent les fonctions de gestion qui leur sont attribuées, ce qui favorise notamment la prise en charge des actions découlant de l'évaluation de la qualité des programmes. Toutes les directions, tous les services et tous les départements élaborent des plans d'action annuels et des bilans annuels. Ces pratiques permettent entre autres de coordonner les interventions menées en matière de gestion des

programmes d'études. En somme, la Commission estime que, dans l'ensemble, les mécanismes mis en œuvre par le Collège veillent à la qualité de la gestion de ses programmes d'études.

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

Au cours de la période d'observation, le Collège est passé d'un mode d'évaluation en profondeur de ses programmes, encadré par sa PIEP, à un mode d'évaluation en continu de ses programmes, balisé par sa PIGP. Le Collège a effectué ce changement parce qu'il considérait le cycle d'évaluation en profondeur de ses programmes trop long. Depuis l'entrée en vigueur de sa PIGP, le Collège conduit un processus annuel de révision et d'actualisation de sa politique. Ainsi, des données sont recueillies par différents intervenants durant les rencontres tenues pendant l'année dans le cadre de l'évaluation en continu des programmes. En mars de chaque année, le Service de développement pédagogique consigne et analyse les données colligées. Des propositions de modifications sont ensuite communiquées à la Direction des études. En avril, celle-ci étudie ces propositions et retient celles susceptibles de modifier la politique. En mai, la version révisée de la PIGP est déposée à la Commission des études et au conseil d'administration, pour adoption. Le Collège a schématisé ce processus annuel. Un schéma, qui précise les opérations à mener et les résultats à extraire de ces opérations ainsi qu'un échéancier et des responsables pour chacune des opérations de ce processus, apparaît dans son rapport d'autoévaluation. À la lumière de ces observations, la Commission estime que la gestion des mécanismes témoigne de la capacité du Collège à les réviser et, au besoin, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

En somme, le Cégep de Rivière-du-Loup met en œuvre des mécanismes afin d'assurer la qualité de ses programmes d'études et démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. De plus, le Collège a élaboré plusieurs mécanismes pour supporter la mise en œuvre de ses politiques, soit sa PIEP et, depuis l'année scolaire 2013-2014, sa PIGP. La Commission souligne notamment le Système d'information sur les programmes qui contient des données sur chacun des programmes et qui permet la production annuelle des tableaux de bord par programme et d'un bilan annuel d'évaluation en continu des programmes. Elle observe toutefois que les mécanismes déployés par le Collège ne lui permettent pas toujours de veiller à la qualité de ses communications.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent 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 Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages constitue le principal mécanisme que le Collège met en œuvre pour assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. Des pratiques venant appuyer cette politique sont mises en œuvre afin d'assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages des étudiants. La Direction des études, les départements, les comités de programme mis en place, la Commission des études et le conseil d'administration interviennent dans la mise en œuvre de ces mécanismes. Aussi, le Collège dispose d'une procédure de reconnaissance des acquis dont la mise en œuvre est placée sous la responsabilité de la Direction de la formation continue en partenariat avec le Groupe Collegia.

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

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes assurant la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.

En ce qui a trait à la **justice** de l'évaluation des apprentissages, le Collège veille à ce que les étudiants soient informés des règles d'évaluation des apprentissages au moyen de sa PIEA. La politique apparaît d'ailleurs dans l'agenda scolaire et sur le portail informatique qui leur sont destinés. Le plan de cours constitue également un moyen utilisé par le Collège pour rappeler aux étudiants certaines règles d'évaluation des apprentissages. Ainsi, dans le gabarit de plan de cours prescrit par la PIGP qu'utilisent les professeurs, il est précisé que le plan de cours doit contenir un rappel de certains articles de la PIEA, notamment ceux traitant des règles relatives aux absences lors des évaluations de même qu'au plagiat. Cette pratique s'applique autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Lors de la visite, la vaste majorité des professeurs rencontrés a confirmé se référer au gabarit de plan de cours dans l'élaboration de leurs propres plans de cours. De même, les étudiants rencontrés lors de la visite ont affirmé se sentir bien informés des règles relatives à l'évaluation de leurs apprentissages et ont explicitement référé à l'agenda, au portail et au plan de cours pour désigner les moyens par lesquels ils peuvent recevoir de l'information à ce sujet. Le plan de cours doit aussi comprendre certaines

dispositions relatives à l'évaluation finale de cours balisée par la PIEA. Ainsi, la grille d'analyse des plans de cours permet notamment de vérifier que la pondération de l'évaluation finale est conforme à ce que prescrit la PIEA. À l'aide de cette grille, la Direction des études évalue trente plans de cours choisis aléatoirement chaque session et procède à un suivi auprès des professeurs et des départements responsables des plans de cours qui ont dû être modifiés suite à cette analyse. Le Collège dispose également d'une procédure de révision des notes et de gestion des litiges. La PIEA prévoit une procédure distincte pour les révisions de notes en cours de session et pour celles en fin de session. Au moment de la visite, le Collège a affirmé compiler et déposer à la régie pédagogique de la Direction des études les statistiques relatives aux demandes de révision de notes. À la lumière de ces données, il prévoit ajuster ce processus lors de la révision prochaine de sa PIEA. La gestion des litiges, pour sa part, est encadrée par un règlement sur les conditions de vie et par une procédure de gestion des plaintes étudiantes qui n'est qu'occasionnellement utilisée. Les dispositions entourant la révision de notes et la gestion des litiges sont diffusées dans l'agenda scolaire et sur le portail informatique. Les témoignages recueillis lors de la visite démontrent que les étudiants connaissent leurs droits à cet égard, certaines dispositions devant apparaître au plan de cours. Le Collège dispose en outre d'une procédure de reconnaissance des acquis. En partenariat avec le Groupe Collegia, il a développé des pratiques standardisées afin de procéder à l'analyse des acquis de ses étudiants à l'admission. Au moment de la visite, le Collège réfléchissait à la possibilité d'adopter une politique de reconnaissance des acquis afin de mieux encadrer les pratiques dans ce domaine. À la lumière de ces constats, la Commission estime que les mécanismes mis en œuvre par le Collège assurent, dans l'ensemble, la prise en charge de la justice de l'évaluation des apprentissages.

En ce qui a trait à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, le Collège s'appuie notamment sur le gabarit de plan de cours et sur la grille d'analyse des plans de cours qu'il a élaborés pour vérifier que les dispositions relatives à l'évaluation des apprentissages prévues dans sa PIEA sont appliquées. D'abord, le gabarit de plan de cours précise que l'objectif terminal à inscrire au plan de cours doit être textuellement repris du plan-cadre. La Commission souligne que les plans-cadres font l'objet d'un processus d'élaboration, de validation et de révision rigoureux et qu'ils sont déposés à la Commission des études et adoptés par le conseil d'administration. Le gabarit de plan de cours précise également que l'énoncé de la compétence doit être formulé de la même façon que dans le programme ministériel. La grille d'analyse des plans de cours, pour sa part, permet de vérifier que les professeurs respectent ces modalités dans l'élaboration de leurs plans de cours et que le contenu qui apparaît dans le plan de cours est le même qui figure dans le plan-cadre. De plus, la grille d'analyse du plan de cours comporte plusieurs critères permettant de juger de l'équivalence de l'évaluation dans le cas de cours donnés par plus d'un professeur. Ainsi, la grille d'analyse permet d'évaluer si, dans ces cas, les objectifs d'apprentissage sont identiques d'un professeur à l'autre, les critères d'évaluation sont les mêmes, les activités servant à l'évaluation des apprentissages recouvrent les mêmes contenus, les conditions de réalisation de l'épreuve terminale sont

les mêmes et la charge personnelle de travail exigée de l'étudiant est équivalente. La Commission rappelle qu'un échantillon de trente plans de cours sélectionnés aléatoirement est évalué chaque session. Comme il l'a inscrit au plan d'action de son rapport d'autoévaluation, le Collège, au moment de la visite, implantait une procédure lui permettant également d'évaluer chaque session un échantillon d'épreuves finales de cours choisies au hasard. Il procédait également au développement d'un guide d'élaboration et d'une grille d'analyse pour l'épreuve synthèse de programme. Des témoignages recueillis à ce moment permettent toutefois à la Commission de constater que les disciplines contributives et celles de la formation générale ne figurent pas toujours dans les épreuves synthèses de programme. La Commission encourage le Collège à poursuivre l'implantation de mécanismes qui encadreront l'élaboration et l'approbation des épreuves synthèses de programme et qui permettront de vérifier la prise en charge par celles-ci des disciplines de la formation générale et des disciplines contributives. À la lumière de ces constats, la Commission estime que les mécanismes mis en œuvre par le Collège assurent, dans l'ensemble, une prise en charge de l'équité de l'évaluation des apprentissages.

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

Au cours de la période d'observation, le Collège a conduit un processus de révision en continu de sa PIEA. Ce processus est annuel. Le Collège a choisi d'instaurer cette pratique suite à l'évaluation de l'application de sa politique tenue en janvier 2010. Ainsi, dans les rencontres qui se déroulent pendant l'année scolaire et qui réunissent des directions et des services responsables de l'application de la politique, des modifications peuvent être proposées afin de s'assurer que la PIEA est conforme aux pratiques ou tient compte de nouvelles réalités. Lors d'une assemblée des responsables de la coordination départementale, les intervenants sont invités à proposer des modifications à la PIEA. Des rencontres similaires se tiennent au sein d'autres instances, notamment à la Direction de la formation continue. À ces occasions, la Direction des études présente les modifications qu'elle souhaite apporter à la politique. Elle intègre ensuite les propositions de modifications retenues et soumet une version révisée de la politique à la régie pédagogique de la Direction des études et aux responsables de la coordination départementale pour discussion. Une version révisée à la lumière des commentaires recueillis est ensuite déposée à la Commission des études et au conseil d'administration pour adoption. Ce processus de révision en continu de la PIEA a mené à l'adoption par le conseil d'administration d'une nouvelle version de la politique en octobre 2013. Le Collège a illustré ce processus annuel au moyen d'un schéma qui précise les opérations à mener et les résultats à extraire de ces opérations ainsi qu'un échéancier et des responsables pour chacune des opérations de ce processus et qui apparaît dans son rapport d'autoévaluation. À la lumière de ces observations, la Commission estime que la gestion des mécanismes témoigne de la capacité du Collège à les réviser et, au besoin, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants.

En somme, le Cégep de Rivière-du-Loup met en œuvre des mécanismes afin d'assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. De plus, le Collège a élaboré plusieurs mécanismes pour appuyer la mise en œuvre de sa PIEA. La Commission souligne notamment les pratiques encadrant l'élaboration et l'approbation des plans de cours, l'instauration d'un processus d'évaluation des épreuves finales de cours et la qualité de sa procédure de reconnaissance des acquis.

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

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

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

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

Le *Plan stratégique 2011-2016* constitue le principal mécanisme que le Collège met en œuvre pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs institutionnels en matière de planification stratégique et de planification liée à la réussite. Le plan stratégique comporte 4 orientations, déclinées en 44 objectifs. Les orientations concernent notamment l'adéquation entre les programmes et les besoins du marché du travail et la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Pour sa part, le *Plan d'aide à la réussite et à la diplomation 2011-2016* est intégré au plan stratégique par sa première orientation qui vise à favoriser l'apprentissage, la réussite et la persévérance des étudiants jusqu'à l'obtention du diplôme et par une partie de sa troisième orientation qui vise à maintenir un milieu d'études et de vie stimulant propre à encourager l'engagement dans les études et l'implication dans le milieu. Les directions et une partie des services et des départements élaborent leur plan d'action annuel et leur bilan annuel à partir des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

En ce qui a trait plus spécifiquement à la planification liée à la réussite, les tableaux de bord, qui répertorient les taux relatifs aux indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation par programme, permettent à la Direction des études de procéder à un suivi de ces indicateurs auprès des départements. La Direction des études rencontre d'ailleurs chacun des départements deux fois par année afin de notamment effectuer auprès de ceux-ci un suivi de ces indicateurs. Enfin, la Pédagogie de la première année, qui est prévue dans la PIGP, permet de coordonner des actions menées par différents intervenants du Collège en matière de 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.

En ce qui concerne la **mise en œuvre** de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège, de concert avec les directions, les services et les départements, élabore des plans d'action annuels qui tiennent compte des objectifs stratégiques. Pour ce faire, le Collège a conçu un gabarit faisant explicitement référence aux objectifs stratégiques pour chacun des moyens compris dans les plans d'action annuels. En tenant compte des plans d'action annuels des services et des départements placés sous leur autorité, les directions élaborent leur propre plan d'action annuel. La Direction générale, à partir d'une consolidation des plans d'action annuels des directions, développe le plan d'action institutionnel qui est adopté par le conseil d'administration. Les directions et les services réalisent un bilan de mi-année de leur plan d'action annuel et effectuent les ajustements nécessaires, le cas échéant. Cette pratique, qui apparaît dans le plan d'action du rapport d'autoévaluation produit par le Collège, est mise en place depuis janvier 2015. Elle permet au Collège de prendre en charge les améliorations à apporter à la mise en œuvre de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. En fin d'année, les directions, les services et les départements procèdent au bilan de leur plan d'action annuel. Après compilation et analyse des données issues de ces documents, la régie du Collège collige les points forts et les améliorations à apporter à la mise en œuvre de sa planification stratégique et la Direction générale élabore son bilan annuel qu'elle dépose au conseil d'administration. Les plans d'action annuels sont toujours élaborés à partir des bilans annuels de l'année précédente. Des témoignages recueillis et des documents consultés lors de la visite ont toutefois permis à la Commission d'observer que les pratiques en lien avec l'élaboration des plans d'action annuels sont hétérogènes. Si toutes les directions réfèrent explicitement aux objectifs stratégiques dans leur plan d'action annuel, les services et les départements ne réfèrent pas toujours explicitement aux objectifs stratégiques dans leur plan d'action annuel. De plus, la Commission constate que la planification stratégique demeure une préoccupation pour la régie du Collège, mais qu'elle guide moins les activités menées par une partie des services et des départements. À l'opposé, le Collège affirme peu sa vision institutionnelle de la réussite. La planification liée à la réussite guide des moyens déployés par les intervenants, notamment en ce qui concerne la Pédagogie de première année, mais ne fait pas l'objet d'une prise en charge institutionnelle. À la lumière de ces observations, la Commission estime que les mécanismes mis en place par le Collège n'assurent pas toujours une mise en œuvre efficace de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer de l'efficacité des mécanismes de mise en œuvre de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite.

En ce qui concerne le **suivi des résultats** de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège procède davantage au suivi de la mise en œuvre de ses moyens qu'au suivi des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. En effet, les bilans annuels produits par les directions, les services et les départements font état des actions menées sans établir de liens entre celles-ci et l'atteinte des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Le plan stratégique, incluant le plan de

réussite, ne détermine d'ailleurs pas d'indicateurs et de résultats attendus pour ses objectifs, ce que le Collège reconnaît. En octobre 2014, le Collège a actualisé son plan stratégique, incluant son plan de réussite. À cette occasion, il n'y a toutefois pas ajouté d'indicateurs et de résultats attendus, retranchant plutôt douze objectifs et modifiant le libellé de deux autres. Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège a inclus deux actions susceptibles d'améliorer ses mécanismes relatifs au suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. D'abord, il compte présenter aux membres de sa communauté les modifications apportées à son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Lors de la visite, la direction du Collège a affirmé désormais faire état de la progression des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite lors de l'accueil du personnel à la rentrée scolaire, ce qui a d'ailleurs été fait en août 2014. Ensuite, dans le plan d'action de son rapport d'autoévaluation, l'élaboration et la diffusion d'un outil de suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont prévues et mises sur pied depuis décembre 2014. Lors de la visite, la Commission a pu prendre connaissance de cet outil. Il s'agit d'un fichier électronique contenant tous les objectifs stratégiques pour lesquels des indicateurs et des résultats attendus ont été déterminés. Or, la Commission note que les indicateurs établis par le Collège constituent des indicateurs de moyens et que les résultats attendus fixés dans cet outil documentent la mise en œuvre de moyens. Ils ne permettent donc pas au Collège de suivre la progression des objectifs dans une perspective de gestion axée sur les résultats. Pour le volet de la planification liée à la réussite, les tableaux de bord des programmes contiennent des cibles pour les indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. La Commission observe toutefois que ces cibles ne sont pas reprises dans le plan de réussite et qu'elles ne font pas l'objet d'un suivi de la part de la Direction des études auprès des départements. Un état de situation portant sur les indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation est par ailleurs présenté périodiquement à la Commission des études et au conseil d'administration. À la lumière de ces observations, la Commission estime que les mécanismes mis en place par le Collège n'assurent pas un suivi des résultats efficace de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. En conséquence,

*la Commission recommande au Collège de s'assurer de l'efficacité des mécanismes de suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite.*

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

Au cours de la période d'observation, le Collège a révisé annuellement son plan stratégique, incluant son plan de réussite, et l'a actualisé à une occasion, en octobre 2014. Cette décision d'actualiser le plan stratégique, incluant le plan de réussite, s'est basée sur le caractère stratégique et la capacité du Collège à atteindre certains objectifs ainsi que sur des changements survenus dans l'environnement du Collège. Pour sa part, la révision annuelle, réalisée à partir des bilans annuels des directions, est déposée au

conseil d'administration. Ainsi, lors du dépôt du plan d'action institutionnel issu du bilan annuel de l'année précédente par la Direction générale au conseil d'administration, celui-ci est informé, le cas échéant, des modifications apportées au plan stratégique, incluant le plan de réussite. Or, lors de l'actualisation d'octobre 2014, la communauté du Collège n'a pas été informée des modifications appliquées au plan stratégique et au plan de réussite. Constatant la faible mobilisation de sa communauté autour du plan stratégique et du plan de réussite, le Collège a instauré de nouvelles pratiques. Ainsi, la Direction générale prévoit notamment présenter annuellement la progression des objectifs stratégiques aux membres du personnel lors de la rentrée scolaire. Les bilans de mi-année élaborés par les directions et les services permettent également un suivi plus étroit et plus transparent de la réalisation des moyens. Enfin, la décision du Collège de concevoir un gabarit liant explicitement les moyens des plans d'action annuels aux objectifs stratégiques a émané d'une volonté d'impliquer davantage les intervenants dans la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. À la lumière de ces constats, la Commission estime que la gestion des mécanismes témoigne de la capacité du Collège à les réviser et, au besoin, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite.

En somme, le Cégep de Rivière-du-Loup met en œuvre des mécanismes afin d'assurer la qualité de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, et démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. Par contre, les mécanismes de mise en œuvre et de suivi des résultats du Collège ne contribuent pas toujours à l'atteinte des objectifs institutionnels associés à sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite.

La Commission juge donc que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion ne garantissent que partiellement 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**

En conclusion de son rapport d'autoévaluation, le Collège juge que ses mécanismes lui permettent généralement d'assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. Il détermine des points forts, notamment le suivi des programmes par des tableaux de bord, la qualité des processus liés à l'évaluation des apprentissages, la diffusion de l'information entourant sa planification stratégique et sa planification liée à la réussite ainsi que le caractère intégré des mécanismes relatifs à la PIGP et à la PIEA. Il dégage également des points à améliorer, soit les lacunes observées quant à l'évaluation en profondeur des programmes et le manque de transparence quant au suivi des résultats de sa planification stratégique et de sa planification liée à la réussite. Au sujet des enjeux qu'il a déterminés pour sa démarche d'autoévaluation, le Collège observe que la démarche menée lui a permis de bien cerner les composantes de son système d'assurance qualité de même que de donner un aperçu juste du système d'information à mettre en place. Bien qu'elle ne l'ait pas amené à valider son processus d'évaluation en continu des programmes, la démarche menée a permis au Collège de constater que cette nouvelle pratique conservera les qualités du processus d'évaluation en profondeur des programmes qui était auparavant en vigueur tout en améliorant l'efficacité. Le Collège conclut que le deuxième cycle d'évaluation de son système d'assurance qualité lui permettra véritablement d'attester l'efficacité des mécanismes qu'il met en œuvre.

Dans la perspective du cycle suivant, la Commission note les observations du Collège sur différents éléments de réflexion qu'elle lui a proposés. Ainsi, en menant sa démarche d'autoévaluation, le Collège a constaté la transversalité de certains de ses mécanismes; c'est notamment le cas de sa PIGP, de sa PIEA, de ses tableaux de bord par programme et de son suivi des indicateurs de réussite. Le Collège estime aussi, à l'instar de la Commission, que la composition de la régie pédagogique de sa Direction des études, qui inclut le directeur des ressources humaines et le directeur de la formation continue, contribue au caractère intégré de sa gestion de la qualité. La Commission a d'ailleurs observé qu'une vaste majorité des mécanismes implantés à la formation ordinaire sont étendus à la formation continue. De plus, le Système d'information sur les programmes constitue le lieu où de nombreuses données portant sur les programmes d'études et sur les indicateurs de réussite sont versées. Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège a évalué avoir un meilleur aperçu des améliorations à apporter à ce système d'information centralisé. Ce premier cycle permet au Cégep de Rivière-du-Loup d'affirmer que la culture de la qualité qu'il a développée est intégrée à sa gestion institutionnelle et qu'elle bénéficie d'une prise en charge collective.

## **Plan d'action**

Le Collège a produit un plan d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation. La Commission estime que le plan d'action est en lien avec les résultats de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité qu'a menée le Collège. Elle note également que, pour les différentes actions envisagées, les responsabilités ont été assignées et le calendrier a été précisé. Le Collège a établi des priorités dans les actions à mener afin d'améliorer l'efficacité de son système d'assurance qualité. Au moment de la visite, toutes les actions prévues dans le plan d'action avaient été entreprises ou réalisées selon l'échéancier déterminé par le Collège. La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des lacunes observées par le Cégep de Rivière-du-Loup dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation.

## Conclusion

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

Le Collège met en œuvre des mécanismes qui veillent à assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. D'abord, en ce qui concerne la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose de mécanismes pour supporter la mise en œuvre de sa politique. Ainsi, le Système d'information sur les programmes et les tableaux de bord des programmes constituent deux moyens dont s'est doté le Collège pour répertorier des informations sur ses programmes et pour analyser les données colligées. La Commission souligne que la PIGP prévoit plusieurs dispositions relatives à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des programmes, notamment l'implantation d'un cours intégrateur par session dans chaque programme, le gabarit pour l'élaboration des plans-cadres, la procédure de modification des maquettes de cours, le cadre de référence de la Pédagogie de première année ainsi que le gabarit de plan de cours, ce qui contribue à l'efficacité de ses mécanismes. Des témoignages recueillis lors de la visite ont toutefois permis à la Commission de constater certains problèmes en ce qui a trait à l'efficacité des moyens de communication déployés par le Collège. C'est pourquoi la Commission invite le Collège à s'assurer que ses mécanismes lui permettent de veiller à la qualité de ses communications. Ensuite, en ce qui a trait à l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, le Collège dispose de pratiques pour appuyer la mise en œuvre de sa PIEA. Ainsi, les étudiants sont informés des règles relatives à l'évaluation de leurs apprentissages prévues dans sa politique au moyen de l'agenda scolaire, du portail informatique et des plans de cours qui leur sont destinés. La grille d'analyse des plans de cours, intégrée à la PIGP, permet à la Direction des études d'évaluer chaque session un échantillon de plans de cours. La Commission observe que le Collège dispose d'une procédure de reconnaissance des acquis, développée en partenariat avec le Groupe Collegia. Au moment de la visite, le Collège implantait une procédure lui permettant d'évaluer chaque session un échantillon d'épreuves finales de cours et procédait au développement d'un guide d'élaboration et d'une grille d'analyse pour l'épreuve synthèse de programme. Finalement, en ce qui concerne sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, les directions et une partie des services et des départements élaborent leur plan d'action annuel et leur bilan annuel à partir des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Bien que le Collège ait élaboré un gabarit faisant explicitement référence aux objectifs stratégiques pour l'élaboration des plans d'action annuels, la Commission constate toutefois que les pratiques qui y sont relatives sont hétérogènes. Si toutes les directions tiennent compte des objectifs stratégiques dans leur plan d'action annuel, les services et les départements ne le font pas tous. C'est pourquoi la Commission suggère au Collège de s'assurer de l'efficacité des mécanismes

de mise en œuvre de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. De plus, la Commission note que le Collège procède au suivi de la mise en œuvre de ses moyens plutôt qu'au suivi des résultats obtenus en fonction de résultats attendus, et ce, malgré l'adoption d'un nouvel outil de suivi du plan stratégique, incluant le plan de réussite. C'est pourquoi la Commission recommande au Collège de s'assurer de l'efficacité des mécanismes de suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. Pour chacune des composantes de son système d'assurance qualité, le Collège a démontré que la gestion qu'il fait de ses mécanismes lui permet de les réviser et, au besoin, de les actualiser afin d'en assurer l'efficacité.

## **Les suites de l'évaluation**

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Cégep de Rivière-du-Loup souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Le Collège a également apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

***Original signé***

Céline Durand, présidente

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**