



RAPPORT D'ÉVALUATION

**Évaluation de l'efficacité du
système d'assurance qualité
du Cégep Beauce-Appalaches**

Février 2017

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep Beauce-Appalaches 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*¹, les collèges ont été invités à porter un regard critique sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante du système d'assurance qualité qui les concerne de même qu'un jugement global sur l'efficacité de leur système. En s'appuyant sur l'appréciation qu'elle portera sur chaque composante, la Commission jugera au terme de son évaluation si le système d'assurance qualité du Collège et la gestion qu'il en a faite garantissent l'amélioration continue de la qualité.

Le rapport d'autoévaluation du Cégep Beauce-Appalaches, couvrant la période d'observation de l'automne 2011 à l'hiver 2015 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 26 juin 2015. La visite d'évaluation était prévue à l'automne 2015, mais a dû être repoussée au printemps 2016, face au refus de la direction du Collège de recevoir la visite de la Commission au moment convenu. Un comité présidé par une commissaire a analysé le rapport d'autoévaluation et a finalement pu effectuer une visite à l'établissement les 19, 20 et 21 avril 2016². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, le comité des directeurs, la régie pédagogique de la Direction des études à laquelle participait la Direction des services de la formation continue, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des professionnels et des étudiants. Les professeurs, membres majoritaires de la Commission des études, ont décliné l'invitation et les autres membres ont été rejoints lors d'autres rencontres.

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 Beauce-Appalaches, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes

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^{me} Sylvie Poirer, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Bernard Legault, conseiller pédagogique à la retraite du Cégep André-Laurendeau, de M^{me} Julie Caron, professeur en *Techniques de bureautique* au Cégep de Drummondville ainsi que de M. Louis Pilote, professeur de français à la retraite du Cégep de Sainte-Foy. Le comité était assisté de M^{me} Claudia Pilote, agente de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire.

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

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. Elle formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système d'assurance qualité et de sa gestion.

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

L'établissement

Situé dans la région Chaudière-Appalaches, le Cégep Beauce-Appalaches est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1990 qui offre des programmes au secteur régulier et à la formation continue sur trois sites de formation, soit Saint-Georges, Lac-Mégantic et Sainte-Marie. Les étudiants dans les programmes de *Génie civil*, *Génie industriel*, *Gestion de projet en communications graphiques* et *Design d'intérieur* assistent à leurs cours dans les locaux du Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière (CIMIC). Le Collège possède également un centre collégial de transfert de technologie nommé MECANIUM qui réalise des projets de recherche reliés au domaine de génie mécanique. Il est le promoteur principal d'une entreprise d'entraînement nommé TANDEM qui favorise la réintégration des chercheurs d'emplois sur le marché du travail. Il participe aussi au développement et à l'implantation en région de salles de visioconférence en tant que partenaire du Réseau des salles de visioconférence en Beauce-Etchemin et membre fondateur du Centre interordres de formation à distance du Granit.

La mission du Cégep Beauce-Appalaches consiste à offrir une formation d'enseignement supérieur favorisant le développement global de la personne afin qu'elle puisse intégrer le marché du travail, poursuivre des études universitaires ou se perfectionner dans un contexte d'engagement à la réussite. De plus, le Collège vise à contribuer au développement économique, culturel, sportif et social de la région en favorisant l'innovation et la recherche. Pour ce faire, il s'appuie sur des valeurs d'engagement, d'humanisme, de recherche de l'excellence et de respect.

Au cours de la période d'observation, l'offre de programmes à la formation ordinaire est demeurée stable, tandis qu'un programme a cessé d'être offert à la formation continue. À la formation ordinaire, le Collège propose quatre programmes préuniversitaires, soit *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Arts visuels* ainsi qu'*Arts, lettres et communications*, en plus d'offrir le cheminement *Tremplin DEC*. Dix programmes d'études techniques mènent également au diplôme d'études collégiales (DEC) dans les domaines des arts et communications graphiques, des techniques de l'administration, humaines, physiques et biologiques. En ce qui concerne la formation continue, le Collège propose deux programmes menant au DEC, soit *Techniques d'éducation spécialisée* et *Techniques d'éducation à l'enfance*. Quatorze programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC) sont aussi offerts, notamment dans les domaines de la gestion, de l'administration, de la santé et des services sociaux. À la formation continue, les cours sont tous donnés en ligne et la plupart des programmes crédités sont offerts en

reconnaissance des acquis et des compétences. Entre 2011 et 2015, le Collège a connu une légère hausse de sa population étudiante qui est passée de 2098 à 2188 étudiants. Cette hausse s'est entre autres reflétée à la formation continue, tandis que la formation ordinaire a, quant à elle, vu son nombre d'inscriptions légèrement diminué. Au terme de cette période, 76 % des étudiants provenaient de la formation ordinaire et 24 % d'entre eux de la formation continue. À la formation ordinaire, les 1663 étudiants étaient répartis de la façon suivante : 42 % à la formation préuniversitaire, 51 % à la formation technique et 7 % au cheminement *Tremplin DEC*. Quant aux employés, leur nombre totalisait 245 personnes, dont 148 professeurs, 18 professionnels, 13 cadres et 66 personnes faisant partie du personnel de soutien.

En plus de la Direction générale et de la Direction des études, le Cégep Beauce-Appalaches compte quatre directions responsables des services administratifs, des ressources humaines et des affaires corporatives, des services de la formation continue ainsi que des affaires étudiantes et des relations avec la communauté. L'ensemble de ces directions relève de la Direction générale. Au cours de la période d'observation, la directrice des études est demeurée en poste, tandis que des changements sont survenus à la Direction générale et à la présidence du conseil d'administration.

La démarche d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation s'est échelonnée de septembre 2014 à juin 2015. Elle était sous la responsabilité d'un comité de gestion constitué de la Direction générale, de la Direction des études et de la Direction adjointe des études. Un comité de rédaction composé de trois conseillers pédagogiques a été constitué sous la responsabilité de la Direction adjointe des études. Le comité de gestion et le comité de rédaction formaient ainsi le comité d'autoévaluation. Par ailleurs, des comités de consultation composés de cadres, de professionnels et d'étudiants ont été créés pour chaque composante du système d'assurance qualité afin de valider et d'enrichir les résultats spécifiques à chacune d'elle, tout en s'assurant de bien examiner la formation ordinaire et la formation continue.

Le comité d'autoévaluation a élaboré un devis, incluant une mise en contexte de l'opération, ainsi qu'une présentation sous forme de tableau des étapes du processus d'autoévaluation. Tout au long de la démarche, le comité a veillé à ce que l'exercice soit utile pour le Collège et qu'il puisse mener à une représentation des différents mécanismes d'assurance qualité. Ainsi, il a d'abord illustré l'ensemble de ses systèmes de gestion. Ensuite, il a schématisé de façon plus précise les mécanismes du système d'assurance qualité du Cégep Beauce-Appalaches s'inscrivant dans le système de gestion de l'enseignement. Afin de porter un jugement sur l'efficacité de ses mécanismes, le comité d'autoévaluation a eu recours à une échelle d'évaluation à quatre niveaux : très efficace, efficace, peu efficace et inefficace. Une description des mécanismes, les résultats de leur

évaluation et des pistes d'améliorations spécifiques à chaque objet évalué se retrouvent au cœur du rapport d'autoévaluation qui a été soumis au comité des directeurs, au comité de direction, au comité de la Direction des études et à la Commission des études avant d'être adopté par le conseil d'administration le 25 juin 2015.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

La version de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) en vigueur durant la période d'observation a été adoptée par le conseil d'administration en mars 2010. Dans son rapport d'évaluation, la Commission a jugé que la politique contenait la plupart des composantes et des éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de qualité et à la prise en compte de cette fonction d'évaluation dans la gestion de ses programmes d'études. L'application de la PIEP est sous la responsabilité de la Direction des études. La politique couvre tous les programmes d'études offerts par le Collège menant à l'obtention d'un DEC ou d'une AEC. Elle a pour objectifs de situer le programme d'études au centre de son action pédagogique et administrative, de définir une approche et un processus d'évaluation de programme ainsi que de doter le Collège d'un instrument d'analyse permettant d'apprécier le contenu et le fonctionnement de ses programmes en vue de soutenir leur qualité. Elle vise également à rendre effective la concertation entre tous les intervenants impliqués dans les programmes d'études afin d'assurer la cohérence des actions à entreprendre, de préciser les rôles et les responsabilités de chacun de ces intervenants et de déterminer les mécanismes et les règles qui garantiront la crédibilité et la qualité du processus d'évaluation des programmes d'études. En mars 2016, une version révisée de ce document a été adoptée par le conseil d'administration du Collège.

La plus récente version de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) a été adoptée par le conseil d'administration en mars 2011. Elle a été jugée entièrement satisfaisante par la Commission. La politique s'applique à la formation ordinaire et à la formation continue. Dans le cas où un ou plusieurs cours d'un programme sont offerts conjointement avec d'autres collèges, la PIEA du Collège responsable du programme s'applique. La Direction des études est responsable de son application. La politique a pour finalité de garantir à l'étudiant la rigueur nécessaire à l'évaluation de ses apprentissages, d'assurer la cohérence dans les pratiques évaluatives, de favoriser une évaluation juste des apprentissages et d'attester l'équité des évaluations.

Le *Plan stratégique 2012-2017*, incluant le plan de réussite, a été adopté par le conseil d'administration en mai 2012. La Commission a jugé qu'il était conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, de qualité et qu'il comprenait l'ensemble des éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Bien que sa gestion relève de la Direction générale du Collège, les responsabilités à assumer pour le déploiement des différentes actions sont partagées au sein des directions. C'est la Direction des études qui porte la responsabilité du suivi de l'ensemble du plan de réussite.

Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

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

Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour assurer la qualité de ses programmes d'études. La PIEP est un outil de gestion qui encadre et systématise l'ensemble des opérations reliées à l'évaluation des programmes de l'enseignement régulier et de la formation continue. Elle précise les orientations, les fondements, les principes ainsi que les objectifs relatifs à l'évaluation de programme. De plus, elle établit le partage des rôles et responsabilités entre les intervenants, les modalités de suivi des programmes, le processus d'évaluation périodique et approfondie des programmes ainsi que la procédure de révision de la politique.

Le Collège prévoit deux modes d'évaluation des programmes dans sa PIEP. En premier lieu, une évaluation continue et allégée, mais dont le Collège n'a pas déterminé les modalités de réalisation. En effet, bien que divers mécanismes évaluent de façon continue la qualité de ses programmes, le Collège considère que le processus aurait avantage à être mieux balisé. En second lieu, on retrouve l'évaluation périodique et approfondie, assumée par un comité d'évaluation, permettant d'effectuer l'analyse complète d'un programme et d'informer les instances décisionnelles de sa qualité générale en fonction des critères retenus. Un document découlant de la PIEP décrit la démarche pour la réalisation de l'évaluation des programmes d'études. On y précise les phases de l'évaluation, le rôle attendu des instances impliquées dans la réalisation de l'évaluation ainsi que les critères et sous-critères utilisés. Le document a notamment pour objectifs d'assurer un cadre uniforme, de veiller à une concertation de toutes les instances, d'obtenir un portrait fidèle du programme évalué et d'induire des décisions résultant d'analyses rigoureuses.

Tout nouveau programme doit faire l'objet d'une évaluation périodique et approfondie au terme de son premier cycle complet d'implantation et les autres programmes doivent être soumis à ce type d'évaluation tous les huit ans. Pour y parvenir, le Collège a établi un calendrier déterminant la séquence des évaluations à réaliser. Au cours de la période d'observation, le Collège a procédé à l'évaluation de la *Formation générale*, des DEC *Arts et Lettres*, *Gestion de projets en communications graphiques* et *Technologie du Génie industriel* ainsi que de l'AEC *Gestion de groupes et organisation du travail*. Au moment de la visite, le Collège complétait l'évaluation du programme de *Techniques d'éducation spécialisée*.

La PIEP décrit bien les balises entourant l'évaluation de la qualité des programmes d'études, mais le Collège est d'avis que les informations liées à l'ensemble de son cycle de gestion des programmes d'études auraient avantage à être regroupées dans une politique institutionnelle de gestion des programmes d'études. Puisque le cycle d'une évaluation périodique et approfondie peut s'étendre au-delà de ce qui est prescrit par la PIEP, le Collège envisage de mieux baliser son processus d'évaluation continue et allégée afin de maintenir ou de rehausser, sur une base plus fréquente, la qualité des formations offertes. Il souhaite néanmoins poursuivre la mise en œuvre du processus d'évaluation périodique et approfondie.

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.

Dès la planification de ses programmes d'études, le Collège porte attention à leur **pertinence**. Afin de statuer sur l'ajout d'un nouveau programme, le Collège analyse diverses données qu'il recueille auprès des employeurs potentiels, de ses partenaires comme la Table d'éducation Chaudière-Appalaches et auprès du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, notamment dans le cadre de la gestion de l'offre de formation professionnelle et technique. À la formation continue, les nouveaux programmes sont élaborés en fonction du cadre d'élaboration des programmes d'études menant à une AEC. Il s'agit d'un outil de référence détaillé ayant pour objectif de favoriser l'harmonisation des pratiques en matière de développement de l'offre de formation de manière à assurer la qualité des programmes. Les étapes du processus d'élaboration prévoient notamment une étude de pertinence pour chaque besoin de formation exprimé ainsi qu'une analyse rigoureuse de la profession. Au cours de la période d'observation, le mécanisme d'élaboration n'a pas été utilisé. D'autres mécanismes se préoccupent de la pertinence des programmes déjà mis en œuvre. En effet, des données sont recueillies annuellement lors d'une rencontre avec le comité d'employeurs formé pour chaque

programme. Des fiches d'évaluation des stagiaires sont également remplies par l'employeur lors des stages en alternance travail-études. De plus, le Collège fait passer un sondage de satisfaction aux étudiants de 2^e année pour les programmes préuniversitaires et aux étudiants de 3^e année pour les programmes techniques. La première partie du sondage comprend neuf questions liées à la pertinence. Les données obtenues font l'objet d'un rapport cumulatif. Le Collège effectue aussi une relance des étudiants des programmes de la formation technique permettant d'évaluer leur satisfaction sur la formation reçue au regard des exigences du marché de l'emploi. Il produit des fiches d'analyse des programmes contenant entre autres des données sur les demandes d'admission, sur l'indice de satisfaction ainsi que sur la situation de l'emploi. Un questionnaire sur le placement étudiant a été instauré en 2014 afin de mesurer le taux de placement moyen par cohorte. Une fiche d'évaluation de la qualité de la formation acheminée à l'ensemble des étudiants de la formation continue permet quant à elle d'apprécier leur taux de satisfaction à l'égard du cours suivi. Le Collège envisage d'y inclure d'autres questions afin de permettre aux étudiants de se prononcer sur le contenu du programme. Le Collège analyse les taux d'admission à l'université et fait des efforts pour obtenir des données auprès des universités, mais souligne que leur accès n'est pas facile. À partir de ces données, le mécanisme d'évaluation périodique et approfondie des programmes évalue si les objectifs, les standards et le contenu du programme d'études sont en accord avec les attentes et les besoins du marché du travail ou des universités, s'ils tiennent compte des attentes générales des étudiants ainsi que de celles de la société en général. Ces divers outils permettent au Collège de statuer quant au maintien, à la suspension ou à la fermeture des programmes. Si des améliorations doivent être apportées, il se réfère à sa procédure relative aux modifications de la programmation institutionnelle dont l'une de ses finalités consiste à améliorer la pertinence des objectifs et des standards en s'attardant aux besoins des étudiants, des universités et de la société.

La **cohérence** des programmes d'études est d'abord prise en charge lors de l'élaboration des cahiers de programme. Ils comprennent divers tableaux permettant d'établir des liens de correspondance entre les compétences et les buts généraux du programme, entre les compétences et ses éléments, entre les compétences et les niveaux taxonomiques ainsi qu'entre les compétences et les phases de développement (initiation, acquisition, application et réinvestissement). De plus, on y retrouve le profil du diplômé qui décrit les compétences essentielles et transdisciplinaires ainsi que les attitudes à atteindre. Tous ces éléments contribuent à l'établissement du logigramme des compétences et à la grille de cours du programme qui sont soumis à la Commission des études puis au conseil d'administration pour approbation. Le cahier de programme inclut également les plans-cadres rédigés à partir de la grille de cours et du guide d'élaboration des plans-cadres, en plus des modalités de l'épreuve synthèse de programme (ESP) fixées selon le cadre institutionnel d'élaboration et d'administration de l'ESP. Le Collège estime que les étapes d'élaboration du cahier de programme lui permettent de s'assurer que les éléments constitutifs d'un programme sont cohérents. Il constate néanmoins qu'un cadre

d'élaboration de programme aurait avantage à être construit de manière à baliser les paramètres liés à l'élaboration ou à la révision des programmes d'études menant à un DEC. À la formation continue, l'élaboration des monographies de programme est désormais balisée par le cadre d'élaboration des programmes d'études menant à une AEC. Les monographies contiennent les devis de compétence, la grille de cours et les plans-cadres conçus à l'aide du même guide qu'à la formation ordinaire. Elles sont aussi déposées à la Commission des études puis au conseil d'administration pour adoption. La cohérence des programmes d'études est aussi prise en charge par le processus d'élaboration et d'analyse des plans de cours. Tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, les professeurs disposent d'un gabarit pour rédiger leur plan de cours et d'une grille pour en faire l'analyse. Les grilles d'analyse sont remplies par les professeurs, remises au département pour approbation et transmises avec les plans de cours à la Direction des études pour validation. Chaque session, la Direction des études vérifie un échantillon de plans de cours. Lors de l'évaluation approfondie des programmes, tous les plans de cours sont étudiés. Ainsi, entre l'automne 2012 et l'automne 2014, environ 440 plans de cours ont été revus par la Direction des études. Les résultats de cette vérification sont présentés au département et lorsque des modifications majeures sont requises, le plan de cours modifié est approuvé de nouveau. À la formation continue, l'ensemble des plans de cours est évalué par les professeurs et approuvé par les conseillers pédagogiques. Enfin, à travers le mécanisme d'évaluation périodique et approfondi des programmes, le Collège examine les compétences à développer selon les standards, la progression des apprentissages et les activités qui s'y rattachent de même que la charge de travail de l'étudiant. Si des améliorations doivent être apportées, le Collège se réfère à sa procédure relative aux modifications de la programmation institutionnelle dont l'une de ses finalités consiste à améliorer la cohérence en s'attardant aux liens étroits entre les objectifs généraux du programme, le cheminement dans l'atteinte des compétences, la grille de cours et les activités d'apprentissage. Le Collège considère qu'il dispose de mécanismes capables d'assurer et de vérifier la cohésion entre les différents éléments constitutifs d'un programme ainsi que l'homogénéité du plan de formation.

Le Collège considère que différents mécanismes assurent la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**. Par l'entremise de son plan de réussite, le Collège s'assure que les règlements, le dépistage des étudiants à risque et les nombreuses mesures d'aide favorisent la réussite des étudiants. À titre d'exemple, il effectue le dépistage des étudiants à risque d'échec dès la première session sur la base de faibles résultats scolaires ou d'unités manquantes au secondaire. Ce dépistage hâtif permet d'offrir annuellement des services d'aide à la réussite aux nouveaux étudiants jugés à risque d'échec. En fait, le Collège collabore de façon continue avec les commissions scolaires de la région afin de s'assurer que les étudiants sont bien pris en charge et qu'ils ne quittent pas l'école avant d'avoir obtenu un diplôme d'études professionnelles, une AEC ou un DEC. De plus, un règlement sur la réussite détaille l'encadrement offert et les sanctions s'appliquant aux étudiants à temps plein qui

échouent à plus d'un cours. Ceux-ci sont ciblés par la Direction des études qui analyse les taux de réussite de l'ensemble des étudiants de la formation ordinaire et de la formation continue. Les étudiants ayant plus de deux échecs doivent se soumettre à un contrat pédagogique les engageant à améliorer leur taux de réussite à la session suivante en ayant recours aux mesures d'aide appropriées à leurs difficultés. L'offre de mesure d'aide à la réussite couvre l'ensemble des disciplines et est adaptée à chacun des sites de formation. Elle intègre des centres d'aide en français et en mathématiques, des services adaptés ainsi que de l'aide aux athlètes d'élite, en biologie pour la clientèle en soins infirmiers, en orientation professionnelle, pour la recherche documentaire sur le Web et pour le suivi des étudiants internationaux. S'ajoute un service de tutorat multidisciplinaire pour répondre à des problématiques plus ponctuelles pouvant être liées à d'autres disciplines. Un conseiller pédagogique est dédié à temps plein à la réussite des étudiants des trois sites de formation. Des « jeudis de la réussite » sont organisés chaque semestre pour permettre des rencontres d'équipes départementales et multidisciplinaires au sujet du suivi de la réussite et de l'encadrement des étudiants à risque. Plusieurs étudiants sont ciblés lors de ces journées pour discuter des services d'aide auxquels ils pourraient avoir recours. Au moment de la visite, les étudiants ont fait part de leur satisfaction à l'égard des ressources mises à leur disposition. Par ailleurs, différents mécanismes conduisent à une cueillette de données perceptuelles auprès des étudiants ou des diplômés permettant d'évaluer si les méthodes pédagogiques, la disponibilité des professeurs et les diverses mesures d'encadrement répondent à leurs besoins. En effet, il y a notamment l'évaluation périodique et approfondie des programmes, l'évaluation des enseignements, le sondage sur la satisfaction de la clientèle et les fiches d'évaluation à la formation continue. Les données recueillies permettent d'établir les points forts et les points à améliorer qui font ensuite l'objet d'un suivi. En outre, l'organisation et le fonctionnement des différentes mesures d'aide ont fait l'objet d'une révision ayant mené à une cartographie des services à l'étudiant. Cette cartographie précise entre autres les instances responsables, les acteurs principaux, les collaborateurs, l'année d'implantation et les liens avec les différents articles du plan stratégique.

Le rapport d'autoévaluation du Collège fait état de l'efficacité des mécanismes assurant l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières**. La politique sectorielle de dotation traduit la volonté du Collège de recruter des ressources humaines compétentes qui adhèrent à ses valeurs institutionnelles, à sa mission et à son projet éducatif. Elle présente entre autres les critères d'admissibilité des candidats et le partage des responsabilités en vue de son application. L'intégration des nouveaux professeurs est facilitée par les modalités prévues au programme d'insertion professionnelle qui balise les activités et leurs objectifs dans le cadre de l'accueil et de l'intégration d'une nouvelle ressource. Depuis l'hiver 2015, le Collège met en œuvre un plan de formation et d'insertion professionnelle pour les professeurs qui comprend 10 heures de rencontres obligatoires sur différentes dimensions de l'enseignement. L'intégration des nouveaux professeurs se fait également par des pratiques comme le mentorat par les pairs, l'accompagnement offert par les conseillers pédagogiques et les départements, les

dîners-causeries et les journées pédagogiques. Le Collège a également instauré une Politique d'évaluation des enseignements qui s'applique depuis l'automne 2012 à tous les professeurs, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. L'évaluation des professeurs a lieu tous les cinq ans à la formation ordinaire et tous les trois ans à la formation continue. Cependant, le délai entre deux évaluations peut être écourté, au besoin. Le processus d'évaluation des enseignements a pour objectifs d'assurer un encadrement adéquat aux professeurs et aux coordonnateurs impliqués, de présenter un portrait des forces et des points à améliorer dans l'enseignement des professeurs visés et de situer les besoins de développement professionnel chez le personnel enseignant. Le processus prévoit un questionnaire perceptuel destiné aux étudiants afin qu'ils puissent s'exprimer sur différents aspects de l'enseignement et une fiche remplie par le professeur visant à déterminer les conditions particulières de la tâche d'enseignement à considérer au moment de l'analyse des résultats. La compilation des données est effectuée par un organisme externe qui produit un rapport d'évaluation personnalisé ciblant les points forts, les points à travailler et des pistes de développement professionnel à caractère formatif. Le professeur concerné est rencontré par un comité composé du directeur des études et d'un représentant du syndicat en vue d'établir un plan de perfectionnement professionnel. Des rapports cumulatifs non nominatifs sont également produits chaque session afin de faire ressortir les forces et les besoins de perfectionnement plus généraux. En décembre 2014, 128 professeurs avaient réalisé le processus d'évaluation depuis son implantation. Bien que le Collège juge qu'il est un peu tôt pour évaluer pleinement l'atteinte des objectifs de la politique, il constate que le processus est bien défini et qu'il s'inscrit dans la poursuite de ses objectifs. La politique sectorielle de perfectionnement a notamment pour objectif de maintenir ou de rehausser les qualifications du personnel ainsi que de favoriser l'acquisition des connaissances, des habiletés et des attitudes requises pour l'exercice des fonctions. Plusieurs activités de perfectionnement sont offertes par le Collège comme des colloques, des congrès, des dîners-causeries sur des sujets précis, des formations personnalisées ainsi que des journées pédagogiques et d'engagement. Par ailleurs, le Collège s'est doté d'un plan triennal pour l'acquisition et le renouvellement d'équipements spécialisés (mobilier, appareillage, outillage et bibliothèque). Les départements sont invités à présenter leurs demandes qui sont analysées par un sous-comité de la Commission des études à l'aide d'une grille comportant des critères d'évaluation et un système de pointage afin de déterminer les priorités permettant à la Direction des études d'accepter ou de refuser les demandes. Le Collège considère que la procédure est bien établie et que les départements sont en mesure de cibler les lacunes et les besoins. Enfin, un regard critique est porté sur l'ensemble des ressources d'un programme lors de l'évaluation périodique et approfondie.

Le Collège démontre qu'il s'est doté de mécanismes afin d'assurer l'**efficacité** de ses programmes d'études. Il met en œuvre un plan d'action triennal en information scolaire qui comprend la liste des activités de promotion à réaliser, dont plusieurs sont également présentées dans la cartographie des services à l'étudiant. Le Collège estime que la réalisation de ces activités est efficace pour recruter des étudiants dans la plupart des

programmes. Cependant, puisque certains programmes demeurent en difficulté de recrutement, il entend poursuivre l'analyse de l'impact des moyens utilisés et intégrer des objectifs liés à la promotion dans les plans de travail des départements. À la formation continue, un sondage sur les moyens qui ont incité les étudiants à s'inscrire dans un programme menant à une AEC permet à la direction de cibler les stratégies de recrutement et les campagnes de promotion les mieux adaptées à chaque programme. Le Collège s'assure qu'il recrute des étudiants répondant aux exigences de ses programmes d'études en appliquant son règlement exposant les règles liées aux demandes et aux conditions d'admission, à l'inscription aux cours, au statut d'étudiant et aux préalables requis. Le processus d'analyse des évaluations synthèses de compétence (ESC) réalisées à la formation ordinaire et à la formation continue veille, quant à lui, à ce que les modes et les instruments d'évaluation des apprentissages permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards. Une grille d'analyse de cohérence et d'équité est complétée par les professeurs, soumise pour approbation au département, puis transmise avec l'ESC correspondante à la Direction des études qui analyse un échantillon chaque session. À la formation continue, l'ensemble des grilles et des ESC est analysé par le conseiller pédagogique. Le processus d'examen des plans de cours réalisé conjointement permet de vérifier si tous les modes d'évaluation indiqués au plan de cours permettent d'évaluer l'ensemble des éléments des compétences. Lorsque requis, le Collège s'assure que des modifications sont apportées aux instruments d'évaluation. Par l'entremise de son plan de réussite, le Collège met en œuvre des mécanismes pour s'assurer que ses taux de réussite et de diplomation sont satisfaisants. Enfin, l'évaluation périodique et approfondie permet d'apprécier les mesures de recrutement des étudiants, d'analyser l'ensemble des instruments d'évaluation des apprentissages appliqués dans un programme et de porter un regard critique sur les taux de réussite ainsi que sur les taux de diplomation.

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour assurer la **qualité de la gestion** de ses programmes d'études, et ce, tout au long de son cycle de gestion qui inclut quatre phases principales, soit la planification, l'actualisation ou l'élaboration, l'implantation ainsi que l'évaluation. Les structures, l'exercice des fonctions de gestion ainsi que les moyens de communication et d'information sont bien définis et favorisent le bon fonctionnement des programmes d'études et de l'approche-programme. La gestion des programmes d'études est prise en charge par le comité des directeurs, la Direction des services de la formation continue, la Commission des études, les départements et les comités de programme, avec la production des plans de travail annuels. Ces plans établissent clairement les rôles et les responsabilités des différentes instances et font l'objet d'un suivi. Le processus d'évaluation périodique et approfondie est le principal mécanisme permettant au Collège de porter un regard critique sur l'ensemble des éléments liés à la qualité d'un programme d'études. Toutes les instances concernées peuvent se prononcer et l'un des critères examinés par le mécanisme porte sur la qualité de la gestion elle-même. Le Collège met en œuvre divers mécanismes d'information sur les programmes qui s'adressent aux étudiants et aux professeurs. Les étudiants sont informés lors de la journée d'accueil et

par l'entremise des plans de cours. Le cahier de programme produit lors de l'élaboration de nouveaux programmes est disponible dans les départements afin de fournir toutes les informations requises par les professeurs. À la formation continue, les informations liées à l'organisation scolaire sont accessibles sur le portail du Collège et un guide de l'enseignant ainsi qu'un guide de l'étudiant ont été conçus pour répondre à leurs questions générales, pédagogiques et techniques. Le Collège est aussi en contact avec les commissions scolaires de sa région pour bien faire connaître son offre de programmes.

Globalement, la Commission note que les nombreux mécanismes mis en œuvre par le Collège pour veiller à la qualité de ses programmes d'études, notamment le processus d'évaluation périodique et approfondie, permettent de porter un regard critique sur l'ensemble des dimensions d'un programme et de déceler les points forts et les points à améliorer. Le Collège prend également en charge les améliorations à apporter afin de favoriser l'amélioration continue de la qualité de ses programmes d'études. Ainsi, chaque évaluation périodique et approfondie comporte une étape de planification, de réalisation et de suivi de l'évaluation. Cette dernière implique la production d'un plan de suivi par la Direction des études pouvant comporter des recommandations, des suggestions, des invitations et des mentions positives. Les instances concernées par les recommandations disposent généralement d'une année pour intégrer dans leur plan de travail respectif les actions nécessaires pour corriger la problématique soulevée. Le Directeur adjoint des études est responsable du suivi du plan d'action. Il fait état à la Commission des études des actions réalisées permettant de lever les recommandations. Un bilan des suivis effectués est finalement déposé pour adoption par le conseil d'administration.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

La PIEP a fait l'objet d'une première révision en 2009, notamment pour prendre en compte tous les changements survenus depuis sa conception, dont l'arrivée des comités de programme, et ainsi revoir l'ensemble du partage des rôles et des responsabilités. À l'hiver 2015, la Direction des services de la formation continue a élaboré un devis d'évaluation des programmes offerts en reconnaissance des acquis et des compétences, pour veiller à ce qu'ils soient évalués selon tous les critères d'évaluation de la qualité des programmes. Au moment de la visite, le Collège avait de nouveau révisé sa PIEP pour y inclure les modalités concernant l'évaluation de la formation donnée en reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) et l'avait fait parvenir à la Commission. À la lumière de ce qui précède, 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 pratiques.

En conclusion, appuyé par une instrumentation variée et de qualité, le Collège met en œuvre des mécanismes efficaces pour veiller à la qualité de ses programmes d'études et il démontre sa capacité à les réviser et à les actualiser, le cas échéant. La Commission

tient à souligner la qualité des évaluations périodiques et approfondies des programmes, de la communication entre les différents intervenants du Collège et du suivi effectué par la Direction des études et la Direction des services de la formation continue.

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

Le principal mécanisme mis en œuvre par le Collège pour assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages est la PIEA qui a pour objectifs de définir les rôles et les responsabilités des différents intervenants, de définir les mécanismes, les normes et les règles assurant la qualité de l'évaluation, d'assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages et d'assurer l'accessibilité à l'information liée à l'évaluation des apprentissages. La politique prévoit l'élaboration de règles départementales d'évaluation des apprentissages (RDEA) afin de préciser les modalités ou les normes particulières relatives à l'évaluation des apprentissages, notamment en ce qui a trait au plan de cours, à la présence aux cours, à l'absence prolongée de l'étudiant, à l'équité dans les cours et les activités d'évaluation, à la pondération, aux modalités particulières d'application du double seuil de réussite, aux pénalités de retard pour la remise des évaluations, à la révision de notes, au français écrit, au plagiat et à la tricherie, aux modalités de conservation des évaluations sommatives de fin de session ainsi qu'aux modalités d'administration de l'ESP. Une copie des RDEA doit être déposée à la Direction des études qui s'assure de leur conformité à la PIEA avant de les approuver. En outre, en complément à la PIEA, la Direction des services de la formation continue a élaboré une Politique institutionnelle de la reconnaissance des acquis et des compétences qui a pour but de soutenir le perfectionnement de la clientèle actuellement sur le marché du travail et de contribuer au développement économique, culturel et social de la région. Elle inclut des principes fondamentaux, des orientations générales et un partage des rôles et des responsabilités. Toutes les modifications apportées à la politique doivent être approuvées par le conseil d'administration. Une procédure de RAC vient préciser la politique. Chaque programme offert dans le cadre de cette procédure prévoit une pochette contenant l'ensemble des informations et des outils nécessaires pour préparer un dossier de candidature.

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.

Le Collège met en œuvre plusieurs mécanismes pour veiller à la **justice** de l'évaluation des apprentissages. Plusieurs mécanismes assurent la diffusion de l'information aux étudiants concernant les règles d'évaluation des apprentissages. La Direction des études et l'association générale des étudiants se sont d'ailleurs rencontrées afin de déterminer des stratégies de diffusion. Par exemple, elles effectuent des jeux de rôle lors de la journée d'accueil des étudiants pour illustrer des règles, des responsabilités ou des droits des étudiants. Les principaux éléments de la PIEA sont aussi présentés lors d'une soirée d'information offerte aux parents, dans le guide de l'étudiant fourni par les services de la formation continue, dans l'agenda étudiant et les plans de cours qui incluent les RDEA applicables. La version intégrale de la politique est disponible dans l'intranet et sur le site Web de l'établissement. Les plans-cadres et les plans de cours précisent pour chacun des cours les modalités d'évaluation des apprentissages. Les étudiants sont informés des exigences liées à l'ESP au début de leur formation, au cours de celle-ci et dans le cadre du cours porteur de cette évaluation. À travers tous ces mécanismes de diffusion de l'information et l'analyse conjointe d'un échantillon de plans de cours et d'un échantillon d'évaluations synthèses des compétences (ESC) chaque session, le Collège veille à ce que l'évaluation des étudiants soit impartiale. Il s'en assure également en ayant recours aux mécanismes conduisant à une cueillette de données perceptuelles auprès des étudiants et des diplômés. Par ailleurs, d'autres mécanismes permettent au Collège de garantir l'accès aux étudiants à un droit de recours. La PIEA prévoit un mécanisme de révision de notes en cours de session et en fin de session. Ces processus sont encadrés par une démarche bien balisée et diffusée à travers la PIEA, les plans de cours et l'agenda des étudiants. Les formulaires à remplir sont facilement accessibles à la Direction des études et les dates limites pour effectuer une demande sont affichées sur le portail et les babillards du Collège. Dans le but de répertorier les demandes et leur cheminement, le Collège complète depuis 2014 un dossier de suivi. Bien que les outils actuels permettent de traiter les demandes, il envisage de poursuivre sa réflexion sur les mécanismes assurant le suivi des dossiers de révision de notes. La Politique de service à la clientèle précise les droits et les responsabilités de la clientèle et ceux du Collège et de son personnel. Elle a pour objectif, entre autres, d'établir une procédure de traitement des plaintes exprimées par la clientèle et d'outiller l'organisation d'instruments de rétroaction sur les services qu'elle lui offre en vue de les améliorer. Le Collège dispose en outre d'une Politique institutionnelle de la reconnaissance des acquis et des compétences soutenue par une procédure de RAC. Au moment de la visite, le Collège a souligné que l'ensemble des outils d'évaluation a été revu, puis validé, afin d'assurer la justice entre l'évaluation des acquis et des compétences par la RAC ainsi que l'évaluation des compétences des programmes réguliers.

Divers mécanismes veillent à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages. Les professeurs disposent d'un gabarit pour l'élaboration des plans de cours, d'une grille d'analyse des plans de cours et d'une grille d'analyse des ESC. Ils doivent compléter les grilles, les remettre aux départements pour approbation et les transmettre avec le plan de cours et l'ESC à la Direction des études qui procède à l'analyse conjointe d'un échantillon chaque

session. La composition de l'échantillon est établie en fonction de balises précises. Par exemple, le Collège priorisera les plans de cours ciblés dans le plan de suivi d'une évaluation de programme, ceux d'un nouveau professeur, ceux ciblés selon les besoins ou les priorités établies par les départements ou la Direction des études ainsi que ceux ayant été analysés depuis plus de huit ans. Un registre départemental des plans de cours analysés permet depuis l'automne 2015 de cibler chaque session les plans de cours ayant subi des changements majeurs et pour lesquels la grille d'analyse devra être complétée et acheminée à la Direction des études. À la formation continue, le conseiller pédagogique procède à l'analyse de l'ensemble des plans de cours et des ESC. Un document sur les modalités d'élaboration, d'évaluation, d'approbation et de validation des plans de cours et des ESC explique ces processus de validation en plus des procédures de suivi des plans de cours et des ESC qui nécessitent des modifications. L'analyse conjointe des plans de cours et des ESC permet au Collège de s'assurer que l'évaluation des apprentissages est en lien avec le contenu enseigné, qu'elle permet à chaque étudiant, individuellement, de démontrer qu'il a atteint les objectifs selon les standards visés et qu'elle est équivalente dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs. Le Collège veille également à l'équivalence entre les sites de formation. Ainsi, si un cours est ciblé lors de l'échantillonnage et qu'il est offert dans plus d'un site de formation, les outils de chaque site seront évalués conjointement. Les programmes de formation créditée de la formation continue sont majoritairement offerts dans le cadre de la RAC dont l'instrumentation s'avère efficace pour traiter de façon équitable les demandes reçues. Les modalités d'élaboration et d'approbation de l'ESP assurent qu'elle permette à l'étudiant de démontrer qu'il maîtrise l'ensemble des compétences de son programme. Un outil de validation de l'épreuve synthèse d'un programme a été conçu pour les équipes départementales qui s'interrogent sur la forme, la validité, les exigences de l'ESP et les conditions d'évaluation afin qu'elles puissent déterminer les forces et les faiblesses de leur ESP en vue de l'améliorer. Le Collège constate que cet outil n'a pas été largement diffusé et envisage de le distribuer dans les départements et les comités de programme.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

La Commission est d'avis que la gestion des mécanismes témoigne d'une capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages. En effet, le Cégep Beauce-Appalaches a procédé à la révision de sa PIEA en 2011 à la suite de l'évaluation de son application par la Commission en 2010. Le Collège a également révisé sa PIEA en mai 2015. La plus récente politique prévoit que la Direction des études, en concertation avec la Commission des études, évalue l'application de la politique et procède à des ajustements, au besoin. Le conseil d'administration approuve toute modification apportée à la politique sur l'avis de la Commission des études.

En conclusion, le Collège met en œuvre des mécanismes efficaces pour veiller à la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages. La Commission tient à souligner l'efficacité

des mécanismes permettant la diffusion de l'information auprès des étudiants, l'impartialité des évaluations, l'équivalence entre les sites de formation, la reconnaissance des acquis et des compétences, l'accès aux étudiants à un droit de recours ainsi que la qualité des mécanismes d'élaboration, d'approbation et d'évaluation des plans de cours et des ESC.

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

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

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour atteindre les objectifs institutionnels associés à sa planification stratégique et à sa planification liée à la réussite. Le *Plan stratégique 2012-2017* s'articule autour de trois orientations. La première couvre le plan de réussite, la deuxième met l'accent sur le rôle que joue le Collège avec ses partenaires dans le développement de sa région et la troisième touche le milieu de travail et d'études de l'établissement. Le plan stratégique compte 11 objectifs dont 3 concernent la réussite des étudiants. Les objectifs qui touchent le rôle de partenaire du Collège dans le développement de sa région visent le développement d'une offre de formation répondant aux besoins du marché du travail, le recrutement des étudiants, la participation du Collège dans la réalisation de projets de développement régional et la recherche. Enfin, les objectifs qui concernent le climat de travail et l'environnement social visent la mise en place d'un processus d'amélioration continue du climat de travail et de l'engagement du Collège, le développement des compétences du personnel, le développement durable et l'engagement collège des étudiants.

Le *Plan de réussite 2012-2017* est intégré au plan stratégique par l'entremise de sa première orientation. Les trois objectifs du plan de réussite visent l'amélioration de la persévérance et de la diplomation, le développement de projets axés sur la réussite et le recrutement ainsi que l'augmentation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les activités pédagogiques et dans la gestion.

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

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

La **mise en œuvre** du plan stratégique, incluant le plan de réussite, est soutenue par différents mécanismes. Elle s'amorce avec l'établissement de priorités annuelles. Le comité des directeurs conçoit un plan de travail institutionnel, adopté par le conseil

d'administration, qui rappelle les orientations et les objectifs du plan stratégique auxquels il fixe des actions prioritaires. Pour chacune d'elles, le Collège détermine le porteur du dossier, les collaborateurs, les instances à informer, les instances qui auront à prendre des décisions, des résultats attendus ainsi qu'un échéancier qui établit des priorités. C'est ainsi que sous la responsabilité de la Direction générale, le comité des directeurs coordonne les décisions du Cégep Beauce-Appalaches liées aux opérations courantes et veille à intégrer le plan stratégique dans les plans de travail des différentes instances du Collège. Les plans annuels des départements et des comités de programme sont élaborés à l'aide d'un gabarit qui contient une section pour y inscrire les objectifs visés dont certains sont préalablement identifiés par le comité des directeurs pour tenir compte du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Certains objectifs du plan stratégique sont traduits par l'élaboration de plans de développement comme le plan de développement de la Direction des services de la formation continue. L'élaboration de ces plans nécessite la formation de comités, une cueillette de données et des consultations. Leur contenu est variable compte tenu de la nature spécifique de ces plans. Leur mise en œuvre s'effectue également par la détermination de moyens, de porteurs de dossiers, de collaborateurs, de résultats attendus et d'échéanciers. Produit annuellement par la Direction des études, le plan de suivi et d'action en réussite scolaire est conçu à partir de la planification stratégique, des observations et des innovations du réseau collégial en matière de réussite, des observations et des analyses locales ainsi que des possibilités organisationnelles. Il attribue à différents intervenants des responsabilités et des actions précises à réaliser en cours d'année, ce qui se répercute dans les plans de travail annuels au regard de la réussite. Par exemple, les comités de programme doivent annuellement déterminer les obstacles à la réussite et à la diplomation et proposer des pistes de solution. Par ailleurs, la Direction des études lance un appel de projets d'aide à la réussite chaque session. À l'aide d'un formulaire, les professeurs sont invités à proposer un projet en lien avec des obstacles à la réussite constatés dans leur discipline ou leur programme. Les propositions reçues sont analysées à partir de critères de sélection précis. Les projets doivent notamment constituer un élément de réponse à une problématique soulevée par le Collège. Les professeurs sont d'ailleurs invités à consulter le plan de réussite pour élaborer leur projet. Le Collège est d'avis que ce mécanisme permet la mise en place de mesures d'aide répondant aux besoins des étudiants en privilégiant les propositions qui ont le plus grand impact sur la réussite.

Des mécanismes pour assurer le **suivi des résultats** du plan stratégique, incluant le plan de réussite, sont mis en œuvre par le Collège. Le plan de travail institutionnel fait l'objet d'un bilan semestriel et d'un bilan annuel présenté au conseil d'administration. Le bilan annuel est conçu à partir de l'ensemble des bilans rédigés par les différentes directions, départements et comités de programme. Il porte sur l'efficacité des moyens mis en œuvre, l'exercice des responsabilités des intervenants, le respect du calendrier de réalisation, la progression vers l'atteinte des objectifs et, le cas échéant, il fournit une explication des écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Le Collège note qu'en subordonnant la réalisation de certains objectifs du plan stratégique à la

réalisation de plans de développement, il devient impossible d'assurer le suivi de ces objectifs tant que les plans de développement n'ont pas été élaborés. Il envisage, pour les prochaines planifications stratégiques, d'éviter de formuler des objectifs qui sous-entendent la création de plans de développement. Le bilan annuel tient compte de l'évolution de l'atteinte des objectifs du plan d'action et de suivi de la Direction des études ainsi que du bilan du plan de réussite. Ce dernier, produit annuellement par la Direction des études, regroupe des données sur les indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation, présente un état de situation pour chaque mesure d'aide à la réussite, évalue le degré d'atteinte des objectifs du plan de réussite et rassemble en annexe une copie des rapports des comités de programme sur les entraves à la réussite. Il prend également en considération les rapports produits en fin de session par les responsables de chaque action financée dans le cadre de l'appel de projets d'aide à la réussite. Ces rapports incluent, entre autres, le calendrier des activités et leur description, les statistiques de fréquentation, une description de la promotion réalisée auprès de la clientèle ciblée, des commentaires, des observations et des suggestions ainsi qu'une évaluation des activités et des commentaires recueillis auprès des étudiants. Les projets ne sont reconduits que s'ils ont été jugés efficaces et répondants toujours à un besoin. Des modifications peuvent être exigées pour l'obtention du financement.

Par ailleurs, le Collège a recours à un tableau de bord du *Plan stratégique 2012-2017*. Il s'agit d'un outil interactif, en temps réel, accessible à l'ensemble de la communauté du Collège par l'entremise de l'intranet. Il reprend l'ensemble des objectifs, des indicateurs et des résultats attendus de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Pour chaque indicateur, il est possible de consulter une fiche indiquant la définition, les caractéristiques, les bases de comparaison, la forme de représentation et les considérations reliées à l'interprétation et l'utilisation de l'indicateur. Ces fiches contribuent à une meilleure connaissance des paramètres influençant les résultats obtenus, ce qui facilite l'analyse des écarts, au besoin. À l'aide de liens spécifiques associés à chacun des indicateurs, il est possible de consulter des histogrammes qui font état de la progression vers l'atteinte de chaque objectif en fonction des résultats attendus. Un code de couleur (vert, jaune, rouge) permet de constater rapidement le niveau d'atteinte de l'ensemble des objectifs. Le suivi effectué à l'aide du tableau de bord permet à la Direction générale d'ajuster le plan de travail institutionnel afin de cheminer vers l'atteinte des objectifs. Le Collège souhaitait instaurer un mécanisme d'évaluation annuelle du plan stratégique impliquant un comité de suivi qui, sous la responsabilité du directeur général, aurait notamment pris connaissance de l'évolution du tableau de bord, se serait interrogé sur l'environnement et les enjeux du Collège et aurait produit un plan de suivi proposant, si nécessaire, les ajustements à apporter au plan stratégique. Les plans de suivi auraient été approuvés par le conseil d'administration, puis auraient été transmis à chacun des responsables des objectifs du plan stratégique. Ils auraient également fait l'objet d'un bilan annuel. Or, la pérennité du comité de suivi s'est avérée un défi constant et le mécanisme d'évaluation annuelle n'a pas été mis en œuvre. Le Collège prévoit assurer la réalisation de l'évaluation annuelle, ce que la Commission l'encourage à

faire. Le Collège prévoit, au terme des cinq années du plan, procéder à une évaluation complète des résultats obtenus pour resituer les enjeux du prochain plan stratégique, s'il y a lieu. Toutes les instances seront appelées à collaborer à cette évaluation et un rapport final sera déposé au conseil d'administration.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

C'est au cours de la période d'observation que le conseil d'administration a adopté le *Plan stratégique 2012-2017*. Le comité chargé de son élaboration a mené une démarche de concertation avec l'ensemble de la communauté collégiale. Il a notamment réuni un forum d'une soixantaine de leaders de la communauté afin d'échanger sur les enjeux et les pistes d'action pour améliorer la notoriété du Cégep Beauce-Appalaches en plus de tenir plusieurs rencontres avec le personnel et les partenaires externes du Collège. Le comité s'est appuyé sur le dernier bilan annuel ainsi que sur le bilan synthèse du plan précédent. Il a élaboré sa propre carte stratégique afin d'analyser et de mettre en relation les enjeux, les objectifs et les processus du Collège à l'intérieur de quatre axes, soit l'environnement, les clients, les services et opérations ainsi que la gouvernance. Le plan initial s'articulait autour de trois orientations dont la première correspond au plan de réussite. Une quatrième orientation a été ajoutée au *Plan de travail institutionnel de 2014-2015* ainsi qu'au tableau de bord du *Plan stratégique 2012-2017* en vue de préciser l'atteinte des objectifs associés à la gestion. À l'aide de ses mécanismes de suivi des résultats, le Collège révisé annuellement sa planification stratégique et celle liée à la réussite. La Commission constate cependant que le Collège n'a pas actualisé son *Plan stratégique 2012-2017* en fonction des ajustements apportés aux mécanismes qui en découlent. Puisqu'il s'agit du principal mécanisme contribuant à l'atteinte des objectifs institutionnels et qu'il constitue un outil de référence, la Commission **invite** le Collège à actualiser son plan stratégique, incluant son plan de réussite, lorsque requis.

En conclusion, le Collège possède des mécanismes efficaces pour veiller à la mise en œuvre et au suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. La Commission tient à souligner la mobilisation du personnel suscitée par l'élaboration et la diffusion du *Plan stratégique 2012-2017*, incluant son plan de réussite, ainsi que leur prise en charge par les divers plans de travail. De plus, elle constate que le Collège est bien outillé pour effectuer le suivi de ses résultats et évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre, ce qui lui permet d'ajuster ses pratiques, au besoin.

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

Regard sur l'ensemble du système d'assurance qualité

Le Collège estime que sa démarche d'autoévaluation a mis en lumière la multiplicité des politiques, des règlements, des pratiques et des outils développés et implantés depuis plus de 10 ans. Il a constaté la nécessité d'ériger l'ensemble de ces mécanismes en un système cohérent afin d'en distinguer les fonctions et les interrelations. En utilisant un code de couleur, il a produit un schéma illustrant son système d'assurance qualité qui lui permet de visualiser son état général d'un seul coup d'œil. Le Collège note que bien qu'il soit convenablement outillé pour encadrer ses activités de gestion, il devra accentuer le suivi de ses différents mécanismes, particulièrement pour ce qui est du suivi de la planification stratégique. Il constate également que les activités d'élaboration, de révision et de mise en œuvre de la planification stratégique sont bien structurées, que la gestion de la réussite affiche le plus grand nombre de mécanismes jugés efficaces, que la gestion des programmes présente une différenciation marquée des jugements liés à ses mécanismes et que peu de mécanismes soutiennent les activités de la Direction de la formation continue. Le Collège souligne l'importance d'une bonne communication pour s'assurer de l'efficacité des mécanismes mis en œuvre. Il conclut que son établissement est passé d'une institution régionale axée sur la culture de l'évaluation, à un collège de niveau international marqué par une culture de la qualité.

La Commission note, quant à elle, que la démonstration intelligible et transparente du Collège lui a permis de poser un jugement éclairé sur l'efficacité de son système d'assurance qualité, et ce, en tenant compte de la formation ordinaire et de la formation continue ainsi que des trois sites de formation. Le système d'assurance qualité est pris en charge dans la gouvernance et la gestion de l'établissement. La Commission a pu constater le leadership de la haute direction qui est supporté par des professionnels d'expérience. La collaboration entre la formation ordinaire et la formation continue, de même que les liens opérationnels entre le Collège et les commissions scolaires de la région sont également à noter. La diffusion du rapport d'autoévaluation fera connaître à la communauté du Collège les résultats engendrés par le système d'assurance qualité.

Plan d'action

Le Collège a élaboré un plan d'action à la suite de son autoévaluation. Pour chacune des composantes de son système d'assurance qualité, le Collège a formulé des propositions d'amélioration et parmi celles-ci, 11 actions ont été priorisées afin de constituer le plan d'action. Un échéancier a été établi, mais les responsables des actions ne sont pas précisés. Au moment de la visite, des interlocuteurs ont exprimé des inquiétudes quant à l'absence d'un responsable spécifiquement désigné pour prendre en charge le suivi du plan d'action. Dans un contexte de renouvellement de personnel, notamment à la Direction des études et par souci de ne pas perdre de vue l'ensemble des propositions d'amélioration présentées dans le rapport d'autoévaluation, le Collège entend déterminer une personne responsable du plan d'action. Au moment de la visite, le Collège avait entrepris certaines actions et avait déjà procédé à la révision de sa PIEP pour y inclure l'évaluation des programmes offerts en RAC.

Conclusion

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

Appuyé par une instrumentation variée et de qualité, le Collège met en œuvre des mécanismes efficaces pour veiller à la qualité de ses programmes d'études et il démontre sa capacité à les réviser et à les actualiser, le cas échéant. La Commission a tenu à souligner la qualité des évaluations périodiques et approfondies des programmes, de la communication entre les différents intervenants du Collège et du suivi effectué par la Direction des études et la Direction des services de la formation continue. Le Collège met également en œuvre des mécanismes efficaces pour veiller à la justice et à l'équité de l'évaluation des apprentissages. La Commission a mis en évidence l'efficacité des mécanismes permettant la diffusion de l'information auprès des étudiants, l'impartialité des évaluations, l'équivalence entre les sites de formation, la reconnaissance des acquis et des compétences, l'accès pour les étudiants à un droit de recours ainsi que la qualité des mécanismes d'élaboration, d'approbation et d'évaluation des plans de cours et des évaluations synthèses des compétences. Enfin, le Collège possède des mécanismes efficaces pour veiller à la mise en œuvre et au suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. Le *Plan stratégique 2012-2017*, incluant le plan de réussite, est pris en charge par les divers plans de travail et le Collège est bien outillé pour effectuer le suivi de ses résultats et évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre, ce qui lui permet d'ajuster ses pratiques, au besoin. La Commission a cependant constaté que le Collège n'a pas actualisé son *Plan stratégique 2012-2017* en fonction des ajustements apportés aux mécanismes qui en découlent. Puisqu'il s'agit du principal mécanisme contribuant à l'atteinte des objectifs institutionnels et qu'il constitue un outil de référence, elle a invité le Collège à actualiser son plan stratégique, incluant son plan de réussite, lorsque requis. En somme, le système d'assurance qualité est pris en charge dans la gouvernance et la gestion de l'établissement.

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 Beauce-Appalaches souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Il a informé la Commission que la directrice des études sera responsable de l'assurance qualité au niveau institutionnel et qu'un professionnel sera dédié au dossier l'équivalent d'une journée par semaine afin de réaliser les actions prévues. Le plan de suivi a été revu afin de préciser les responsabilités, de valider l'échéancier et d'inclure l'ensemble des pistes d'action ciblées par le rapport d'autoévaluation. Le Collège a également souligné qu'il révisé actuellement sa PIEA et que la planification stratégique ainsi que le plan de réussite, feront l'objet d'un bilan. Enfin, le Collège souhaite, lors de l'élaboration de sa prochaine planification stratégique, prévoir un mécanisme d'actualisation annuelle.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Céline Durand, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME