



RAPPORT D'ÉVALUATION

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

du Cégep de Granby

Novembre 2017

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de Granby 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 de Granby, couvrant la période d'observation 2011-2015 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 22 juin 2016. La visite de la Commission était prévue à l'hiver 2016, mais elle a dû être remise à l'automne suivant étant donné le choix du Collège de respecter la résolution adoptée en avril 2015 par la Fédération des cégeps visant la suspension des activités en lien avec les travaux de la Commission. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé, puis a effectué une visite à l'établissement les 15, 16 et 17 novembre 2016². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité de direction, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des professionnels, des employés de soutien et des étudiants.

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

-
1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence*, deuxième édition, juin 2015, 79 p.
 2. Outre la commissaire, M^{me} Sylvie Poirer, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M^{me} Isabelle Dufour, conseillère pédagogique au Collège de Maisonneuve, M^{me} Liberata Mukarugagi, directrice adjointe à la Direction des études du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, et M. Maurice Piché, directeur général du Collège de Bois-de-Boulogne. Le comité était assisté de M. Guillaume Cimon, agent de recherche de la Commission, qui agissait à titre de secrétaire. M^{me} Hélène Dubois, experte à 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.

Granby, 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.

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

L'établissement

Le Cégep de Granby est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1968 situé dans la région de la Montérégie et dont la mission est de fournir la formation, l'encadrement et le soutien nécessaires à l'obtention d'un diplôme reconnu. Les activités du Collège sont réparties sur trois sites de formation. Le premier est le bâtiment principal dans lequel se déroule la presque totalité des activités de formation offertes. Le second, le Pavillon Le Corbusier, est situé au Centre régional intégré de formation pour les programmes d'électronique industrielle et de génie industriel et mécanique. Finalement, le Pavillon P regroupe toutes les activités des Services aux entreprises.

À la formation ordinaire, le Collège offre trois programmes d'études préuniversitaires, neuf programmes d'études techniques dans les domaines des techniques physiques, humaines, de l'administration et biologiques, dont certains proposés en formule DEC-BAC, ainsi que deux cheminements *Tremplin DEC*. Au cours de la période d'observation, soit de 2011 à 2015, le nombre de programmes d'études de la formation ordinaire est passé de 13 à 14. Le Collège offre à la formation continue 12 programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC) dans des domaines tels que le génie, la gestion et la robotique. Parmi ces programmes, il y a celui offert par l'École nationale de la chanson qui offre une formation aux auteurs-compositeurs-interprètes d'expression française. Entre 2011 et 2015, le nombre de programmes d'études de la formation continue est resté stable.

Au cours de la période d'observation, le nombre d'étudiants qui fréquentaient le Collège à temps plein à la formation ordinaire est passé de 1957 en 2011 à 2096 en 2015, ce qui correspond à une augmentation d'environ 7 %. En ce qui concerne la formation continue, le nombre d'étudiants inscrits à temps plein a diminué passant de 320 en 2011 à 256 en 2015. Dans l'ensemble, le Collège a connu une augmentation de 3,3 % de son effectif étudiant total qui est passé de 2277 à l'automne 2011 à 2352 à la fin de la période d'observation. De ce nombre, 89 % des étudiants étaient inscrits à un programme de la formation ordinaire contre 11 % à la formation continue. Enfin, au cours de la période d'observation, le nombre d'employés a augmenté, passant de 294 en 2011 à 309 en 2015. De ces 309 employés, 178 faisaient partie du personnel enseignant à la formation ordinaire, 24 à l'enseignement à la formation continue, 13 cadres et hors cadres, 20 professionnels et 75 employés de soutien. Il est à souligner que tout au long de la période d'observation, la majorité du personnel enseignant avait moins de cinq ans d'ancienneté. La structure administrative du Collège compte quatre directions qui sont sous l'autorité de la Direction générale : la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives,

la Direction des études, la Direction de l'informatique et la Direction des services administratifs. Par ailleurs, le Carrefour de la réussite, le Service de l'organisation et du cheminement scolaire et le Service de formation aux adultes, l'École nationale de la chanson, les services aux entreprises, les programmes et ressources à l'enseignement ainsi que le Service de la formation aux adultes relèvent tous de la Direction des études. Au cours de cette même période, les personnes ayant occupé les fonctions de directeur général, de directeur des études et de président du conseil d'administration ont toutes changé.

La démarche d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de Granby s'est étalée du mois de janvier 2015 au mois de juin 2016. Elle s'est appuyée sur un devis d'évaluation qui précise notamment les enjeux de la démarche d'autoévaluation, la répartition des responsabilités, les procédures de collecte et d'analyse des données, les modes de consultation ainsi que l'échéancier. Le but visé par l'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité est d'assurer à chaque étudiant la meilleure expérience éducative possible et d'examiner dans quelle mesure les différents mécanismes instaurés assurent la qualité de l'enseignement et son amélioration continue. Les quatre enjeux qui ont été déterminés par le Collège dans son devis d'autoévaluation sont la disponibilité des ressources, la mobilisation et la responsabilité des partenaires et des collaborateurs, l'actualisation des politiques, des programmes et des règlements institutionnels ainsi que la gestion de l'information. La Direction des études a mis sur pied un comité d'évaluation composé du directeur général, de la directrice des études, du directeur adjoint à la Direction des études et d'une conseillère pédagogique. Le comité a d'abord réalisé un premier inventaire des mécanismes d'assurance qualité du Collège en fonction des critères de sélection et des dimensions de l'évaluation. Différentes consultations ont ensuite été menées au terme desquelles un devis d'autoévaluation a été rédigé afin d'orienter le comité dans ses travaux. Le devis d'autoévaluation a été présenté à la Commission des études, puis adopté par le conseil d'administration au mois de février 2015. La démarche d'autoévaluation et la rédaction du rapport ont eu lieu entre le mois de mars 2015 et le mois d'avril 2016. Le rapport d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de Granby a été recommandé par la Commission des études le 10 mai 2016 et adopté par le conseil d'administration le 22 juin 2016. Pour mener à bien cet exercice d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité, le Collège a dû surmonter certaines difficultés. Parmi elles, la décentralisation du système d'information a rendu la collecte de données laborieuse puisqu'elles étaient disséminées en plusieurs endroits. Cela a aussi affecté le recensement des différents mécanismes institutionnels.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

Le Collège dispose de plusieurs mécanismes lui permettant d'évaluer la qualité de ses programmes. Le plus important d'entre eux est la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études (PIEPE) qui a été adoptée par le conseil d'administration en 1997, puis révisée pour la dernière fois en 2000. La Commission a jugé, au mois de juin 2001, que la politique contenait les composantes et éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de programme de qualité. Par la mise en œuvre de sa PIEPE, le Collège vise à encadrer les pratiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études, à assurer la qualité et l'efficacité des services d'enseignement du Collège et à créer une culture d'évaluation dans le Collège. La Direction des études est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. En plus de la PIEPE, le Collège possède d'autres mécanismes lui permettant d'évaluer la qualité de ses programmes tels que le processus de développement des programmes d'études, la Politique de développement et de gestion des ressources humaines ainsi que le Plan d'intégration des technologies de l'information et des communications dans les programmes d'études.

Pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages des étudiants, le Collège dispose d'une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages des étudiants (PIEAE) qui a été adoptée par le conseil d'administration en avril 2001. La Commission l'avait jugée entièrement satisfaisante lors de sa réunion tenue en juillet 2001. Par la mise en œuvre de sa PIEAE, le Collège vise notamment à promouvoir les conditions d'apprentissage favorisant au maximum l'acquisition d'une formation permettant à l'étudiant de se développer personnellement et professionnellement toute sa vie durant. La Direction des études, de concert avec les départements et les programmes, est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.

En ce qui a trait à la planification stratégique, le Collège possède un plan stratégique qui inclut un plan de réussite. Le *Plan stratégique 2011-2016* a été adopté en septembre 2011 et révisé à l'automne 2013, puis en juin 2015. La Commission avait jugé lors de sa réunion de décembre 2015 que la deuxième révision du plan stratégique était conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel relatives au plan stratégique et qu'il comprenait les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité.

Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

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

Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le Collège dispose d'une PIEPE conçue pour assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études qui s'applique autant aux programmes de la formation ordinaire qu'à ceux de la formation continue. La politique prévoit qu'un nouveau programme d'études est évalué à la fin de la première cohorte, soit quatre ans après son implantation pour un programme technique et trois ans pour un programme préuniversitaire. Par ailleurs, la politique prévoit deux formes d'évaluation de programme. La première, l'évaluation continue, est ponctuelle et prend la forme d'une réflexion annuelle par le comité de programme sur la situation du programme. Le comité de programme alimente sa réflexion à partir des données issues de son journal de bord, document dans lequel sont regroupées toutes les informations permettant de suivre l'évolution du programme, et du système d'information du Collège. Il consigne ensuite le résultat de ses délibérations et de ses observations dans un bilan qui est déposé à la Direction des études au mois de juin. La seconde forme d'évaluation de programme est une évaluation en profondeur qui est menée de façon périodique selon un échancier convenu à l'avance et qui s'effectue en fonction de quatre critères regroupant les éléments des six critères de la Commission et que le Collège nomme : la pertinence, la cohérence, la concertation et l'efficacité. Tous les programmes du Collège sont évalués dans un intervalle d'au moins dix ans et l'évaluation se déroule sur une période de huit mois. Le Collège dispose d'un tableau de bord dans lequel sont colligées toutes les informations relatives aux programmes et qui permet à la Direction des études et la Commission des études de décider quel programme sera évalué en profondeur. Durant la période d'observation, le Collège a procédé à l'évaluation en profondeur de quatre de ses programmes de la formation ordinaire, aucun programme de la formation continue n'ayant été évalué de cette façon durant cette période. Lors de ces dernières, les départements ont déterminé des enjeux spécifiques qu'ils ont associés à l'un des quatre critères d'évaluation de programme

conformément à la PIEPE. Par exemple, si un programme connaît une nette diminution de ses inscriptions, le comité d'évaluation va se pencher sur le critère de pertinence du programme, comme défini par le Collège, par l'enjeu du recrutement et de la rétention. La Commission considère que l'évaluation en profondeur, tel qu'elle est mise en œuvre par le Collège, est partielle puisqu'elle occulte les critères de l'évaluation de programme qui n'auraient pas été associés à des enjeux décelés comme étant problématiques. Ce faisant, l'évaluation en profondeur ne pose pas un regard global sur le programme comme la politique le prévoit. Par conséquent,

la Commission recommande donc au Collège d'effectuer l'évaluation en profondeur de ses programmes, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, conformément à ce qui est prévu dans sa politique.

Lors d'une évaluation de programme, un plan d'action accompagne le rapport d'évaluation cependant, aucun suivi institutionnalisé du plan d'action n'est effectué mis à part le regard qui est posé durant la rencontre individuelle annuelle entre le coordonnateur de département ou le responsable de programme et la Direction des études, le suivi du plan d'action faisant partie des thèmes de réflexion de cette rencontre. C'est à ce moment que les statistiques sont regardées et que les membres de la régie pédagogique et le coordonnateur de département peuvent apprécier les résultats et déterminer quelles actions entreprendre, s'il y a lieu. La rencontre individuelle annuelle de chaque coordonnateur de département et de chaque responsable de programme est, au demeurant, la seule forme de suivi effectuée par le Collège en ce qui concerne ses programmes d'études. À la suite de cette rencontre, chaque coordonnateur de département et chaque responsable de programme doivent produire un plan d'action et en assurer le suivi.

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 possède plusieurs mécanismes pour s'assurer que les programmes qu'il offre sont adaptés aux besoins des universités et à ceux du marché du travail. Le Collège procède à l'analyse des besoins régionaux lors du processus de développement d'un nouveau programme, au cours duquel le Collège détermine les organismes ou les entreprises susceptibles d'avoir un intérêt pour ses programmes et il les sonde à l'aide de questionnaires. En plus des intervenants externes, le Collège consulte aussi les professeurs du programme et ceux des disciplines contributives. Le Collège organise en outre des groupes de

discussion avec les étudiants du programme et effectue une relance auprès de ses diplômés. Toutes ces données permettent au Collège de déterminer un profil de sortie du diplômé pour le programme. À partir de celui-ci, le Collège crée une grille de cours qui tient compte des attentes des étudiants, des universités et du marché de l'emploi. À cet égard, le Collège possède un Plan d'intégration des technologies de l'information et des communications dans les programmes d'études qui prévoit, pour chaque programme, un *Profil TIC* déterminant les habiletés technologiques à acquérir au terme du programme. Le Collège profite d'une évaluation de programme pour créer le *Profil TIC* lorsqu'il n'est pas déjà fait à raison d'un ou deux programmes par année. Le Collège entretient aussi des liens avec les universités à l'aide de questionnaires que le Collège leur fait parvenir. Le Collège offre cinq programmes qui jouissent d'une entente DEC-BAC avec certaines universités. Lorsque des modifications sont apportées à la grille de cours de ces programmes, ces universités en sont informées. D'autre part, la formation continue offre des stages en alternance travail-étude, ce qui permet au Collège d'avoir un accès direct à l'information sur le marché de l'emploi. Aussi, la rétroaction des milieux de stage et des partenaires du milieu ainsi que la proximité de la formation ordinaire font en sorte que les programmes sont en révision continue. Enfin, pour répondre aux besoins liés à l'intégration de la clientèle immigrante, un programme *Tremplin DEC* est offert aux étudiants allophones à la formation continue. Ce programme, conçu en 2013, a été mis sur pied pour pallier les lacunes du programme précédent. Pour apporter les ajustements nécessaires, le Collège a consulté Emploi-Québec et Solidarité ethnique régionale de la Yamaska.

En ce qui concerne la **cohérence** de ses programmes d'études, le Collège dispose de mécanismes conçus pour le guider dans l'élaboration de ses programmes. En plus des grilles de correspondance compétence-cours développées par le Collège afin d'assurer une séquence logique de l'acquisition des compétences, le Collège dispose d'une grille de correspondance habileté-cours qui est conçue en fonction du *Profil TIC* et qui encadre la progression des apprentissages technologiques. Un modèle de plan-cadre est mis à la disposition des départements. La Commission a noté lors de sa visite que l'usage des plans-cadres à la formation ordinaire comme à la formation continue n'est pas une pratique généralisée dans les départements. Certains programmes ou départements tels que l'École nationale de la chanson ou le département de philosophie s'en sont dotés, alors que d'autres n'en ont tout simplement pas. Par ailleurs, la visite a permis de constater qu'aucun mécanisme ne permet de valider l'adéquation des plans de cours aux plans-cadres. Le Collège dispose également d'un processus d'approbation des plans de cours qui comprend, entre autres, un gabarit de plan de cours ainsi qu'une grille d'analyse de plan de cours. Cependant, la Commission a remarqué, à l'instar des plans-cadres, que son utilisation n'est pas obligatoire et que les pratiques en cette matière varient d'un département à l'autre. Même lors d'une évaluation de programme, la Direction des études n'effectue aucune vérification des plans de cours. La vérification, lorsqu'il y en a une, est réalisée par les départements. Ce faisant, le Collège ne peut faire la démonstration que les exigences propres à chaque activité d'apprentissage sont établies de façon claire et

réaliste et que ces exigences sont fidèlement reflétées dans le plan de cours ainsi que dans le calcul des unités et dans la pondération. La Commission estime que le Collège devra porter un regard critique sur la qualité des plans de cours. Par ailleurs, un regard est porté sur l'épreuve synthèse de programme (ESP) par la direction adjointe des études qui a la responsabilité de s'assurer que l'épreuve rend compte des apprentissages qui doivent être maîtrisés au terme du programme, toutefois aucun outil institutionnel n'encadre cette vérification pour l'instant.

En ce qui concerne la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**, le Collège dispose d'une pédagogie de première année qui comprend plusieurs outils, dont une Trousse de l'enseignant et un formulaire de dépistage qui sont disponibles en ligne. Le formulaire de dépistage est destiné aux professeurs et leur permet de recenser toutes situations particulières suscitant une inquiétude et nécessitant une intervention, qu'elle soit d'ordre académique ou personnel. Une fois le formulaire rempli par le professeur, il est remis à un intervenant du Carrefour de la réussite qui examine si l'étudiant éprouve des difficultés dans d'autres cours. Il pose alors un diagnostic en considérant la situation globale de l'étudiant et il peut dès lors envisager une solution adaptée au problème constaté. En plus de l'encadrement académique, le Carrefour de la réussite réunit également des ressources d'aide psychosociale. Les services offerts par le Carrefour de la réussite sont présentés aux étudiants lors de la journée de l'accueil et le service est aussi présenté dans l'agenda. Le Collège dispose d'une Politique de disponibilité qui a été pensée en tenant compte de la convention collective des professeurs et qui formalise les responsabilités des professeurs envers leur travail et les étudiants à qui ils enseignent. Aussi, le Collège organise un appel de projets pédagogiques qui est effectué auprès des départements. Ceux-ci rédigent et déposent les projets au sous-comité de la Commission des études mandaté pour les analyser selon des critères prédéterminés et pour émettre une recommandation à la Commission des études. Les projets doivent être structurants pour le programme et doivent favoriser la réussite étudiante. Une libération est octroyée aux professeurs dont le projet a été sélectionné.

Pour ce qui est de l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de la formation**, le Collège possède une Politique de développement et de gestion des ressources humaines de laquelle relèvent toutes les autres politiques et les autres processus en lien avec la gestion des ressources humaines. Lorsque le Collège doit procéder à l'embauche de nouveau personnel, celui-ci se réfère au Programme de dotation dans lequel sont étayés les règles et le processus d'embauche. Deux mécanismes sont prévus pour encadrer le nouveau personnel : le Programme d'insertion professionnelle et le Programme d'accueil et d'insertion professionnelle des nouveaux enseignants. En vertu des dispositions de ces programmes, les nouveaux professeurs qui cumulent moins d'un an et demi d'ancienneté sont tenus de prendre part à une autoévaluation. Les résultats de cette évaluation sont acheminés à la Direction des études avec un avis quant à la recommandation de l'octroi d'une priorité d'emploi. Le

Collège met à la disposition des nouveaux professeurs plusieurs outils en ligne tels que la Trousse du nouvel enseignant et le Guide d'accompagnement du nouvel enseignant. La formation continue possède un mécanisme complémentaire pour l'accueil et l'insertion des nouveaux professeurs. Ceux-ci reçoivent un guide élaboré spécifiquement pour les professeurs au Service de la formation aux adultes. Le Collège possède aussi un programme de perfectionnement qui fixe les balises du type d'activité admise à un remboursement. Dans le but de maintenir la qualité de l'enseignement, le Collège a instauré un projet pilote : le programme de développement professionnel des professeurs. Ce programme permet au professeur d'entamer une réflexion personnelle sur ses pratiques pédagogiques. Le bilan de ses réflexions est acheminé à la Direction des études qui lui fournit des propositions d'activités de perfectionnement. À terme, tous les professeurs auront participé à ce programme d'ici cinq ans. La Commission reconnaît l'importance d'un tel programme et **invite** le Collège à poursuivre ses efforts en ce sens. Par ailleurs, l'évaluation du besoin en ressources humaines s'effectue à partir des priorités identifiées dans le plan stratégique et est présentée dans le plan des effectifs. Le Règlement sur la gestion financière, auquel est rattaché le processus annuel des immobilisations, sert à traiter les demandes budgétaires faites par les responsables de département et de service. Ces demandes sont étudiées et placées en ordre de priorité par le comité de direction.

Concernant l'**efficacité** des programmes d'études, le Collège organise des activités de recrutement et d'intégration comme la soirée d'accueil au cours de laquelle chacun des étudiants a la possibilité de rencontrer un représentant de chaque département et une aide pédagogique individuelle. Une journée d'orientation est aussi prévue pour les élèves du secondaire pendant laquelle ils sont informés des programmes offerts au Collège. Dans chaque département, une libération de tâche est octroyée à un professeur pour qu'il élabore ou actualise le plan d'encadrement départemental qui présente les actions à mettre en place pour améliorer les chances de réussite et de diplomation des étudiants inscrits au programme. À la fin de l'année, un bilan du plan d'encadrement est rédigé à l'aide d'un canevas et de questions standardisées. Une version modifiée du plan d'encadrement départemental doit alors être présentée à la fin du mois de mai pour l'année suivante. À l'exclusion de la rencontre individuelle annuelle des coordonnateurs de département et responsables de programme, le Collège ne dispose pas de mécanisme lui permettant de prendre en charge les plans d'encadrement départemental et d'en apprécier la qualité. La Direction des études gagnerait à veiller sur ces plans d'encadrement départemental et à s'assurer qu'ils contribuent à la réussite des étudiants inscrits au programme. La formation continue dispose d'un comité de programme, qui regroupe tous les professeurs du programme ainsi qu'un intervenant et un conseiller en formation, qui se réunit à intervalle régulier pour discuter de divers sujets touchant le programme, notamment des taux de réussite et de diplomation. À la formation continue, les questionnaires d'appréciation de l'enseignement sont aussi pris en compte pour veiller à l'efficacité du programme. Par ailleurs, la Commission a observé que le Collège ne procède pas à la validation des évaluations finales de cours, que ce soit au niveau des

départements ou de la Direction des études. Elle estime que le Collège devra aussi porter un regard critique sur la qualité des évaluations finales.

Pour ce qui est de la **qualité de la gestion** des programmes d'études, le Collège dispose d'un Guide de gestion des programmes d'études, celui-ci n'est utilisé que lors d'une implantation de programme. Les programmes de la formation ordinaire, contrairement à ceux de la formation continue, ne possèdent pas de comité de programme. Pour assurer la bonne gestion de ses programmes, le Collège dispose d'un mécanisme transversal qui prend la forme d'une rencontre individuelle annuelle entre le coordonnateur de département ou le responsable du programme et la Direction des études. Cette rencontre est l'occasion d'examiner le bilan annuel et le plan de travail du département. Le coordonnateur de département assiste à la rencontre après avoir consulté les autres membres du département avec lesquels il remplit une fiche *Thèmes de réflexion* qui aborde le bilan de l'année qui se termine et qui prépare le plan de travail pour l'année suivante. Les thèmes abordés lors de cette rencontre varient en fonction de la réalité du programme; certains thèmes s'ajoutent pour répondre aux défis auxquels le programme fait face et d'autres disparaissent lorsqu'ils sont considérés comme obsolètes. La Commission considère que ce mécanisme pallie d'une certaine manière l'absence d'un comité de programme, ce dernier n'étant formé que lors d'une évaluation de programme en profondeur. Cependant, la gestion des programmes qui inclut la formation générale et les disciplines contributives ne peut être assurée en continu par ce seul mécanisme. Dans son plan d'action, le Collège a d'ailleurs comme objectif de mettre en place un mécanisme institutionnel favorisant l'approche programme. Lors de la visite, la Direction des études a fait part de sa volonté de devancer l'échéancier proposé. La Commission **suggère** donc au Collège de doter chacun de ses programmes d'un comité de programme de manière à pouvoir en assurer la gestion.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le principal mécanisme d'évaluation des programmes du Collège, la PIEPE, n'a pas été révisé au cours de la période d'observation, sa plus récente version datant du mois de novembre 2000. Lors de sa visite, la Commission a cependant pu constater que la nouvelle équipe de direction du Collège a prévu la révision de ses politiques dans son plan d'action. La Commission note d'ailleurs que la Direction des études a mis en priorité la révision de sa PIEPE, ce que la Commission lui **suggère** de s'assurer.

En somme, la qualité des programmes d'études est assurée en partie par une rencontre individuelle annuelle du coordonnateur de département ou du responsable de programme au cours de laquelle la Direction des études porte un regard sur la situation générale de chacun des programmes. Cependant, ce mécanisme ne peut compenser l'absence de comités de programme à la formation ordinaire. De plus, l'évaluation en profondeur des programmes telle qu'elle est mise en œuvre ne permet pas de poser un regard global sur le programme, tel que la politique le prévoit.

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

Les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Au niveau institutionnel, la PIEAE constitue le principal mécanisme mis en œuvre par le Collège pour assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Les autres principaux mécanismes institutionnels qui concourent à cet objectif sont, pour la plupart, des dispositions qui se trouvent dans la PIEAE et qui sont mises en œuvre de façon différente selon les départements. C'est le cas du processus d'approbation des plans de cours qui est un mécanisme institutionnel qui n'est pas appliqué de façon uniforme dans tous les départements du Collège. Ce processus n'est d'ailleurs pas mis en application à la formation continue. Au niveau départemental, la mise en œuvre des politiques départementales d'évaluation des apprentissages, qui sont conçues selon les balises prévues par la PIEAE, atteste les règles particulières propres à chaque département au regard de l'évaluation des apprentissages. Le Collège dispose d'un processus institutionnel de validation des politiques départementales d'évaluation des apprentissages pour soutenir les départements à qui incombe la tâche de les vérifier et de les approuver. Ce processus vise à vérifier la mise en application de la politique ainsi que sa conformité avec la PIEAE. Les politiques départementales d'évaluation des apprentissages sont néanmoins vérifiées sur un cycle de cinq ans par la Direction des études. La dernière vérification menée date de 2010. La politique prévoit aussi un processus de gestion des plaintes par rapport à l'application de la PIEAE et un processus de révision de notes.

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 concerne la **justice** de l'évaluation des apprentissages, les étudiants sont informés des règles de la politique départementale d'évaluation des apprentissages par le plan de cours qui est distribué en classe lors de la première séance de cours et qui est ensuite rendu disponible électroniquement sur la plateforme de gestion pédagogique du Collège. Le processus de validation des plans de cours est effectué par les départements.

Pour les aider à accomplir cette tâche, le Collège met à leur disposition une liste de vérification et un gabarit de plan de cours. L'usage de ces deux outils est par ailleurs facultatif. Il peut arriver que la Direction des études vérifie certains plans de cours. Cependant dans la majorité des cas aucun regard autre que celui des pairs n'est porté sur les plans de cours. Puisqu'aucune vérification systématique des plans de cours n'est effectuée et qu'aucun mécanisme institutionnel ne la prévoit, le Collège ne peut donc pas être assuré que les étudiants sont dûment informés des règles d'évaluation des apprentissages des cours auxquels ils sont inscrits et que l'évaluation est impartiale. C'est pourquoi

la Commission recommande au Collège de prévoir et de prendre en charge des mécanismes assurant la diffusion des règles d'évaluation des apprentissages auprès des étudiants, incluant un mécanisme d'approbation de plans de cours, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.

Pour dénoncer une injustice qu'il aurait subie, l'étudiant a des droits de recours comme le processus de révision de notes ou la possibilité de porter plainte relativement à l'application de la politique. Les modalités entourant ces processus sont présentées dans la PIEAE, mais celle-ci comporte certaines ambiguïtés. Pour y remédier, le Collège a clarifié certaines procédures et a mis à la disposition des étudiants des formulaires relatifs à la nature de chaque plainte. Les étudiants sont informés des modalités et des dates butoirs du processus de révision de notes dans l'agenda. Lors de sa visite, la Commission a constaté que les droits de recours sont encore mal connus des étudiants et que les délais de révision de notes peuvent parfois porter préjudice à un étudiant qui, par exemple, ne pourrait pas s'inscrire à un cours ou à un stage. Le Collège a décelé cette difficulté dans son rapport d'autoévaluation et des engagements ont été pris à cet égard dans le plan d'action.

Pour ce qui est de l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, le Collège ne procède pas à la vérification des évaluations finales de cours et il ne possède pas de mécanisme à mettre en œuvre pour le faire. Ce faisant, il lui est impossible de déterminer si les évaluations finales de cours rendent compte des compétences visées et si elles sont en lien avec les contenus enseignés. Lors de l'évaluation de l'application de la PIEAE en 2010, la Commission avait recommandé au Collège de s'assurer que les évaluations permettent à l'étudiant de démontrer qu'il a atteint les objectifs selon les standards visés. Pour donner suite à cette recommandation de la Commission, le Collège avait alors porté un regard sur quelques évaluations sans toutefois se doter d'un mécanisme institutionnel qui aurait assuré la pérennité de cette vérification. Dans un même ordre d'idées, l'équivalence des évaluations dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs, n'est pas non plus assurée. En conséquence,

la Commission recommande au Collège d'élaborer et de mettre en œuvre un mécanisme institutionnel pour veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.

Lors de l'implantation d'un nouveau programme, un cours porteur de l'ESP est déterminé. Par la suite, la direction adjointe de la Direction des études responsable du programme s'assure que l'ESP permet aux étudiants de démontrer la maîtrise des compétences de son programme.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

La PIEAE n'a pas été révisée au cours de la période d'observation, sa plus récente version ayant été adoptée au mois d'avril 2001. Lors de sa visite, la Commission a constaté que le Collège prévoit procéder à la révision de sa politique de façon à ce qu'elle puisse répondre à de nouvelles réalités telles que la reconnaissance des acquis de compétence. Un comité de trois personnes doit être formé tous les cinq ans pour évaluer l'application de la PIEAE. Cependant, cette disposition de la politique n'a jamais été mise en œuvre. Un sous-comité de la Commission des études a toutefois été créé pour réaliser ce mandat et ainsi effectuer des améliorations dans la présente politique, notamment en ce qui concerne le traitement des plaintes des étudiants.

En somme, le Collège déploie des mécanismes pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages telle que la vérification départementale des plans de cours ainsi que la présence de droits de recours et d'un cours porteur associé à l'ESP. Par contre, la Commission constate que puisqu'aucune vérification des plans de cours n'est effectuée par la Direction des études les mécanismes mis en œuvre par le Collège ne peuvent pas garantir que l'évaluation est impartiale et que les étudiants sont informés des règles d'évaluation des apprentissages des cours auxquels ils sont inscrits. La Commission remarque en outre que le Collège ne procède pas à la vérification des évaluations finales de cours et qu'il ne possède pas de mécanisme à mettre en œuvre pour le faire.

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

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

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le *Plan stratégique 2011-2016* constitue le principal mécanisme mis en œuvre par le Collège pour atteindre ses objectifs institutionnels. Celui-ci s'articule autour de trois orientations : favoriser l'obtention d'un diplôme en tenant compte des nouvelles réalités, devenir une organisation apprenante dans une perspective d'amélioration continue et engager le Collège dans les projets de développement permettant de soutenir la mission. Le plan stratégique comporte 10 objectifs, chacun d'eux étant accompagné d'une cible et d'indicateurs permettant d'en évaluer l'atteinte, ainsi que d'un plan d'action qui présente les différentes actions à entreprendre pour le réaliser. Le plan de réussite est intégré au plan stratégique par sa première orientation et les quatre premiers objectifs portent sur la réussite. Le Collège déploie sa planification stratégique dans le cadre d'un cycle annuel de gestion incluant l'élaboration de priorités institutionnelles, la production d'un plan d'action institutionnel de même que son bilan. Ce cycle annuel de gestion, incluant le plan de réussite, comprend également les principales démarches à mener, les responsables de leur mise en œuvre et les instances imputables de leur suivi. Plusieurs autres mécanismes liés aux programmes, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, sont déployés par le Collège pour mettre en œuvre les orientations du plan de réussite. C'est le cas du Plan d'intégration des technologies de l'information et des communications dans les programmes d'études qui est établi en accord avec la troisième orientation et le processus d'appel des projets pédagogiques dont un des deux volets porte spécifiquement sur la réalisation du plan stratégique du Collège.

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 comité de direction élabore chaque début d'année, sous la forme d'un tableau, un plan d'action institutionnel lié au plan stratégique qui est ensuite

présenté à la communauté collégiale par la Commission des études, puis adopté par le conseil d'administration. Le plan d'action précise les responsabilités de chacun et les résultats attendus au cours de la prochaine année. Contrairement à chacune des directions du Collège et aux différents services qui possèdent chacun leur propre plan de travail émanant directement du plan stratégique, les plans de travail départementaux ne sont pas en lien avec le plan stratégique du Collège. Ceux-ci fonctionnent à partir d'enjeux qui les concernent en propre et œuvrent indépendamment de la vision institutionnelle. Le Collège gagnerait à s'assurer que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, est mis en œuvre dans les plans de travail des départements et que ces derniers y réfèrent explicitement. Par ailleurs, dans son plan d'action, le Collège prévoit élaborer un plan spécifique pour la réussite. La Commission encourage le Collège à le produire pour s'assurer que tous les acteurs du Collège, qu'ils soient de la formation ordinaire ou de la formation continue, développent une vision commune de la réussite ainsi que des objectifs et des responsabilités partagés.

En ce qui concerne le **suivi des résultats** de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, un suivi des indicateurs du plan d'action est effectué une première fois entre le mois de septembre et le mois de novembre et une seconde fois entre le mois de novembre et le mois de février. Cet exercice permet au Collège de constater, à l'aide d'un code de couleurs, la progression réalisée dans l'accomplissement des objectifs du plan stratégique. En ce qui concerne le suivi des bilans des différentes directions du Collège, celui-ci est pris en charge par la Direction générale. À la fin de l'année, un bilan du plan d'action annuel est déposé au conseil d'administration pour qu'il puisse en apprécier les résultats.

Le formulaire d'appel de projets pédagogiques et les critères de sélection des projets ont été modifiés pour les harmoniser avec les orientations du plan stratégique. Cependant, aucun bilan ni aucune forme de suivi écrit n'est exigé pour l'appel de projets pédagogiques, ce que le Collège gagnerait à mettre en place. Certains professeurs ont produit un bilan de leur projet pédagogique lorsqu'il a été retenu lors de l'appel de projets, mais sa réalisation repose sur une initiative personnelle.

La rencontre individuelle annuelle du coordonnateur de département ou du responsable de programme tient aussi lieu de bilan et permet au Collège de prendre conscience des correctifs à apporter à l'égard de la réussite avec les plans de travail annuels qu'ils produisent. Lors de sa visite, la Commission a noté que le Collège avait l'intention de modifier le gabarit des thèmes de réflexion pour qu'ils permettent un meilleur arrimage entre le plan d'action des départements et le plan stratégique du Collège. Les bilans de suivi de programme permettent à la Direction des études de procéder à un suivi des indicateurs de réussite auprès des départements.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le *Plan stratégique 2011-2016* a été révisé en 2013 et en 2015 lorsque des questions ont été soulevées concernant l'adéquation entre les cibles et les indicateurs, témoignant ainsi de la vitalité du plan stratégique et de la capacité du Collège à l'adapter aux nouvelles réalités. Par ailleurs, lors de la visite, la Commission a pu constater que le conseil d'administration avait adopté, en septembre 2016, le rapport d'évaluation de l'efficacité du plan stratégique effectuée par le Collège afin d'élaborer un nouveau plan stratégique. En somme, le Cégep de Granby met en œuvre des mécanismes pour veiller à la qualité de sa planification stratégique, incluant le plan de réussite, et démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser.

Dans l'ensemble, 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 d'action institutionnel préparé annuellement par le comité de direction facilite la mise en œuvre du plan stratégique dans les directions et les services. La direction du Collège est à même de constater la progression réalisée dans l'accomplissement des objectifs du plan stratégique grâce au suivi des bilans des différentes directions qui est effectué deux fois par année. Le bilan du plan d'action annuel, qui est ensuite déposé au conseil d'administration, lui permet d'en apprécier les résultats.

<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

Au terme de sa démarche d'autoévaluation qui s'appuie sur l'analyse des mécanismes pour chaque composante de son système d'assurance qualité, le Collège pose un jugement pour chacune d'elles. Il juge que les mécanismes qui assurent la qualité des programmes d'études, la qualité de l'évaluation des apprentissages et la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité. Ce jugement s'appuie sur des éléments qui apparaissent en conclusion du rapport produit par le Collège au terme de sa démarche d'autoévaluation.

Lors de sa visite, la Commission a noté qu'une des principales orientations du Collège à l'égard du système d'assurance qualité est de favoriser au cours des prochaines années la convergence de ses mécanismes. Pour l'heure, le Collège dispose de nombreux mécanismes qui concourent à l'implantation d'une culture de l'assurance qualité. Il en va de même pour le système d'information qui sera davantage centralisé. Dans un même ordre d'idées, le travail des différentes catégories de personnel devrait tendre vers une synergie. La Commission a aussi remarqué l'intention de la direction du Collège de compenser la lourdeur des évaluations de programme en profondeur par un allègement du processus d'évaluation de programme et de procéder à l'évaluation en continu de ses programmes.

Plan d'action

Le Cégep de Granby a élaboré un plan d'action contenant 15 actions à la suite de son autoévaluation. Il établit des objectifs à atteindre pour lesquels des actions et des responsables sont ciblés. Un échéancier est précisé en fonction des priorités que le Collège a déterminées. L'exercice d'autoévaluation auquel s'est prêté le Collège lui a permis de réaliser un plan d'action qui tient compte des observations effectuées et qui présente des solutions à des problèmes évoqués dans le rapport d'autoévaluation. Le Collège prévoit par exemple réviser sa PIEPE et sa PIEAE et revoir les mécanismes de même que les processus qui leur sont associés. Une des difficultés qui est apparue au terme de l'exercice d'autoévaluation est l'éparpillement du système d'information. Or, un point du plan d'action est consacré à la création d'un système d'information centralisé. Le plan d'action vise aussi à mettre en place un mécanisme institutionnel qui favoriserait le bon fonctionnement de l'approche-programme. Témoignant de la priorité de ce point, la Commission note que le Collège a devancé l'échéance de cette dernière dans son plan d'action. La Commission conclut que les actions consignées dans le plan d'action sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des lacunes observées par le Cégep de Granby 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 Granby et la gestion qu'il en a faite garantissent partiellement l'amélioration continue de la qualité.

Le Collège met en œuvre des mécanismes qui veillent à assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite. D'abord, en ce qui concerne la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose d'une PIEPE qui n'a pas été révisée depuis plusieurs années, ce que la Commission lui suggère de faire, et dont la mise en œuvre lors d'une évaluation en profondeur n'est pas conforme à ce que la politique prévoit. La Commission recommande donc au Collège d'effectuer l'évaluation en profondeur de ses programmes conformément à ce qui est prévu dans sa politique. Aussi, la rencontre individuelle annuelle des coordonnateurs de département et des responsables de programme, qui est une pratique bien établie au Collège et qui a sursis à l'implantation d'un véritable comité de programme, est un mécanisme qui, à lui seul, ne peut garantir la gestion en continu d'un programme. La Commission suggère donc au Collège de doter chacun de ses programmes d'un comité de programme de manière à pouvoir en assurer la gestion. La Commission a constaté lors de sa visite que le Collège dispose de nombreux mécanismes pour assurer la qualité de ses programmes, mais bon nombre d'entre eux sont des mécanismes informels dont la mise en œuvre ne repose que sur des initiatives départementales ou personnelles.

En ce qui concerne la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, la PIEAE, à l'instar de la PIEPE, n'a pas été révisée depuis plusieurs années. La Commission remarque aussi que le Collège ne dispose pas d'un mécanisme institutionnel d'approbation des plans de cours. La Commission recommande donc au Collège de prévoir et de prendre en charge des mécanismes assurant la diffusion des règles d'évaluation des apprentissages auprès des étudiants, incluant un mécanisme d'approbation de plans de cours, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Certes, la PIEAE prévoit certaines dispositions à cet égard et les départements portent un regard sur ceux-ci, mais sans une prise en charge institutionnelle des plans de cours, le Collège ne peut s'assurer que les règles d'évaluation des apprentissages sont dûment communiquées aux étudiants leur garantissant ainsi une certaine justice quant à l'évaluation de leurs apprentissages. Dans un même ordre d'idée, l'absence d'un processus institutionnel veillant à la vérification des épreuves finales de cours compromet l'équité des évaluations, c'est pourquoi la Commission recommande au Collège d'élaborer et de mettre en œuvre un mécanisme institutionnel pour veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue.

Enfin, en ce qui a trait à sa planification stratégique et à celle liée à la réussite, le Collège dispose des planifications annuelles de même que des bilans qui en découlent pour procéder à la mise en œuvre et au suivi de la mise en œuvre des moyens liés à son *Plan stratégique 2011-2016*

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 Granby souscrit dans l'ensemble 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 présidente,

Original signé

Murielle Lanciault, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME