



RAPPORT D'ÉVALUATION

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

du Collège de Rosemont

Février 2018

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège de Rosemont 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 Collège de Rosemont, couvrant la période d'observation 2011-2016 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 5 octobre 2016. Un comité, dirigé par un président, l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 29, 30 novembre et 1^{er} décembre 2016². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de direction du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des étudiants³, des professionnels et des employés de soutien. Les professeurs ont aussi été conviés, mais ils ont décliné l'invitation.

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 Collège de Rosemont, de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes d'assurance qualité, la Commission pose un jugement sur l'efficacité du système d'assurance qualité à partir des critères et des sous-critères retenus pour chacune de ses composantes. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système d'assurance qualité et de sa gestion.

1. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence*, deuxième édition, juin 2015, 79 p.

2. Outre M. Michel Lauzière, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Claude Belzile, coordonnateur de l'évaluation des programmes conjoints de l'Université du Québec, M^{me} Danielle Malboeuf, directrice des études à la retraite du Cégep Garneau, et M^{me} Mariannick Paris, conseillère pédagogique du Cégep de Victoriaville. Le comité était assisté de M^{me} Evelyne Drouin, 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.

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

L'établissement

Fondé en 1968, le Collège de Rosemont est un établissement public d'enseignement collégial situé sur l'île de Montréal. Il se donne comme mission de se démarquer par son mandat provincial de formation à distance, par l'originalité de ses programmes d'études et par ses efforts constants pour s'adapter aux besoins de sa population étudiante. Innovateur, humain et tourné vers l'avenir, il intègre le développement durable au cœur de son identité. Le Centre d'études en responsabilité sociale et écocitoyenneté, un centre collégial de transfert de technologie, est affilié au Collège de Rosemont. Il a pour mandat l'innovation sociale et l'adoption de pratiques sociales novatrices dans une perspective de développement durable. Aussi, depuis 1991, le Collège de Rosemont offre de la formation à distance en mode individualisé et désynchronisé par l'intermédiaire du Cégep à distance. Des tuteurs sont chargés de suivre les étudiants admis au Cégep à distance, dont les profils sont variés.

Le Collège offre, à la formation ordinaire, 5 programmes d'études préuniversitaires, dont certains déclinés en plusieurs profils, 13 programmes d'études techniques, dont certains proposés en Alternance travail-études, ainsi que le cheminement *Tremplin DEC*. Les programmes d'études techniques appartiennent surtout aux domaines des techniques biologiques et de l'administration. Au cours de la période d'observation, soit de 2011 à 2016, le nombre de programmes d'études de la formation ordinaire a fluctué pour augmenter légèrement, passant de 18 à 19. Le Cégep à distance, pour sa part, offre aux étudiants qui s'y inscrivent tous les cours de la formation générale et un vaste choix de cours de la formation spécifique, et ce, dans plusieurs disciplines. Il propose également un programme d'études préuniversitaires, un programme d'études techniques, le cheminement *Tremplin DEC* ainsi qu'un programme d'études menant à une attestation d'études collégiales (AEC); cette offre a légèrement diminué au cours de la période d'observation, passant de 5 à 4. Le Collège offre aussi, à la formation continue, 11 programmes d'études menant à une AEC. Ces programmes d'études appartiennent surtout aux domaines des techniques biologiques et de l'administration. Entre 2011 et 2016, le nombre de programmes d'études de la formation continue a augmenté, passant de 7 à 11.

Au cours de la période d'observation, le nombre d'étudiants a légèrement diminué, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Ainsi, en 2016, le Collège comptait 3375 étudiants dont 92 % inscrits à la formation ordinaire et 8 % à la formation continue. Des étudiants inscrits à la formation ordinaire, 35 % fréquentaient un programme d'études préuniversitaires, 48 % un programme d'études techniques et 17 % le cheminement

Tremplin DEC. Au Cégep à distance, le nombre d'étudiants a diminué au cours de la période d'observation, s'établissant à 9887 en 2016. Enfin, au cours de la période d'observation, le nombre d'employés a légèrement diminué, s'établissant à 527 en 2016. De ces 527 employés, 27 faisaient partie du personnel de direction, 234 du personnel enseignant, 92 du personnel professionnel et 174 du personnel de soutien. Le Collège compte sept directions qui relèvent toutes de la Direction générale : la Direction des études et de la vie étudiante, la Direction de la formation continue et du Centre d'études en responsabilité sociale et écocitoyenneté, la Direction du Cégep à distance, la Direction des ressources humaines, la Direction des ressources financières, la Direction des ressources matérielles et la Direction des ressources informationnelles. Au cours de la période d'observation, les personnes ayant occupé les fonctions de directeur général, de directeur des études et de président du conseil d'administration ont changé.

La démarche d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité qu'a menée le Collège de Rosemont s'est étalée de septembre 2013 à septembre 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 modes de consultation, les procédures de collecte et d'analyse des données ainsi que l'échéancier. Ce document a été adopté par la Commission des études et par le conseil d'administration. Le Collège a abordé sa démarche d'autoévaluation avec l'intention d'utiliser ses constats comme leviers pour atteindre trois objectifs, soit le développement d'une culture institutionnelle systémique, la mise en place d'un système d'information sur les programmes d'études et la révision de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) et de la Politique institutionnelle de gestion des programmes (PIGP). Les enjeux retenus pour la démarche d'autoévaluation sont le renouvellement des membres du personnel, l'intégration des trois secteurs d'enseignement, soit la formation ordinaire, la formation continue et le Cégep à distance, ainsi que le développement du système d'information institutionnel. Le Collège a mis sur pied deux comités pour mener sa démarche d'autoévaluation. D'abord, le comité d'autoévaluation, composé de deux conseillères membres du personnel de direction, de trois conseillères pédagogiques issues de chacun des secteurs d'enseignement, d'un spécialiste en systèmes d'information et d'un analyste statistique, a été responsable d'élaborer le devis d'évaluation, de déterminer les enjeux, de procéder à la collecte et à l'analyse des données, de rédiger le rapport d'autoévaluation, de mettre en place une démarche de consultation et d'élaborer le plan d'action. Le comité consultatif, constitué des deux mêmes conseillères membres du personnel de direction, du directeur général, de la directrice des études, de la directrice de la formation continue, du directeur du Cégep à distance, d'une directrice adjointe rattachée au Cégep à distance et d'un coordonnateur en technologies de l'information, a pour sa part été responsable de cautionner les travaux menés par le comité d'autoévaluation en réagissant à ses propositions et en le conseillant sur d'éventuelles

actions à prendre. Une trentaine de personnes ont été impliquées à un moment ou à un autre dans l'un ou l'autre de ces deux comités. À la fin de la démarche d'autoévaluation, un comité réacteur, composé du directeur général, de la directrice des études, de la directrice de la formation continue ainsi que de l'ensemble des directions adjointes de la formation ordinaire et du Cégep à distance, a été responsable de valider la version définitive du rapport d'autoévaluation en vue de son dépôt au conseil d'administration. La Commission des études et le conseil d'administration ont été consultés à différentes étapes de la démarche d'autoévaluation et les membres du personnel de direction, du personnel professionnel et du personnel de soutien ont été consultés sur le rapport d'autoévaluation. Les données utilisées dans le cadre de cet exercice ont été de nature statistique, documentaire et perceptuelle. Ainsi, des données statistiques, constituées par exemple de données relatives au cheminement scolaire des étudiants qui apparaissent dans les rapports d'évaluation de programme, et des données documentaires, composées entre autres de rapports d'évaluation de programme, de plans de travail annuels, de bilans annuels et de politiques institutionnelles, ont été examinées. Les données perceptuelles sont issues de consultations menées auprès des étudiants et des professeurs au moment des évaluations de programme. Enfin, le conseil d'administration a adopté le rapport d'autoévaluation le 26 septembre 2016.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

En ce qui concerne la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose d'une PIEP dont la plus récente révision a été adoptée en avril 2002. La Commission a jugé cette politique entièrement satisfaisante lors de son évaluation de septembre 2002. Depuis juin 2004, le Collège dispose également d'une PIGP. Par la mise en œuvre de sa PIEP, le Collège vise notamment à assurer la qualité de ses programmes d'études, à garantir la qualité de son processus d'évaluation des programmes d'études et à disposer d'informations objectives et crédibles pour améliorer la qualité de ses programmes d'études et pour alimenter ses prises de décision. La Direction des études et de la vie étudiante, avec l'appui des départements, des comités de programme et de la Table de concertation de la formation générale, est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme, tant à la formation ordinaire et à la formation continue qu'au Cégep à distance.

En ce qui concerne la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, le Collège dispose d'une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) dont la plus récente révision a été adoptée en février 2010. La Commission a jugé cette politique entièrement satisfaisante lors de son évaluation de janvier 2011. Par la mise en œuvre de sa PIEA, le Collège vise notamment à assurer aux étudiants une évaluation juste, équitable et transparente de leurs apprentissages, à garantir la fiabilité de la sanction des études, à préciser les responsabilités des étudiants et des intervenants du Collège concernant l'évaluation des apprentissages et à prévoir les règles régissant

l'évaluation des apprentissages. La Direction des études et de la vie étudiante, avec l'appui des départements, des comités de programme et des deux secteurs de la gestion et du développement des programmes (formation ordinaire et formation continue), est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme, tant à la formation ordinaire et à la formation continue qu'au Cégep à distance.

En ce qui a trait à sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège s'est doté d'un plan stratégique, incluant un plan de réussite. Le *Plan stratégique 2004-2011* a été évalué par la Commission en décembre 2005 qui ne l'a pas jugé entièrement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. La Commission a ainsi recommandé au Collège de s'assurer que son plan de réussite, même s'il est intégré au plan stratégique, constitue une planification particulière. Elle a par ailleurs estimé que ce plan comprenait tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. En septembre 2012, le Collège a adopté son *Plan stratégique 2012-2017*, incluant son plan de réussite, que la Commission a évalué en mars 2013 pour juger qu'il était conforme aux dispositions de la Loi et qu'il comprenait l'ensemble des éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. En décembre 2015, la Commission a évalué une version actualisée du plan stratégique, incluant le plan de réussite, en reformulant le même jugement que lors de l'évaluation de la version initiale. Le comité de direction du Collège assure la mise en œuvre de ce mécanisme, tandis que la responsabilité de la mise en œuvre du volet lié à la réussite est attribuée à la Direction des études et de la vie étudiante, qui en assure la coordination avec la Direction de la formation continue et du Centre d'études en responsabilité sociale et écocitoyenneté et la Direction du Cégep à distance. Le comité de la réussite, un sous-comité de la Commission des études, est également impliqué dans la mise en œuvre du volet lié à la réussite.

Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

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

Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

La PIEP constitue le principal mécanisme mis en œuvre par le Collège pour assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études, autant ceux conduisant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC) que ceux menant à l'obtention d'une AEC. La PIEP prescrit un cycle d'évaluation des programmes d'études. Ainsi, les programmes conduisant à l'obtention d'un DEC sont évalués tous les six ans et les programmes menant à l'obtention d'une AEC, tous les cinq ans. À la formation ordinaire, le calendrier des évaluations de programme est déterminé par le *Plan de gestion des programmes d'études*. Sous forme de tableau, il précise l'année scolaire au cours de laquelle chacun des programmes franchit les phases du cycle de gestion des programmes, soit l'élaboration, l'implantation, le suivi de l'implantation, l'évaluation, l'agrément, l'actualisation et la révision. Au cours de la période d'observation, les programmes d'études *Histoire et civilisation*, *Acupuncture*, *Techniques de comptabilité et de gestion*, *Gestion de commerces* et *Techniques de recherche sociale* ont été évalués, conformément au plan de gestion. Le Collège dispose également d'une PIGP qui s'applique à la formation ordinaire, à la formation continue et au Cégep à distance. Cette politique vise notamment à définir un cadre et des orientations pour guider la gestion des programmes d'études, à permettre la planification des ressources humaines, matérielles et financières pour répondre aux besoins des programmes d'études et à clarifier les responsabilités des intervenants liées aux étapes du cycle de gestion des programmes d'études. Toutes les étapes du cycle de gestion des programmes d'études, dont l'évaluation, y sont détaillées. La PIGP renvoie à la PIEP dans les sections traitant de l'évaluation de programme. La Commission considère que les informations contenues à cet égard dans la PIGP sont cohérentes avec celles apparaissant dans la PIEP. Le Collège dispose aussi d'un *Guide d'évaluation des programmes d'études*. Ce guide précise les phases d'une évaluation de programme, soit la préparation du devis

d'évaluation, la réalisation de l'évaluation et le suivi de l'évaluation, et, pour chacune d'elles, détaille les étapes et attribue les responsabilités. Les comités de programme s'appuient sur ce document pour mener les évaluations de programme. Les documents consultés et les témoignages recueillis lors de la visite ont permis à la Commission de constater que, lorsqu'un programme d'études est offert à la formation ordinaire et à la formation continue, les deux secteurs d'enseignement sont pris en compte lors de son évaluation. De plus, lors de l'élaboration d'un nouveau programme menant à l'obtention d'une AEC, une analyse de la situation de travail est effectuée afin d'orienter les travaux d'élaboration du programme d'études. La Commission constate également qu'au cours de la période d'observation, le programme d'études offert par le Cégep à distance, soit *Sciences humaines*, a fait l'objet d'une évaluation. De plus, le Cégep à distance procède annuellement à l'évaluation de ses 30 cours les plus populaires et révisé ses cours pour lesquels le plus grand nombre de commentaires a été enregistré. La Direction des études et sa régie pédagogique, la Direction de la formation continue, la Direction du Cégep à distance de même que les départements et les comités de programme interviennent dans la mise en œuvre de ces mécanismes.

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 dispose de mécanismes structurés lui permettant de recueillir des données auprès de ses étudiants, de ses diplômés, des universités et des employeurs lors des évaluations de programme, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Les taux de satisfaction, d'une part, des étudiants et des diplômés au regard de leur formation et, d'autre part, des universités et des employeurs au regard des compétences des étudiants du Collège sont ainsi recueillis. C'est le cas des évaluations de programme menées au cours de la période d'observation. La visite a permis à la Commission de constater que la formation continue et le Cégep à distance disposent de mécanismes leur permettant de colliger des données quant à la pertinence de leurs programmes d'études auprès des étudiants, des diplômés, des universités et des employeurs, et ce, de manière récurrente. Bien que les pratiques soient variables au sein de ses programmes, la formation continue détient les données suffisantes concernant la pertinence de ses programmes pour appuyer ses prises de décision. Le Collège admet toutefois que la collecte de données auprès des étudiants du Cégep à distance s'avère plus ardue, en raison de leur cheminement scolaire particulier. À la formation ordinaire, le Collège, au cours de la période d'observation, a constaté certaines lacunes quant au suivi des données concernant la pertinence de ses programmes, notamment celles issues des questionnaires destinés aux

étudiants et aux diplômés. De plus, malgré les efforts de relance auprès des diplômés, ceux-ci demeurent difficiles à rejoindre. C'est également le cas des universités pour lesquelles le Collège a tenté différentes formules afin de mieux les rejoindre. Certains programmes de la formation ordinaire mettent en place des comités consultatifs dont font partie des étudiants, des membres du personnel enseignant et du personnel professionnel du Collège ainsi que des représentants des universités et des employeurs. Le comité consultatif du programme *Soins infirmiers* compte également des usagers du système de santé au sein de ses membres. Ce mécanisme de liaison, prévu à la PIEP, permet notamment aux comités de programme de maintenir le lien avec les universités et les employeurs. Au cours d'une rencontre annuelle, les commentaires des membres du comité consultatif sont recueillis. Ces commentaires peuvent mener à l'intégration d'actions dans les plans de travail annuels des comités de programme et à la bonification de l'offre de perfectionnement proposée aux professeurs. Les comités consultatifs interviennent également lors de l'élaboration, de l'évaluation et de la révision des programmes qui en disposent. Au moment de la visite, le Collège a exprimé son intention d'étendre cette pratique, soit celle de mettre en place des comités consultatifs, à l'ensemble de ses programmes préuniversitaires et techniques, ce que la Commission l'encourage à faire.

En ce qui a trait à la **cohérence** des programmes d'études, le Collège dispose de mécanismes d'élaboration et d'approbation des plans-cadres. Ainsi, il fournit aux intervenants chargés de leur élaboration un guide et un gabarit. D'une part, le guide précise la documentation nécessaire sur laquelle s'appuyer et les questions à se poser avant la rédaction du plan-cadre. Le gabarit, quant à lui, est un formulaire qui, pour chaque information à inclure dans le plan-cadre, fournit des indications précises sur les éléments à détailler. Chacun des plans-cadres est élaboré par une équipe réunissant des professeurs et un professionnel responsable du programme auquel appartient le cours. Une fois élaboré, le plan-cadre est présenté au comité de programme et à l'assemblée départementale concernés pour ensuite être envoyé à la régie pédagogique. Tous les plans-cadres sont adoptés par la Commission des études et par le conseil d'administration et sont revus lors des évaluations et des révisions de programme. Les évaluations de programme ne permettent toutefois pas de porter un regard sur les plans d'études et sur les épreuves finales de cours. Les plans d'études de la formation ordinaire, bien que déposés à la Direction des études, sont soumis à des processus d'approbation variables d'un département à l'autre. À la formation continue, tous les plans d'études sont approuvés par la Direction de la formation continue, tandis que les plans d'études du Cégep à distance sont institutionnels. À la suite de la révision de la PIEA de février 2010, tous les plans-cadres ont été modifiés afin d'y intégrer les modalités concernant l'évaluation. La visite a permis à la Commission de constater que les plans-cadres constituent les bases sur lesquelles les départements s'appuient pour élaborer leurs autres outils, notamment les plans d'études et les épreuves finales de cours. À l'instar du Collège, la Commission remarque par ailleurs des problèmes quant aux mécanismes instaurés conçus pour encadrer la rédaction des plans-cadres par les

départements et quant à la conformité des plans d'études aux plans-cadres; des actions à cet effet sont d'ailleurs prévues dans le plan d'action élaboré par le Collège au terme de sa démarche d'autoévaluation. De plus, les étudiants ont soulevé, lors de la visite, certaines critiques concernant le respect des modalités prévues dans les plans d'études. Au moment de la visite, le Collège amorçait une réflexion en ce qui a trait à la gouvernance pédagogique. Dans son plan d'action, le Collège prévoit à cet effet mettre en place un sous-comité de la Commission des études chargé de revoir les mandats et les responsabilités des départements et des comités de programme, ce que la Commission l'encourage à faire.

En ce qui concerne la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**, le Collège se préoccupe de dépister et de suivre ses étudiants en difficulté afin d'adapter ses interventions auprès d'eux. Ainsi, il met en œuvre le *Règlement sur le cheminement scolaire favorisant la réussite* et le *Règlement sur les conditions de vie et d'études* qui s'appliquent autant à la formation ordinaire et à la formation continue qu'au Cégep à distance. Le premier vise notamment à dépister les étudiants dont le cheminement scolaire est compromis et à définir les mesures à prendre à la suite d'une situation d'échec. Le deuxième vise entre autres à promouvoir les meilleures conditions de vie possible et à traiter avec équité les litiges liés aux activités pédagogiques ou aux services offerts au Collège. Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège constate toutefois des lacunes quant aux mesures de dépistage des difficultés d'apprentissage chez les étudiants du Cégep à distance. Des centres d'aide dans plusieurs disciplines sont également offerts aux étudiants et font partie des ressources proposées à ceux qui sont à risque ou en situation d'échec, conformément au *Règlement sur le cheminement scolaire favorisant la réussite*. La visite a permis à la Commission de constater que ces derniers considèrent ces services accessibles et utiles. Les professeurs sont par ailleurs tenus de communiquer leur disponibilité aux étudiants au moyen du plan d'études. Autant le gabarit pour l'élaboration de la version longue du plan d'études que celui pour l'élaboration de sa version abrégée contiennent des indications précises à cet effet. Les plans d'études du Cégep à distance sont institutionnels, mais la Commission rappelle que le Collège ne porte aucun regard sur les plans d'études de la formation ordinaire; lors de la visite, la régie pédagogique a dit s'attendre à ce que les départements approuvent les plans d'études à chacune des sessions. Dans le cadre des évaluations de programme, le Collège collige des données auprès des étudiants sur les méthodes pédagogiques de leurs professeurs et sur l'encadrement qu'ils reçoivent. Ces informations sont analysées dans les rapports d'évaluation de programme. C'est le cas des rapports d'évaluation de programme produits au cours de la période d'observation. Les étudiants sont également questionnés sur les méthodes pédagogiques de leurs professeurs et sur l'encadrement qu'ils reçoivent dans le cadre du *Programme d'insertion et de développement professionnel* offert aux professeurs. Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège constate toutefois que les données issues de ces consultations ne sont pas toujours prises en charge par les départements et que ceux-ci éprouvent souvent de la difficulté à assurer le suivi des mesures d'aide à la réussite. La

Commission considère donc que le Collège gagnerait à s'assurer de la prise en charge des données issues des questionnaires et du suivi des mesures d'aide à la réussite par les départements.

En ce qui a trait à l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** aux besoins de formation, le Collège s'appuie sur un processus de planification annuelle de ses besoins en ressources qui lui permet d'affecter ses ressources en fonction des besoins constatés et des priorités annuelles. Ainsi, en février, le comité de direction établit les priorités institutionnelles pour l'année suivante. Annuellement, les départements reçoivent également les formulaires leur permettant de consigner leurs besoins matériels afin qu'ils soient pris en compte dans le processus de priorisation établie en fonction du développement des programmes d'études et des besoins liés à l'enseignement. Cette pratique permet de rendre disponibles les ressources auprès des départements et des comités de programme dès l'été. En fonction des projets retenus et des priorités annuelles, les départements et les comités de programme élaborent et adoptent donc leurs plans de travail avant la rentrée. La Commission note que le Collège participe au programme *Performa* et au *Programme de collaboration universités-collèges*. Concernant plus spécifiquement ses ressources humaines, le Collège dispose d'un programme d'accompagnement pour ses professeurs. Le *Programme d'insertion et de développement professionnel* a comme visées de soutenir l'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant, de permettre aux professeurs de poser un regard critique sur leurs actes professionnels et de favoriser leur engagement dans un processus d'amélioration continue de leurs actes professionnels. Ce programme comprend trois volets : celui de l'insertion professionnelle offert à tous les nouveaux professeurs de même que ceux de l'appréciation de l'enseignement et du développement professionnel offerts aux professeurs volontaires. La Commission note que, au moment de la visite, le volet portant sur l'insertion professionnelle n'avait pas encore été déployé. Au cours de la période d'observation, les volets portant sur l'appréciation de l'enseignement et sur le développement professionnel ont été expérimentés pendant trois sessions, ce qui a permis de concevoir et de valider un questionnaire d'appréciation destiné aux étudiants et un outil d'autoévaluation destiné aux professeurs. Des consultations menées au terme de cette expérimentation ont fait ressortir que les professeurs considèrent le programme utile à leur développement professionnel. Dans son plan d'action, le Collège prévoit implanter officiellement et étendre ce programme à l'ensemble de son personnel enseignant. La formation continue et le Cégep à distance, pour leur part, procèdent à une évaluation des enseignements qui comprend notamment une appréciation des stratégies pédagogiques déployées. Une rétroaction et un suivi sont proposés aux professeurs dont les cours sont évalués par les étudiants. Au moment de la visite, le Collège a exprimé son intention de soumettre tous les membres de son personnel enseignant à une évaluation de l'enseignement tous les cinq ans. Une action à cet effet apparaît dans le plan d'action que le Collège a élaboré au terme de sa démarche d'autoévaluation.

En ce qui concerne l'**efficacité** des programmes d'études, le Collège collige des données lui permettant de connaître les caractéristiques des étudiants admis dans ses programmes d'études et de suivre leur cheminement scolaire. Ces données sont versées dans le système d'information sur les programmes d'études auquel les départements et les comités de programme ont accès. Le Collège, dans son plan d'action, prévoit apporter des améliorations à son système d'information sur les programmes d'études afin que les données soient disponibles en temps réel et en tout temps pour chacun des intervenants. De plus, des données sont analysées dans le cadre des évaluations de programme; les rapports d'évaluation de programme produits au cours de la période d'observation, qui présentent notamment des statistiques sur les caractéristiques des étudiants et sur l'évolution des taux de réussite des cours, de réinscription, de diplomation et de placement, en témoignent. La Commission constate que les lacunes soulevées à la suite de l'analyse de ces données sont prises en charge dans les plans d'action des rapports d'évaluation de programme et dans les plans de travail annuels des départements et des comités de programme concernés. La Commission note par ailleurs que tous les plans-cadres ont été modifiés au cours de la période d'observation afin d'y intégrer les modalités concernant l'évaluation et que ceux-ci sont conçus pour guider les départements dans l'élaboration des plans d'études, des épreuves finales de cours et des épreuves synthèses de programme. À la formation continue, tous les plans d'études sont approuvés par la Direction de la formation continue, tandis que les plans d'études du Cégep à distance sont institutionnels. Toutefois, à l'instar du Collège, la Commission constate que la Direction des études ne porte aucun regard sur les plans d'études de la formation ordinaire. La démarche d'autoévaluation a permis au Collège de constater cette lacune si bien que, dans son plan d'action, il prévoit s'assurer de l'application des mécanismes d'approbation des plans d'études par tous les départements et par tous les comités de programme. De plus, parmi les points à améliorer soulevés dans son rapport d'autoévaluation, le Collège souligne qu'il doit s'assurer de la prise en charge par les départements et les comités de programme de leurs responsabilités au regard des épreuves finales de cours et des épreuves synthèses de programme. La Commission considère donc que le Collège devra s'assurer que tous les départements et tous les comités de programme assument leurs responsabilités concernant l'approbation des plans d'études, des épreuves finales de cours et des épreuves synthèses de programme.

En ce qui a trait à la **qualité de la gestion** des programmes d'études, le Collège dispose d'un *Plan de gestion des programmes d'études* qui, sous forme de tableau, précise l'année scolaire au cours de laquelle chacun des programmes franchit les phases du cycle de gestion des programmes. Au moment de la visite, seuls les programmes de la formation ordinaire y étaient inclus, mais les documents consultés et les témoignages recueillis ont permis à la Commission de constater que le Collège prévoit y intégrer l'ensemble de ses programmes. Cet outil permet le suivi annuel des élaborations, des implantations, des suivis d'implantation, des évaluations, des agréments, des actualisations et des révisions. À cet égard, la PIGP prévoit les objectifs poursuivis, les critères à vérifier, les activités à mener et les résultats attendus pour les phases

d'élaboration, d'implantation et de suivi d'implantation des programmes d'études. Le Collège a également élaboré un gabarit à l'intention des intervenants engagés dans ces travaux. Il constate toutefois que les départements et les comités de programme n'utilisent pas systématiquement ces outils. La Commission remarque par ailleurs que les lacunes soulevées au terme des évaluations de programme sont prises en charge dans les plans d'action des rapports d'évaluation de programme et dans les plans de travail annuels des départements et des comités de programme concernés. Toutefois, le Collège reconnaît que les pratiques à cet égard sont variables d'un département à l'autre et d'un comité de programme à l'autre. Ainsi, vu le long délai qui s'écoule entre les évaluations d'un même programme, il devient difficile de vérifier si toutes les actions contenues dans les plans d'action sont réalisées. De plus, les bilans annuels des plans de travail ne comprennent pas toujours les actions réalisées découlant des évaluations de programme. Lors de la visite, la Commission, à l'instar du Collège, a constaté des lacunes concernant le suivi qu'exerce la Direction des études au regard des responsabilités attribuées aux départements et aux comités de programme, notamment en ce qui a trait à l'approbation des plans d'études et la vérification des épreuves finales de cours. Une des actions prioritaires du Collège consiste à améliorer la gouvernance pédagogique de ses trois secteurs d'enseignement. Au moment de la visite, un sous-comité de la Commission des études amorçait ses travaux sur cette question. Ainsi, le Collège compte s'assurer que les départements et les comités de programme assument toutes leurs responsabilités, notamment en ce qui concerne le suivi des évaluations de programme et les processus de validation des plans d'études et des épreuves finales de cours. À la lumière de ces constats, la Commission **suggère** au Collège de mettre en place des mécanismes qui lui permettront de s'assurer de l'exercice des responsabilités confiées aux départements et aux comités de programme.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Collège n'a pas actualisé sa PIEP et sa PIGP au cours de la période d'observation, leurs plus récentes versions ayant respectivement été adoptées en avril 2002 et en juin 2004. Dans le plan d'action qu'il a produit au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège prévoit actualiser de nouveau sa PIEP et sa PIGP en juin 2018 en tenant compte des mécanismes d'assurance qualité des trois secteurs d'enseignement. Au moment de la visite, le Collège menait une réflexion quant à la possibilité d'intégrer la PIEP à la PIGP. Il a également exprimé son intention d'introduire un mode d'évaluation en continu de ses programmes d'études basé sur le développement de son système d'information. Il souhaite ainsi tenir compte de la capacité des programmes d'études à maintenir le cycle prévu d'évaluation qui prendrait en compte les révisions de programme et les processus d'agrément. À la lumière de ces observations, la Commission estime que la gestion des mécanismes témoigne de la capacité du Collège à les réviser et, au besoin, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

En somme, le Collège de Rosemont dispose de sa PIEP et de sa PIGP afin de veiller à la qualité de ses programmes d'études. Il met également en œuvre des pratiques pour appuyer la mise en œuvre de ses politiques. La Commission souligne notamment le *Plan de gestion des programmes d'études* qui détermine le calendrier des évaluations de programme de même que le *Guide d'évaluation des programmes d'études* qui précise les phases d'une évaluation de programme, détaille les étapes et attribue les responsabilités. Les rapports d'évaluation de programme produits au cours de la période d'observation témoignent de l'utilisation de ces outils. Des guides et des gabarits sont également rendus disponibles, notamment aux intervenants chargés de l'élaboration des plans-cadres et des plans d'études. Le Collège démontre par ailleurs sa capacité à réviser ses mécanismes et, le cas échéant, à les actualiser. La Commission note que, dans son plan d'action, le Collège prévoit actualiser sa PIEP et sa PIGP en tenant compte des mécanismes d'assurance qualité de ses trois secteurs d'enseignement.

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

Les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

La PIEA constitue le principal mécanisme mis en œuvre par le Collège pour assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, autant ceux de la formation ordinaire et de la formation continue que ceux du Cégep à distance. Le Collège dispose également de règles départementales d'évaluation des apprentissages conçues pour servir de guides puisque certaines dispositions relatives aux règles d'évaluation des apprentissages y sont précisées. Les documents consultés et les témoignages recueillis lors de la visite ont permis à la Commission de constater que les professeurs connaissent et adhèrent aux modalités prescrites par la PIEA et par les règles départementales d'évaluation des apprentissages et que celles-ci guident leurs interventions. La Direction des études et sa régie pédagogique, la Direction de la formation continue, la Direction du Cégep à distance de même que les départements et les comités de programme interviennent dans la mise en œuvre de ces mécanismes.

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

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

En ce qui a trait à la **justice** de l'évaluation des apprentissages, le Collège recourt aux plans d'études pour diffuser sa PIEA et les règles départementales d'évaluation des apprentissages auprès de ses étudiants. La Commission remarque à cet égard que les intervenants chargés de l'élaboration des plans d'études disposent de gabarits, un pour sa version longue et un pour sa version abrégée. Chacun de ces deux gabarits prévoit que des règles d'évaluation des apprentissages sont incluses au plan d'études, notamment en ce qui a trait aux modalités de participation au cours. Le gabarit de la version longue du plan d'études comprend un schéma qui présente l'objectif intégrateur du cours et, pour chacun des objectifs du cours, les contenus essentiels de même que les modalités de l'évaluation. Ce même schéma précise également les modalités de l'évaluation synthèse du cours. Un tableau inclus dans ce gabarit détaille ensuite le contenu, les activités d'enseignement et d'apprentissage ainsi que les travaux et les évaluations pour chacun des objectifs du cours. Les modalités de chacune des

évaluations formatives et sommatives de même que celles de l'évaluation finale du cours y sont aussi comprises. Le gabarit de la version abrégée du plan d'études présente, quant à lui, les modalités de chacune des évaluations prévues au cours, qu'elles soient formatives ou sommatives. La forme, l'objet, la pondération et les critères de l'évaluation finale du cours y sont également précisés. La PIEA délègue aux départements la responsabilité d'approuver les plans d'études. La visite a toutefois permis à la Commission de constater que la Direction des études ne porte aucun regard sur les plans d'études de la formation ordinaire. Lors des évaluations de programme, les plans d'études ne sont pas systématiquement analysés. Quant à eux, tous les plans d'études de la formation continue sont approuvés par la Direction de la formation continue, tandis que les plans d'études du Cégep à distance sont institutionnels. Le Collège reconnaît cette lacune et propose des actions à cet égard dans son rapport d'autoévaluation, notamment en ce qui a trait à la mise en œuvre de mécanismes d'approbation des plans d'études. La Commission remarque par ailleurs que la PIEA prévoit des modalités concernant la révision de notes et la gestion des litiges qui guident les interventions des départements et des comités de programme. La démarche d'autoévaluation a permis au Collège de constater que les responsabilités ne sont pas toujours assumées et que les règles ne sont pas toujours appliquées dans deux programmes, les mécanismes dont il dispose ne lui ayant pas permis de déceler ces problèmes dans le cadre de ses opérations courantes. En définitive, la Commission estime que la Direction des études devra exercer ses responsabilités au regard de la justice de l'évaluation des apprentissages en procédant plus spécifiquement à l'approbation des plans d'études.

En ce qui a trait à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, le Collège s'appuie sur ses plans-cadres pour baliser l'évaluation finale des cours. En effet, à la suite de la révision de la PIEA de février 2010, tous les plans-cadres ont été modifiés au cours de la période d'observation afin d'y intégrer les modalités concernant l'évaluation finale des cours. À cet égard, le Collège a développé un guide et un gabarit destinés à encadrer l'élaboration des plans-cadres. D'une part, le guide contient des précisions sur les éléments relatifs à l'évaluation à considérer au cours de la rédaction d'un plan-cadre. D'autre part, le gabarit comprend une section réservée à l'évaluation finale du cours dans laquelle la tâche à accomplir est décrite, le type d'instrument est prévu, les critères d'évaluation sont présentés et la pondération est précisée. Le gabarit réfère à la PIEA en ce qui concerne la pondération à accorder à l'évaluation finale du cours. Tous les plans-cadres sont adoptés par la Commission des études et par le conseil d'administration et sont revus lors des évaluations et des révisions de programme. La PIEA délègue aux comités de programme la responsabilité d'analyser périodiquement l'adéquation entre les épreuves finales des cours et les objectifs définis dans les plans-cadres correspondants. Les comités de programme sont également chargés de déterminer les modalités relatives à l'épreuve synthèse de programme. La Commission souligne toutefois qu'aucun regard n'est porté par la Direction des études sur les épreuves finales de cours et sur les épreuves synthèses de programme. La démarche d'autoévaluation a permis au Collège de reconnaître cette lacune; il propose des actions à cet égard dans son rapport

d'autoévaluation, notamment en ce qui a trait à la mise en œuvre de mécanismes d'approbation des épreuves finales de cours et des épreuves synthèses de programme. Ainsi, au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège affirme vouloir instaurer des suivis harmonisés et rigoureux des responsabilités que doivent assumer les départements et les comités de programme. Dans son plan d'action, il prévoit améliorer la gouvernance pédagogique, et ce, au sein de ses trois secteurs d'enseignement. En définitive, la Commission estime que la Direction des études devra exercer ses responsabilités au regard de l'équité de l'évaluation des apprentissages en procédant plus spécifiquement à la vérification des épreuves finales de cours.

La Commission reconnaît la pertinence des mécanismes et la qualité des outils que le Collège déploie et prévoit mettre en place dans le plan d'action qu'il a élaboré au terme de sa démarche d'autoévaluation. Toutefois, elle estime que le Collège doit pouvoir poser un regard critique sur leur efficacité à veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de s'assurer de l'efficacité de ses mécanismes d'approbation des plans d'études et de vérification des épreuves finales de cours.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Collège a actualisé sa PIEA tout juste avant le début de la période d'observation, sa plus récente version ayant été adoptée en février 2010. À cette occasion, le Collège a utilisé les mécanismes de révision et d'autoévaluation de son application prévus dans sa politique et a procédé à des consultations auprès de ses instances. Cette actualisation a mené à la révision de tous les plans-cadres, tenue au cours de la période d'observation, auxquels ont été ajoutées les modalités concernant l'évaluation des apprentissages. Dans le plan d'action qu'il a produit au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège prévoit actualiser de nouveau sa PIEA en juin 2019 en tenant compte des mécanismes d'assurance qualité et des besoins des trois secteurs d'enseignement et en assurant son arrimage à la *Politique de valorisation de la langue française*. De plus, d'ici juin 2017, le Collège compte assurer le suivi de l'application des règles départementales d'évaluation des apprentissages et systématiser les pratiques, notamment en ce qui concerne l'application des mécanismes d'approbation des plans d'études par tous les départements et par tous les programmes. À la lumière de ces observations, la Commission estime que, dans l'ensemble, la gestion des mécanismes témoigne de la capacité du Collège à les réviser et, au besoin, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants.

En somme, le Collège de Rosemont dispose de sa PIEA et des règles départementales d'évaluation des apprentissages pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. Il met également en œuvre des pratiques pour appuyer

la mise en œuvre de sa PIEA. La Commission souligne notamment les plans-cadres, révisés au cours de la période d'observation, qui permettent d'encadrer l'élaboration des plans d'études et de baliser l'évaluation finale des cours en prescrivant notamment la tâche à accomplir, le type d'instrument, les critères d'évaluation et la pondération. Dans l'ensemble, le Collège démontre par ailleurs sa capacité à réviser ses mécanismes et, le cas échéant, à les actualiser. La démarche d'autoévaluation a toutefois permis au Collège de constater des lacunes, particulièrement en ce qui concerne l'approbation des plans d'études et la vérification des épreuves finales de cours. La Commission note que, dans son plan d'action, le Collège prévoit systématiser les pratiques des départements et des comités de programme à cet égard.

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 2004-2011* et le *Plan stratégique 2012-2017* ont constitué, au cours de la période d'observation, les principaux mécanismes mis en œuvre par le Collège pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs institutionnels. Le *Plan stratégique 2012-2017*, en vigueur au terme de la période d'observation, s'articule autour de six orientations qui portent sur le développement d'une culture de la réussite éducative, sur une offre de service distinctive et flexible, sur la reconnaissance du Collège comme établissement de choix, sur la modernisation des infrastructures, sur une gestion humaine comptant sur un personnel compétent et mobilisé et, finalement, sur l'amélioration de l'efficacité des mécanismes de gestion dans une perspective de développement durable. Le plan stratégique comporte 20 objectifs. Pour sa part, le plan de réussite est intégré au plan stratégique par sa première orientation, *développer au sein de la communauté du Collège une culture de la réussite éducative*; quatre objectifs y sont rattachés. Le plan de réussite détaillé est annexé au plan stratégique. Le Cégep à distance dispose finalement d'un *Plan de positionnement 2012-2017* qui comporte 5 orientations et 19 objectifs. Les quatre objectifs du *Plan de réussite 2012-2017*, celui intégré au plan stratégique du Collège, composent la deuxième orientation du plan de positionnement, *favoriser la persévérance et la réussite des étudiants*. La Commission note finalement que les directions, les services, les départements et les comités de programme tiennent compte des objectifs du plan stratégique et du plan de réussite dans l'élaboration de leurs plans de travail et de leurs bilans annuels.

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

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

En ce qui concerne la **mise en œuvre** de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège veille à ce que les objectifs de son plan stratégique et de son plan de réussite soient pris en charge dans les planifications

annuelles des directions, des services, des départements et des programmes. Pour ce faire, le Collège recourt, depuis l'année scolaire 2012-2013, à un gabarit institutionnel pour l'élaboration des plans de travail et des bilans annuels dans lequel sont pris en compte les orientations et les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Le Cégep à distance dispose, pour sa part, d'un gabarit qui lui est spécifique et qui prend en compte, en plus des objectifs du plan stratégique, les objectifs du plan de positionnement. Les documents consultés et les témoignages recueillis lors de la visite permettent à la Commission de constater que ces gabarits suscitent chez les intervenants une adhésion accrue au plan stratégique, incluant le plan de réussite. Annuellement, les plans de travail font l'objet de bilans qui constituent les bases sur lesquelles sont élaborés les plans de travail de l'année suivante. Le Collège dispose également de plans de mise en œuvre pour son plan stratégique et pour son plan de réussite. Le plan de mise en œuvre du *Plan stratégique 2012-2017* correspond à la liste de moyens qui ont été déterminés lors de consultations et qui ont été associés à chaque objectif; il est annexé au plan stratégique. Le plan de mise en œuvre du *Plan de réussite 2012-2017* correspond, quant à lui, à une liste d'engagements et de moyens associés à chacun des objectifs; il est intégré à certaines sections du plan de réussite. Lors de l'actualisation du plan stratégique, incluant le plan de réussite, de novembre 2014, un nouveau plan de mise en œuvre, présentant la liste des projets à réaliser pour atteindre chacun des objectifs par année et pour la durée du plan, a été élaboré. Ce document délègue la responsabilité de la mise en œuvre et du suivi de la mise en œuvre des objectifs stratégiques aux responsables des projets associés à ces différents objectifs. Le *Planificateur*, une application électronique, constitue par ailleurs le plan de travail institutionnel où sont centralisés les plans de travail annuels des directions. Les projets liés aux objectifs stratégiques sont inclus dans cet outil qui, comme tous les plans de travail annuels produits dans le Collège, prend en compte les orientations et les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Comme pour les plans de travail annuels des directions, des services, des départements et des programmes, les moyens prévus dans le *Planificateur* font l'objet d'un suivi périodique et d'un bilan annuel. En ce qui a trait plus spécifiquement à la planification liée à la réussite, le comité de la réussite, un sous-comité de la Commission des études, élabore son propre plan de travail annuel qui prend en compte les objectifs stratégiques liés à la réussite et les priorités institutionnelles se dégageant du bilan annuel de l'année précédente. Finalement, les statistiques relatives aux indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation sont communiquées aux départements et aux programmes pour les soutenir dans l'élaboration de leur plan de travail et dans la production de leur bilan annuel. Dans son plan d'action, le Collège prévoit rendre ces données accessibles en continu aux départements et aux programmes grâce aux améliorations projetées à son système d'information sur les programmes d'études.

En ce qui concerne le **suivi des résultats** de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, le Collège procède au bilan annuel de son plan stratégique, de son plan de réussite et du plan de positionnement du Cégep à distance à partir des bilans annuels produits par les directions, les services, les départements et les

programmes. Le comité de direction, responsable de cette opération annuelle, revoit avant le lancement de ces travaux les recommandations du bilan de l'année précédente, le calendrier des opérations et la liste des responsables de chacun des objectifs. Pour chacun des objectifs, les bilans annuels du plan stratégique, du plan de réussite et du plan de positionnement du Cégep à distance rappellent les indicateurs et les résultats attendus et présentent les résultats annuels obtenus. Certains résultats annuels sont illustrés par des graphiques. Le portrait de chacun des objectifs est complété par des encadrés qui exposent les grandes réalisations annuelles et un commentaire sur la progression vers l'atteinte de l'objectif; les trois secteurs d'enseignement sont considérés dans cette analyse. Les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus sont également expliqués. Pour les objectifs qui le requièrent, certaines modifications concernant les indicateurs ou les résultats attendus sont également proposées. Au terme de cette opération, trois bilans annuels, un pour le plan stratégique, un pour le plan de réussite et un pour le plan de positionnement du Cégep à distance, sont produits et déposés au conseil d'administration. De plus, le comité de direction met annuellement à jour le *Tableau de suivi décisionnel* et le *Tableau de bord de gestion*. Ces outils, contenus dans un fichier électronique, permettent au Collège de témoigner des résultats obtenus annuellement au regard des résultats attendus pour chacun des objectifs de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. D'abord, le *Tableau de suivi décisionnel* répertorie, par orientation, les indicateurs et les résultats attendus pour chacun des objectifs stratégiques et présente les résultats annuels obtenus pour toutes les années de mise en œuvre du plan, leur écart par rapport aux résultats attendus et leur variation au fil des années de mise en œuvre du plan. Des commentaires sur la progression vers l'atteinte de chacun des objectifs y sont également intégrés. Le bilan du plan de travail institutionnel y est aussi inclus. Ainsi, pour chacun des moyens du plan de travail institutionnel qui contribue à la progression des objectifs stratégiques, l'état d'avancement des travaux est présenté. Pour sa part, le *Tableau de bord de gestion* contient, pour chacun des objectifs stratégiques, des graphiques illustrant la progression des résultats annuels obtenus et les écarts observés par rapport aux résultats attendus. En ce qui a trait plus spécifiquement à la planification liée à la réussite, l'évolution des taux de réussite, de persévérance et de diplomation pour les années couvertes par la mise en œuvre du plan stratégique est présentée dans la section portant sur l'orientation réservée à la réussite du bilan annuel du plan stratégique. Le bilan annuel du plan de réussite expose aussi des données relatives aux indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation. Le *Tableau de bord de gestion* contient finalement des graphiques illustrant l'évolution des indicateurs de réussite, dont le taux de réussite de l'épreuve uniforme ministérielle, pour les années couvertes par la mise en œuvre du plan stratégique.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Collège a adopté en septembre 2012, le *Plan stratégique 2012-2017*, incluant le *Plan de réussite 2012-2017*, et a procédé en novembre 2014 à son actualisation. Il a ainsi précisé le libellé de plusieurs indicateurs et de certains résultats attendus. En cohérence

avec les caractéristiques de sa population étudiante, le Collège a aussi choisi à ce moment de placer la valorisation de la langue française au centre de ses priorités stratégiques. La Commission constate par ailleurs que le Collège a révisé, au cours de la période d'observation, des mécanismes conçus pour appuyer la mise en œuvre et le suivi des résultats de son plan stratégique et de son plan de réussite. Au cours de l'année scolaire 2012-2013, il a donc procédé à l'implantation d'un gabarit institutionnel pour l'élaboration des plans de travail et des bilans annuels dans lequel sont pris en compte les objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite, notamment afin d'améliorer la qualité de la mise en œuvre de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite. Le *Planificateur*, le *Tableau de suivi décisionnel* et le *Tableau de bord de gestion*, tous développés au cours de la période d'observation, contribuent pour leur part au suivi de la mise en œuvre et des résultats du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Dans son plan d'action, le Collège prévoit finalement élaborer un plan stratégique distinct pour le Cégep à distance pour tenir compte de récents changements à son environnement externe et à son environnement interne.

En somme, le Collège de Rosemont met en œuvre des mécanismes afin de veiller à la qualité de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, et démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. La Commission constate que les plans de travail annuels ainsi que les bilans qui en découlent contribuent à la mise en œuvre et au suivi de la mise en œuvre des moyens liés au plan stratégique, incluant le plan de réussite. De plus, le Collège s'est doté d'outils, comme le *Planificateur*, le *Tableau de suivi décisionnel* et le *Tableau de bord de gestion*, lui permettant de suivre les moyens et les résultats de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. La Commission estime que les mécanismes visant à assurer la qualité de la mise en œuvre et du suivi des résultats de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, constituent une force du Collège.

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.

Regard sur l'ensemble du système d'assurance qualité

En conclusion de son rapport d'autoévaluation, le Collège juge que ses mécanismes lui permettent généralement d'assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite. Ainsi, il affirme que ses politiques sont mises en œuvre, mais il concède que leur application ne mène pas toujours aux résultats escomptés. Ainsi, le Collège remarque que des améliorations doivent être apportées aux suivis de sorte qu'ils deviennent institutionnels et systématiques et il compte s'assurer de la standardisation de ses outils et de la systématisation de leur utilisation. Il estime finalement que sa démarche d'autoévaluation a constitué une occasion privilégiée pour développer une vision systémique de ses mécanismes d'assurance qualité et pour déceler les améliorations à leur apporter. Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège constate le potentiel de synergie entre ses trois secteurs d'enseignement et témoigne de son intention de tirer profit des forces de chacun de ces secteurs afin d'assurer l'amélioration continue de son système d'assurance qualité.

La Commission note les observations du Collège sur différents éléments de réflexion qu'elle lui a proposés. Ainsi, le Collège affirme que son système d'assurance qualité est pris en charge dans sa gouvernance et sa gestion. Au cours de la période d'observation, d'importantes améliorations ont été apportées à ses mécanismes d'assurance qualité relatifs à la planification stratégique, incluant celle liée à la réussite. Il estime que la révision de sa PIEP et de sa PIGP de même que la mise en place d'un nouveau système d'information sur ses programmes d'études, prévues dans son plan d'action, lui permettront de recueillir plus efficacement les données pertinentes et suffisantes pour soutenir sa prise de décision. Concernant la culture de la qualité, le Collège compte concentrer ses efforts sur la gouvernance pédagogique, notamment en procédant à la révision de plusieurs de ses politiques. Il constate toutefois que la culture de la qualité est intégrée de façon inégale dans les différentes opérations qu'il mène. Le travail qu'il prévoit amorcer sur la standardisation de ses outils et sur la systématisation de leur utilisation s'inscrit dans sa volonté d'améliorer la gouvernance pédagogique. Enfin, le Collège affirme procéder à une gestion dynamique de la qualité qui deviendra davantage intégrée à la suite des travaux qu'il prévoit mener.

Plan d'action

Le Collège a élaboré un plan d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation. La Commission estime que ce plan d'action est en lien avec les résultats de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité qu'il a menée. Elle note également que pour toutes les actions des responsabilités ont été attribuées. En précisant un calendrier pour toutes ses actions, le Collège a établi des priorités en vue d'accroître l'efficacité de son système d'assurance qualité. Au moment de la visite, des actions prévues au plan d'action avaient été entreprises ou réalisées selon l'échéancier déterminé par le Collège. La Commission conclut que, dans l'ensemble, 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 Collège de Rosemont dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation.

Conclusion

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

Le Collège met en œuvre, révisé et, au besoin, actualise 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 de mécanismes en appui à la mise en œuvre de sa PIEP et de sa PIGP. La Commission souligne le *Plan de gestion des programmes d'études* qui détermine le calendrier des évaluations de programme de même que le *Guide d'évaluation des programmes d'études* qui précise les phases d'une évaluation de programme, détaille les étapes et attribue les responsabilités. Elle remarque toutefois des lacunes concernant le suivi qu'exerce la Direction des études au regard des responsabilités attribuées aux départements et aux comités de programme. Une des actions prioritaires du Collège consiste d'ailleurs à améliorer la gouvernance pédagogique de ses trois secteurs d'enseignement. À cet égard, la Commission suggère au Collège de mettre en place des mécanismes qui lui permettront de s'assurer de l'exercice des responsabilités confiées aux départements et aux comités de programme. Ensuite, en ce qui concerne la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, le Collège dispose de mécanismes en appui à la mise en œuvre de sa PIEA. La Commission souligne les plans-cadres, révisés au cours de la période d'observation, qui permettent d'encadrer l'élaboration des plans d'études et de baliser l'évaluation finale des cours en prescrivant notamment la tâche à accomplir, le type d'instrument, les critères d'évaluation et la pondération. Elle reconnaît la pertinence des mécanismes et la qualité des outils que le Collège déploie, mais note des lacunes, notamment en ce qui concerne l'approbation des plans d'études et la vérification des épreuves finales de cours. En conséquence, la Commission recommande au Collège de s'assurer de l'efficacité de ses mécanismes d'approbation des plans d'études et de vérification des épreuves finales de cours. Finalement, en ce qui a trait à sa planification stratégique et à celle liée à la réussite, le Collège dispose des plans de travail annuels 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, incluant son plan de réussite. Au cours de la période d'observation, le Collège s'est doté d'outils, comme le *Planificateur*, le *Tableau de suivi décisionnel* et le *Tableau de bord de gestion*, lui permettant de suivre les moyens et les résultats de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, ce que la Commission considère être une force. La Commission souligne enfin que le Collège a adopté, au cours de la période d'observation, le *Plan stratégique 2012-2017*, incluant le *Plan de réussite 2012-2017*, et a procédé à son actualisation en novembre 2014.

Les suites de l'évaluation

Le Collège de Rosemont a pris connaissance de la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité. Le Collège a apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation. Il lui a également fait part des actions menées concernant les points à améliorer relevés dans le rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Murielle Lanciault, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME