

Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

***BILAN DES RÉSULTATS DE L'AN 3
DU PREMIER CYCLE D'AUDIT
2016-2017***

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

Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

***BILAN DES RÉSULTATS DE L'AN 3
DU PREMIER CYCLE D'AUDIT
2016-2017***

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

Avril 2018

Rédaction et coordination :
Évelyne Drouin

Ce document est accessible sur le site Web
www.ceec.gouv.qc.ca

Ce document a été adopté à la 306^e réunion de la
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
tenue à Québec le 11 avril 2018.

Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN: 978-2-550-81208-1 (PDF)
© Gouvernement du Québec

Table des matières

Faits saillants	1
Introduction	3
Troisième année du cycle d’audit	5
Collèges des vagues E et F.....	5
Observations sur la démarche d’autoévaluation	7
Démarche de production du bilan	9
Analyse de contenu des rapports d’audit	9
Consultation menée auprès des collèges et des experts	9
Principaux constats découlant des audits de l’an 3	11
Composante 1: Les mécanismes associés aux programmes d’études	11
Composante 2: les mécanismes associés à l’évaluation des apprentissages	15
Composantes 3 et 4: les mécanismes associés à la planification stratégique et à la planification liée à la réussite	17
Perspectives de développement dans les collèges.....	19
Résultats de la consultation	21
Planification de l’évaluation et document <i>Orientations et cadre de référence</i>	21
Formation des collèges et des experts.....	23
Production du rapport d’autoévaluation et soutien des collèges	24
Analyse du rapport d’autoévaluation et soutien des experts	26
Préparation et déroulement de la visite.....	28

Cheminement des rapports d’audit	31
Conclusion	33
Annexes	
Annexe 1 – Experts membres des comités de visite – vagues E et F	35
Annexe 2 – Membres du comité de lecture	39

Faits saillants

En 2013, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a lancé l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité, qui concerne l'ensemble des établissements du réseau collégial. Amorcées à l'automne 2014, les visites d'audit s'étaleront jusqu'à l'hiver 2020 dans le cadre d'un premier cycle d'une durée de six ans. L'année 2016-2017 était la troisième du cycle d'audit, au cours de laquelle dix-sept collèges ont été évalués. Ce bilan témoigne des principaux constats découlant des résultats des audits effectués au cours de cette troisième année du cycle. Il porte également un regard critique sur le processus d'audit et relève des pistes d'action afin de le bonifier.

Les principaux constats issus des résultats des audits menés au cours de l'année 2016-2017 se résument comme suit :

Composante 1 : les mécanismes associés aux programmes d'études

- Les collèges déploient une variété de mécanismes pour veiller à la qualité des programmes d'études.
- Les pratiques en matière d'évaluation de programme d'études évoluent sans qu'elles ne soient officialisées dans la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) ou dans la Politique institutionnelle de gestion des programmes (PIGP).

Composante 2 : les mécanismes associés à l'évaluation des apprentissages

- La Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) guide les interventions en matière d'évaluation des apprentissages des étudiants; elle est mise en œuvre et, au besoin, ajustée par les collèges pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages.
- Des améliorations devraient être apportées aux mécanismes conçus pour veiller à l'équité et, dans une moindre mesure, à la justice de l'évaluation des apprentissages des étudiants.

Composantes 3 et 4 : les mécanismes associés à la planification stratégique et à la planification liée à la réussite

- Les mécanismes de mise en œuvre de la planification stratégique et de celle liée à la réussite constituent souvent des forces dans les collèges.
- Les collèges devraient terminer le travail entrepris quant à la détermination des indicateurs et à la formulation des objectifs ainsi que se doter de procédures, ou compléter le déploiement des outils déjà élaborés, afin de suivre leurs objectifs stratégiques.

La Commission note que les pistes d'amélioration relevées ont en majorité été décelées par les collèges dans le cadre de leur démarche d'autoévaluation et que ces derniers s'emploient à améliorer l'efficacité de leurs mécanismes. Elle souligne également la proactivité, le dynamisme et la transparence des collèges dans la mise en œuvre de pratiques de gestion de la qualité de plus en plus intégrées, partagées et répondant aux besoins de leur réalité locale.

Par ailleurs, les résultats de la consultation des collèges et des experts témoignent de l'efficacité d'ensemble du processus emprunté par la Commission aux différentes étapes de la consultation. Au cours de l'année, la Commission a poursuivi l'accompagnement et le soutien qu'elle offre aux collèges et aux experts à l'aide des outils qu'elle a développés au cours des premières années du cycle d'audit.

La Commission est guidée dans son action par une préoccupation constante de proposer aux collèges un exercice utile, efficient et axé sur l'amélioration continue des pratiques qui permet, ultimement, de témoigner avec rigueur de la qualité de la formation collégiale au Québec. C'est dans cette optique qu'elle mène actuellement sa réflexion en vue de la définition des orientations pour le deuxième cycle d'audit.

Introduction

En mars 2013, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a lancé l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois. Reconnaissant l'expertise en évaluation développée par les collèges au fil des années, la Commission mise sur la responsabilité institutionnelle de la qualité et porte dorénavant un regard sur l'efficacité des mécanismes utilisés par les établissements pour assurer la qualité. Son évaluation prend la forme d'un audit systémique et cyclique mis en œuvre selon une périodicité connue.

Dans ce contexte, la Commission s'est engagée à publier annuellement un bilan de l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges. Ce bilan vise à témoigner des résultats de l'audit pour les collèges concernés et à poser un regard critique continu sur le processus d'audit afin de le bonifier, le cas échéant. Un bilan complet du cycle d'audit sera produit au terme de celui-ci en vue de tracer un portrait de l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité dans l'ensemble des collèges.

Le présent document dresse le bilan de l'an 3 (2016-2017) du premier cycle d'audit. Il aborde, dans un premier temps, des éléments de contexte de cette troisième année du cycle d'audit ainsi que la démarche empruntée pour la production de ce bilan. Une section expose ensuite les résultats de l'audit sur l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité des collèges concernés, en fonction des composantes à l'étude. Enfin, une section présente le regard critique sur le processus d'audit et les pistes d'action en découlant.

Créée en 1993, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial est un organisme d'évaluation externe, public et indépendant, dont la mission consiste à contribuer à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial et à en témoigner. Elle exerce son mandat auprès de tous les établissements d'enseignement collégial auxquels s'applique le Règlement sur le régime des études collégiales, ce qui représente à ce jour 115 établissements.

Troisième année du cycle d'audit

L'année 2016-2017 constitue la troisième année de mise en œuvre du premier cycle d'audit qui s'étale sur six ans, soit jusqu'au printemps 2020¹. Au moment de la publication de ce bilan, quatre-vingt-neuf établissements sont concernés²³ par cette opération d'évaluation. Conformément au calendrier, la Commission a effectué dix-sept visites d'audit au cours de cette troisième année du cycle, soit neuf à l'automne 2016 et huit à l'hiver 2017. Par ailleurs, l'année 2016-2017 a été marquée par les départs successifs de l'ensemble des commissaires et l'arrivée progressive, de mai à novembre 2017, d'une nouvelle présidente et de trois nouveaux commissaires. Dans ce contexte, la Commission a fait appel à trois experts afin qu'ils agissent à titre de présidents de comités de visite, si bien que six visites d'audit de cette troisième année du cycle ont été menées par ceux-ci.

Collèges des vagues E et F

Les visites de l'automne 2016 (vague E) ont eu lieu au Cégep de Chicoutimi, au Cégep de Granby, au Collège Lionel-Groulx, au Campus Notre-Dame-de-Foy, au Collège O'Sullivan de Montréal, au Collège de Rosemont, au Cégep de Saint-Laurent, au Cégep de Sorel-Tracy et au Collège de Valleyfield. Pour ce qui est de l'hiver 2016 (vague F), le Cégep André-Laurendeau, Le Cégep Édouard-Montpetit, le Collège Ellis, le Cégep de Jonquière, le Cégep de Lévis-Lauzon, le Collège Marianopolis, le Collège Montmorency et le Cégep de Sept-Îles ont été visités. La Commission a ainsi évalué l'efficacité du système d'assurance qualité de treize collèges publics et de quatre collèges privés subventionnés au cours de l'année. De ces dix-sept établissements, huit sont situés dans la grande région de Montréal, trois en Montérégie, deux dans la grande région de Québec, deux au Saguenay-Lac-Saint-Jean et un sur la Côte-Nord. Un dernier collège

1. Le calendrier complet du premier cycle d'audit intitulé *Planification des visites d'audit* est disponible dans la section Publications du site Internet de la Commission (www.ceec.gouv.qc.ca). Sa dernière mise à jour remonte au 21 mars 2018.
2. Tout nouveau collège doit mettre en œuvre ses principaux mécanismes dans le cadre d'une approche préalable à l'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité, selon un échéancier convenu avec la Commission. En date du 21 mars 2018, 25 collèges en faisaient partie.
3. En date du 21 mars 2018, un collège était toujours sous permis bien que constituant désormais une division d'un autre collège. Celui-ci réalisera l'évaluation SAQC par le biais du collège principal et n'est donc pas inclus au calendrier.

dispose pour sa part de plusieurs sites de formation, dont les deux plus importants se trouvent au Centre-du-Québec et en Mauricie. La période d'observation considérée par huit collèges s'est étendue sur quatre ans, tandis que quatre collèges ont choisi de poser leur regard critique sur une période qui s'est étalée sur cinq ans. Parmi les autres établissements visités au cours de l'année 2016-2017, deux ont opté pour une période d'observation de trois ans, deux autres pour une période d'observation de deux ans et un dernier pour une période d'observation de six ans.

Au cours de leur période d'observation, six collèges ont maintenu leur offre de formation, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Quatre établissements ont, quant à eux, augmenté leur offre de formation, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Dans sept collèges, on a observé une légère variation, à la hausse ou à la baisse, soit à la formation ordinaire pour deux d'entre eux et à la formation continue pour cinq d'entre eux. Il est à noter qu'un collège privé subventionné n'offre que des programmes techniques, et ce, à la formation ordinaire et à la formation continue. Un autre collège privé subventionné n'offre que des programmes préuniversitaires, et ce, seulement à la formation ordinaire.

Au cours de leur période de référence respective, quatre établissements ont connu une stabilité de leur effectif étudiant, tandis que quatre collèges ont vu leur population étudiante augmenter et six autres leur population étudiante décroître, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Dans deux collèges, l'effectif étudiant a augmenté à la formation ordinaire, mais diminué à la formation continue. Dans un dernier, l'effectif étudiant a diminué à la formation ordinaire, mais augmenté à la formation continue. Dans dix établissements visités au cours de l'année 2016-2017, une plus grande proportion des étudiants⁴ de la formation ordinaire fréquentait des programmes techniques, tandis qu'une plus grande proportion des étudiants de la formation ordinaire fréquentait des programmes préuniversitaires dans trois collèges. Dans tous les collèges considérés, une plus forte proportion d'étudiants étaient inscrits à la formation ordinaire. Au terme de leur période d'observation, l'effectif étudiant total se chiffrait à moins de 1 000 étudiants dans trois établissements, entre 1 000 et 2 500 dans quatre autres, entre 2 500 et 5 000 dans sept autres et entre 5 000 et 10 000 dans deux collèges. Dans un des établissements visités au cours de l'année 2016-2017, l'effectif étudiant s'établissait à plus de 10 000 au terme de sa période d'observation.

Au cours de leur période d'observation, l'effectif total du personnel enseignant, professionnel, de gestion et de soutien est demeuré stable dans six établissements, tandis qu'il a légèrement fluctué à la hausse dans trois collèges et légèrement varié à

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

la baisse dans huit collèges. Quant à la mobilité aux fonctions de directeur général, de directeur des études et de président du conseil d'administration, sept établissements ont expérimenté un renouvellement complet de leur équipe au cours de leur période d'observation. Trois collèges ont vécu des changements à deux de ces postes, tandis que trois autres ont vécu des changements à un de ces postes. Une stabilité dans l'ensemble de ces fonctions a été observée au sein de quatre établissements.

Observations sur la démarche d'autoévaluation

La Commission note que seize des dix-sept collèges visités au cours de l'année 2016-2017 ont, pour mener leur démarche d'autoévaluation, dégagé entre un et huit enjeux propres à leur réalité locale. Ceux-ci peuvent être regroupés selon les principaux thèmes suivants : l'actualisation de politiques et de règlements institutionnels, la disponibilité des ressources pour mener la démarche d'autoévaluation, la concertation et la mobilisation de la communauté au regard de l'assurance qualité, la consolidation d'une culture de la qualité, la disponibilité et la gestion des données de même que la compréhension des interrelations entre les mécanismes. Ainsi, plusieurs établissements ont posé un regard critique sur leurs mécanismes d'assurance qualité de façon à déterminer les liens entre eux et à amorcer l'élaboration d'un véritable système organisé et intégré. Une majorité de collèges a par ailleurs profité de la démarche d'autoévaluation pour porter attention à l'utilité et l'efficacité des données et des documents recensés et archivés en vue de développer un système d'information institutionnel et d'instaurer des processus continus d'organisation et de suivi de l'information. Plusieurs établissements ont finalement posé un regard critique sur la concertation des instances et des intervenants dans la mise en œuvre des mécanismes afin de favoriser une prise en charge commune de l'assurance qualité et de contribuer au développement d'une culture de la qualité, tout en se souciant de préserver et de refléter leur culture organisationnelle.

Concernant la collecte des données, la Commission observe que la latitude laissée aux collèges quant aux modalités de leur démarche d'autoévaluation leur a permis d'utiliser différentes méthodes en fonction de leurs pratiques institutionnelles et de leurs besoins particuliers. Dans tous les cas, une triangulation de données documentaires, statistiques et perceptuelles a été réalisée. Tous les collèges ont eu recours à des informations existantes colligées chaque année ou au moment d'opérations spécifiques. Par exemple, une majorité de collèges ont examiné des données statistiques, constituées d'informations relatives au cheminement scolaire des étudiants et aux indicateurs de réussite, et des données documentaires, composées de rapports d'évaluation de

programme, de rapports de suivi de ces évaluations, de plans de travail annuels, de bilans annuels en découlant et de politiques institutionnelles. Les données perceptuelles considérées par une majorité de collègues dans le cadre de la démarche d'autoévaluation ont émané de consultations menées auprès des étudiants, des professeurs, des universités et des employeurs au moment d'opérations spécifiques, récurrentes ou sporadiques. La Commission constate que le système d'information, qu'il soit bien implanté ou en développement, a constitué, dans la majorité des établissements, une source privilégiée pour recenser les informations et les documents pertinents pour l'exercice d'autoévaluation. Quelques collègues ont procédé à un inventaire de mécanismes, souvent à l'aide d'une grille d'analyse, au début de leur démarche d'autoévaluation. Environ la moitié des établissements a mené des consultations auprès de membres de sa communauté, parfois concernant la démarche d'autoévaluation elle-même et parfois concernant l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité.

Démarche de production du bilan

La démarche de production du bilan de l'an 3 comprend deux volets, soit l'examen du contenu des rapports d'audit ainsi que l'analyse des résultats de la consultation menée auprès des collègues et des experts⁵.

Analyse de contenu des rapports d'audit

Les dix-sept rapports d'audit découlant des visites de l'an 3 ont été traités à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative. Dans tous les cas, ces rapports avaient au préalable été adoptés par la Commission, soit en version définitive ou en version préliminaire.

L'examen des rapports d'audit s'intéresse d'abord aux constats dégagés par la Commission sur l'efficacité des mécanismes des collèges pour chaque composante du système d'assurance qualité, relativement aux points forts et aux points à améliorer. Il permet également de dégager les actions définies par les collèges pour bonifier leurs mécanismes. Des éléments prospectifs tirés des observations sur des thèmes soumis à la réflexion des collègues sont aussi étudiés, soit : le caractère dynamique et intégré du système d'assurance qualité; l'efficacité du système d'information; le développement de la culture de la qualité; la prise en charge de l'assurance qualité dans la gestion et la gouvernance de l'établissement. Enfin, des passages descriptifs au regard du portrait des collègues, de la démarche d'autoévaluation empruntée par les collègues et des mécanismes utilisés ont aussi été considérés.

Consultation menée auprès des collègues et des experts

Un formulaire de consultation a été utilisé pour recueillir l'appréciation des collègues et des experts sur le processus d'audit. Les objets à l'étude correspondent aux différentes étapes franchies au cours du processus, soit : la planification du cycle d'audit et l'échéancier; le document *Orientations et cadre de référence*; la formation des collègues et des experts; la production du rapport d'autoévaluation et le soutien des

5. La liste des experts qui ont participé aux visites de l'année 2016-2017 figure en annexe 1.

collèges; l'analyse du rapport d'autoévaluation et le soutien des experts; la préparation et le déroulement de la visite d'audit. Ces thèmes reprennent ceux examinés lors des deux premiers bilans.

Parmi ces thèmes, certains concernent particulièrement les collègues ou les experts, tandis que d'autres visent les deux groupes. Pour chaque objet d'évaluation, des questions de réflexion ouvertes ont été proposées afin d'orienter l'appréciation vers des éléments précis, tout en laissant place à d'autres commentaires lorsque souhaité. Les collègues et les experts ont été invités à remplir le formulaire à la suite de chaque visite d'audit et à le retourner à la Commission dans un délai de deux semaines.

Des dix-sept collègues visités au cours de l'an 3, dix ont répondu au questionnaire. En ce qui concerne les experts, vingt-neuf sur cinquante-et-un ont fait part de leur rétroaction. Il est à noter que plusieurs experts ont participé à plus d'une visite d'audit au cours de l'année; certains d'entre eux n'ont répondu qu'une seule fois au questionnaire même s'ils ont été invités à le faire après chacune des visites d'audit auxquelles ils ont pris part. De plus, plusieurs experts participent à des visites d'audit depuis le début du cycle, ont répondu antérieurement au questionnaire et n'ont pas de nouveaux commentaires à formuler. Ce contexte explique, du moins en partie, le taux de réponse plus faible des experts. L'analyse des données qui découlent des questionnaires permet de dégager des constats généraux quant aux points forts du processus d'audit ainsi que des pistes d'amélioration.

Principaux constats découlant des audits de l'an 3

L'analyse des rapports d'audit permet de dégager les principaux constats quant à l'efficacité du système d'assurance qualité des collèges évalués au cours de l'année 2016-2017. La présentation des résultats expose les tendances observées par la Commission quant à l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité des collèges en fonction des critères et sous-critères retenus. Elle témoigne des bonnes pratiques ainsi que des zones d'amélioration et des actions envisagées ou entreprises par les collèges afin de veiller à l'amélioration continue. Elle illustre son propos par des exemples de mécanismes implantés et de pratiques déployées par les collèges. Il est à noter que la Commission a dû faire un examen approfondi des annexes déposées par les collèges ainsi que consulter des documents supplémentaires et formuler des questions additionnelles lors des visites d'audit pour mieux comprendre les rapports d'autoévaluation de quelques collèges.

Composante 1 : Les mécanismes associés aux programmes d'études

Les rapports d'autoévaluation et les visites d'audit des collèges de l'an 3 permettent à la Commission de constater qu'une variété de mécanismes est déployée au sein des établissements pour veiller à la qualité des programmes d'études. Ces mécanismes, souvent en appui à l'application de la PIEP ou de la PIGP, sont, pour la majorité, mis en œuvre sur une base annuelle ou ont du moins été observés de manière récurrente au cours des périodes d'observation déterminées par les collèges.

Les collèges déploient une variété de mécanismes pour veiller à la qualité des programmes d'études.

Concernant la pertinence des programmes d'études, une proportion importante de collèges collige, au moyen de questionnaires, des données auprès des étudiants, des diplômés, des professeurs, des universités et des employeurs. Par exemple, des collèges recueillent les taux de satisfaction des étudiants et des diplômés au regard de leur formation ainsi que des universités et des employeurs au regard des compétences des étudiants. Plusieurs établissements compilent des données sur le cheminement scolaire de leurs étudiants et de leurs diplômés, ce qui leur permet notamment de connaître leurs taux d'admission à l'université et de placement en emploi.

Certains collèges profitent d'ententes DEC-BAC pour consolider leurs liens avec les universités ainsi que des programmes offerts en alternance travail-études ou comportant des stages pour recueillir la perception des employeurs. Deux collèges mettent sur pied des comités consultatifs au sein de certains de leurs programmes d'études, dont font notamment partie des représentants des universités et des employeurs. La moitié des collèges a constaté, dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation, que des améliorations doivent être apportées aux mécanismes de liaison avec les universités et les employeurs et a prévu, dans la plupart des cas, des actions à cet égard dans son plan d'action.

En ce qui a trait à la cohérence des programmes d'études, la totalité des collèges dispose d'outils lui permettant notamment de veiller à l'uniformisation de l'interprétation des compétences à développer, à l'adéquation entre le contenu des activités d'apprentissage et les compétences à développer, à l'organisation de la séquence des activités d'apprentissage ainsi qu'au niveau de la charge de travail. Dans la plupart des cas, il s'agit de profils de sortie, de cahiers de programmes, de logigrammes ou de grilles de correspondance compétences-cours. Une large majorité d'établissements dispose également de plans-cadres, dont l'élaboration et l'approbation sont encadrées par des processus et des outils institutionnels. L'élaboration et l'approbation des plans de cours sont aussi balisées par des processus et des outils institutionnels dans la totalité des collèges. Il s'agit le plus souvent de gabarits de plans de cours et de grilles d'analyse permettant de vérifier l'adéquation des prescriptions du devis ministériel, de la PIEA et du plan-cadre avec le plan de cours. Plusieurs collèges ont cependant constaté que les pratiques au sein des départements sont variables quant à l'emploi des outils mis à leur disposition et ont prévu, dans la plupart des cas, des actions à cet égard dans leur plan d'action.

À propos de la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, une majorité de collèges collige, au moyen de questionnaires, des données concernant l'adéquation des méthodes pédagogiques aux objectifs des programmes d'études, la disponibilité des professeurs et l'accessibilité des services en soutien à la réussite. Par ailleurs, une proportion importante de collèges s'appuie sur son processus d'élaboration et d'approbation des plans de cours qui lui permet notamment de valider, d'une part, si les méthodes pédagogiques amènent les étudiants à développer les compétences prévues à chacun des cours des programmes d'études et, d'autres part, si la disponibilité des professeurs répond aux besoins d'encadrement des étudiants. Dans certains établissements, l'évaluation des enseignements permet de recueillir des données sur les méthodes pédagogiques déployées par les professeurs et sur la

disponibilité offerte par ceux-ci. En plus des centres d'aides et des mesures de soutien à la réussite répandus dans une majorité de collèges, certains établissements mettent en œuvre une pédagogie de la première session ou de la première année. Par diverses stratégies, quelques établissements procèdent également à un dépistage précoce des étudiants en difficulté d'apprentissage ou en situation d'échec.

Concernant l'adéquation des ressources aux besoins de formation, une vaste majorité de collèges dispose de processus de planification annuelle lui permettant d'affecter ses ressources financières et matérielles en fonction des besoins constatés et des priorités adoptées. À l'aide de questionnaires, des données relatives à l'adéquation des ressources humaines, des locaux, des équipements et du matériel aux besoins de formation sont colligées auprès des étudiants et des professeurs. Concernant spécifiquement les ressources humaines, une proportion importante d'établissements met en œuvre une Politique de gestion des ressources humaines (PGRH) de laquelle découlent, dans la plupart des cas, des pratiques structurées et récurrentes au regard de l'encadrement des nouveaux professeurs et du perfectionnement de l'ensemble du personnel. La Commission constate toutefois que, dans une majorité de collèges, des améliorations devraient être apportées aux pratiques en matière d'évaluation du personnel, et ce, dans toutes les catégories de personnel. Elle a ainsi formulé onze avis, dont une recommandation, aux établissements des vagues E et F pour les amener à améliorer leurs processus à cet égard. Ces collèges ont prévu, dans la plupart des cas, des actions liées à l'évaluation des membres de leur personnel dans leur plan d'action.

En ce qui a trait à l'efficacité des programmes d'études, plusieurs collèges, afin de favoriser la transition et la réussite, mettent en place des journées d'accueil et des activités d'intégration à l'intention de leurs nouveaux étudiants, tandis que certains établissements disposent d'un Règlement sur l'admission. Une proportion importante de collèges élabore des tableaux de bord ou des portraits de programmes qui présentent des statistiques sur les caractéristiques des étudiants et sur l'évolution des taux de réussite, de réinscription, de diplomation et de placement. Par ailleurs, plusieurs établissements colligent des données à l'aide de questionnaires leur permettant de documenter la promotion de leurs programmes d'études, leurs stratégies de recrutement de même que la provenance et les particularités de leurs étudiants. Les processus d'élaboration et d'approbation des plans-cadres et des plans de cours permettent à certains collèges de veiller à ce que les modes et instruments d'évaluation prévus puissent évaluer la maîtrise des compétences par les étudiants selon les standards. Poursuivant ce même objectif, quelques établissements jettent un regard sur les évaluations finales de cours et les épreuves synthèses de programme.

À propos de la qualité de la gestion des programmes d'études, une proportion importante d'établissements s'assure d'informer adéquatement les étudiants et les professeurs au sujet des programmes d'études, parfois au moyen de documents regroupant toutes les informations nécessaires à la description des programmes d'études et au cheminement scolaire des étudiants, et parfois au moyen des processus d'accueil et d'encadrement des nouveaux étudiants et des nouveaux professeurs. Les rôles et les responsabilités des divers intervenants concernant le fonctionnement des programmes d'études sont précisés dans des documents institutionnels dans plusieurs collèges. Certains collèges disposent pour leur part d'un calendrier de gestion des programmes d'études. Dans quelques établissements, les plans de travail annuels, desquels découlent des bilans annuels, permettent de planifier et de suivre les dossiers prioritaires propres à chaque programme d'études et de s'assurer que les différentes instances exercent leurs responsabilités concernant la gestion des programmes d'études. Dans une vaste majorité d'établissements, la composition et la fréquence des rencontres de certaines instances contribuent au partage des informations et favorisent l'approche-programme. Bien que certains points à améliorer aient été constatés par la Commission et considérés dans les plans d'action des collèges, la qualité de la gestion des programmes d'études a été soulignée comme étant une force dans trois collèges.

Depuis la deuxième année du cycle d'audit, la Commission voit émerger un modèle d'évaluation en continu des programmes d'études; cette tendance se confirme au sein des établissements visités au cours de l'année 2016-2017. Ainsi, au cours de leur période d'observation respective, cinq collèges ont simultanément mené des évaluations en profondeur et des évaluations en continu de leurs programmes d'études. Quelques établissements ont, pour leur part, choisi d'adopter un mode exclusif d'évaluation en continu de leurs programmes d'études. Ainsi, l'approche adoptée par un collège propose désormais l'évaluation d'un seul critère à la fois dans tous les programmes d'études. Dans un autre, l'approche retenue comprend désormais une phase diagnostique qui oriente les dimensions sur lesquelles les évaluations de programme se concentrent. La Commission note toutefois que ces nouveaux modes d'évaluation en continu des programmes d'études ne sont pas toujours prévus dans une PIEP ou dans une PIGP. La Commission observe par ailleurs que, dans quatre collèges, aucune évaluation de programme, que ce soit en profondeur ou en continu, n'a été menée au cours des périodes d'observation qu'ils ont déterminées. Ces constats amènent la Commission à affirmer que plusieurs collèges

Les pratiques en matière d'évaluation de programme d'études évoluent sans qu'elles ne soient officialisées dans la PIEP ou dans la PIGP.

ont fait évoluer leurs pratiques en matière d'évaluation de programme sans l'officialiser dans leur PIEP ou dans leur PIGP. Vu l'importance d'une prise en charge institutionnelle de l'évaluation des programmes d'études, la Commission considère essentiel que les collèges officialisent leurs pratiques à cet égard à l'intérieur des balises prescrites par une politique institutionnelle à laquelle adhère l'ensemble de leur communauté. La Commission a d'ailleurs formulé vingt-trois avis, dont six recommandations, aux établissements des vagues E et F pour les amener à mettre en œuvre leur politique ou à la réviser. Treize collèges ont prévu des actions à cet égard dans le plan d'action qu'ils ont élaboré au terme de leur démarche d'autoévaluation.

Composante 2 : les mécanismes associés à l'évaluation des apprentissages

En vertu de l'article 25 du Règlement sur le régime des études collégiales (RREC), les collèges ont l'obligation d'adopter une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages et de s'assurer de son application (PIEA). La Commission constate que, dans la totalité des établissements visités au cours de l'année 2016-2017, la PIEA est mise en œuvre et que, dans tous les cas, la responsabilité de l'application de cette politique est attribuée à la Direction des études. Dix collèges des vagues E et F mettent également en œuvre des règles départementales d'évaluation des apprentissages (RDEA) qui précisent certaines dispositions relatives à l'évaluation des apprentissages. La Commission n'a formulé qu'un commentaire et une suggestion concernant la mise en œuvre des principaux mécanismes veillant à la qualité de l'évaluation des apprentissages

La PIEA guide les interventions en matière d'évaluation des apprentissages des étudiants; elle est mise en œuvre et, au besoin, ajustée par les collèges pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages.

qui, dans les deux cas, incitent les collèges à s'assurer de la concordance des modalités prévues dans les RDEA avec les dispositions prescrites par la PIEA. Au cours des visites d'audit, la Commission a pu constater que la PIEA guide les interventions en matière d'évaluation des apprentissages. Ainsi, autant les professeurs que les étudiants ont affirmé connaître la politique et s'y référer pour tout enjeu d'ordre pédagogique.

En outre, la Commission estime que, dans l'ensemble, la gestion des mécanismes témoigne de la capacité des collèges à réviser leur politique et, au besoin, à l'actualiser. Au cours des périodes d'observation déterminées par les collèges des vagues E et F, neuf d'entre eux ont adopté une nouvelle version de leur PIEA. Pour ce faire, six collèges

ont mené une autoévaluation de l'application de leur politique et trois collèges ont ajusté le texte de leur politique à la lumière des pratiques déployées. Qu'ils aient ou non adopté une nouvelle version de leur PIEA au cours de leur période d'observation, six établissements ont déclaré disposer d'un processus annuel de révision de leur politique. Parmi les collèges n'ayant pas adopté une nouvelle version de leur PIEA au cours de leur période d'observation, les politiques considérées dans le cadre de la démarche d'autoévaluation ont été adoptées entre 2001 et 2011. Au sujet de la révision et de l'actualisation de la PIEA, la Commission a formulé une recommandation, deux suggestions et deux commentaires qui, dans la plupart des cas, incitent les collèges à procéder à la révision et à l'actualisation de leur PIEA afin d'encadrer les pratiques en matière d'évaluation des apprentissages des étudiants. La Commission observe que sept établissements prévoient réviser ou actualiser leur PIEA dans le plan d'action qu'ils ont élaboré au terme de leur démarche d'autoévaluation.

Par ailleurs, la Commission relève dans tous les établissements visités au cours de l'année 2016-2017 des améliorations à apporter aux mécanismes conçus pour veiller à l'équité et, dans une moindre mesure, à la justice de l'évaluation des apprentissages des étudiants. Les difficultés observées concernent souvent la capacité des mécanismes à veiller à ce que l'évaluation finale des cours atteste l'atteinte par les étudiants des objectifs selon les standards établis. Si, dans sept collèges, la Commission note l'absence d'un mécanisme institutionnel pour veiller à la qualité de l'évaluation finale des cours, les améliorations à apporter concernent majoritairement la systématisation et la récurrence de processus existants. En conséquence, la Commission a formulé vingt-six avis, dont dix recommandations, aux établissements des vagues E et F concernant les mécanismes liés à l'équité et à la justice de l'évaluation des apprentissages des étudiants. À travers ces avis, la Commission souhaite inciter les collèges à améliorer leurs processus d'élaboration et d'approbation des plans de cours et des épreuves finales de cours, à baliser la validation des RDEA afin d'assurer leur conformité à la PIEA, à améliorer l'information fournie aux étudiants au sujet du droit de recours et à revoir l'encadrement de leurs pratiques en matière d'évaluation des travaux d'équipe afin de garantir l'évaluation individuelle des étudiants. Quatorze collèges ont prévu des actions spécifiquement liées aux mécanismes veillant à l'équité et à la justice de l'évaluation des apprentissages dans le plan d'action qu'ils ont élaboré au terme de leur démarche d'autoévaluation.

Des améliorations devraient être apportées aux mécanismes conçus pour veiller à l'équité et, dans une moindre mesure, à la justice de l'évaluation des apprentissages des étudiants.

Composantes 3 et 4: les mécanismes associés à la planification stratégique et à la planification liée à la réussite

En vertu de l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, les collèges publics ont l'obligation de se doter d'un plan stratégique et d'y intégrer un plan de réussite. Quant aux collèges privés subventionnés, ils ne sont tenus de produire ni un plan stratégique ni un plan de réussite. Toutefois, ceux qui choisissent d'adopter un plan de réussite bénéficient d'un financement en vertu de l'article 2 de l'annexe 039 du Régime budgétaire et financier des établissements privés d'ordre collégial. La Commission constate que les treize collèges publics visités au cours de l'année 2016-2017 mettent en œuvre leur plan stratégique. Pour leur part, les quatre collèges privés subventionnés des vagues E et F disposent tous d'un plan de réussite qu'ils mettent en œuvre. Comme elle l'a fait depuis le début du cycle d'audit, la Commission considère que la mise en œuvre des plans stratégiques des collèges publics et des plans de réussite des collèges privés subventionnés constitue une des forces du système d'assurance qualité des établissements et contribue à l'atteinte des objectifs institutionnels qu'ils se sont fixés.

La totalité des collèges visités au cours de l'année 2016-2017 recourt aux plans de travail annuels, et aux bilans annuels qui en découlent, pour veiller à la mise en œuvre de sa planification stratégique et de celle liée à la réussite. Certains collèges disposent à cet égard de gabarits institutionnels pour permettre aux directions, aux services, aux départements et aux programmes d'élaborer des plans de travail annuels et des bilans annuels dans lesquels sont pris en compte les objectifs du plan stratégique et du plan de réussite. Les planifications annuelles tiennent également compte, dans plusieurs établissements, de priorités institutionnelles adoptées annuellement. En plus des bilans annuels, le suivi de la mise en œuvre se fait dans quelques collèges au moyen d'une plateforme numérique permettant de suivre les moyens déployés concernant chacun des objectifs stratégiques. Au sujet de la planification liée à la réussite, une proportion importante d'établissements établit annuellement des axes d'intervention ou un plan d'action lui permettant de déterminer les moyens à mettre en œuvre.

Les mécanismes de mise en œuvre de la planification stratégique et de celle liée à la réussite constituent souvent des forces dans les collèges.

Plusieurs collèges procèdent à un appel de projets en soutien à la réussite pour lesquels des bilans sont réalisés en fin d'année. Dans certains établissements, des bilans des

centres d'aide sont également produits chaque année. Enfin, une majorité de collèges dispose d'un comité de la réussite ou de responsables de la réussite et organise des rencontres régulières et obligatoires portant sur la réussite.

Au sujet des mécanismes de mise en œuvre de la planification stratégique et de celle liée à la réussite, la Commission n'a formulé que six commentaires et une invitation qui, dans la plupart des cas, incitent les collèges à poursuivre les efforts déjà investis afin de compléter la mise en place des procédures et des outils dont ils se sont dotés. La Commission observe que huit établissements prévoient améliorer leurs mécanismes de mise en œuvre dans le plan d'action qu'ils ont élaboré au terme de leur démarche d'autoévaluation.

Par ailleurs, parmi les établissements visités au cours de l'année 2016-2017, onze collèges ont formulé des objectifs stratégiques accompagnés d'indicateurs pertinents et de résultats attendus leur permettant de procéder à un suivi de leurs objectifs dans un contexte de gestion axée sur les résultats. Six collèges des vagues E et F disposent toutefois d'objectifs stratégiques pour lesquels ils n'ont pas établi de résultats attendus. Dans ces cas, la Commission note que le suivi annuel de la planification stratégique et de celle liée à la réussite prend davantage la forme d'un suivi des activités ou d'un bilan des réalisations. Elle considère que, une fois que les collèges ont adéquatement déterminé des résultats attendus pour leurs objectifs, le suivi, la révision et l'actualisation du plan stratégique ou du plan de réussite à la lumière des résultats obtenus semblent largement facilités. Ainsi, comme elle le constate depuis le début du cycle d'audit, la Commission estime que le suivi des résultats de la planification stratégique et de celle liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats demeure un défi pour une majorité de collèges.

En ce qui a trait aux mécanismes de suivi des résultats de la planification stratégique et de celle liée à la réussite, une proportion importante de collèges s'appuie sur les bilans annuels de ses plans de travail pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs. Quelques établissements procèdent à un bilan annuel du plan stratégique ou du plan de réussite lui-même, tandis que certains ont, au cours de leur période d'observation, mené une démarche d'autoévaluation de l'efficacité de leur plan stratégique ou de leur plan de réussite. Dans plusieurs collèges, un

Les collèges devraient terminer le travail entrepris quant à la détermination des indicateurs et à la formulation des objectifs ainsi que se doter de procédures, ou compléter le déploiement des outils déjà élaborés, afin de suivre leurs objectifs stratégiques.

comité ou une instance est désigné comme responsable du suivi de la planification stratégique ou de celle liée à la réussite. Une vaste majorité d'établissements effectue un suivi annuel des indicateurs de réussite, ce qui mène, pour certains, à la production de tableaux de bord exposant des données relatives aux indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation de même qu'à l'évolution de ces taux pour les années couvertes par la mise en œuvre du plan stratégique ou du plan de réussite. Quelques collèges se sont par ailleurs dotés d'outils numériques leur permettant de témoigner des résultats obtenus annuellement au regard des résultats attendus pour chacun des objectifs stratégiques.

La Commission a formulé onze avis, dont deux recommandations, aux établissements des vagues E et F concernant les mécanismes de suivi des résultats de la planification stratégique et de celle liée à la réussite. À travers ces avis, la Commission souhaite inciter les collèges à terminer le travail entrepris quant à la détermination des indicateurs et à la formulation des objectifs ainsi qu'à se doter de procédures, ou à compléter le déploiement des outils déjà élaborés, afin de suivre leurs objectifs stratégiques. Onze collèges ont prévu des actions concernant spécifiquement les mécanismes de suivi des résultats de la planification stratégique et de celle liée à la réussite dans le plan d'action qu'ils ont élaboré au terme de leur démarche d'autoévaluation.

Perspectives de développement dans les collèges

L'exercice réalisé par les collèges a été, pour eux, une occasion de pousser plus loin leur réflexion sur la gestion institutionnelle des activités liées à l'assurance qualité et à l'amélioration continue. Plusieurs établissements ont d'ailleurs défini des enjeux à cet égard dans le cadre de leur démarche d'autoévaluation. La Commission fait part d'observations sur différents éléments de réflexion proposés aux collèges dans l'optique de témoigner du déploiement des pratiques institutionnelles en matière d'assurance qualité et d'amélioration continue.

Tous les collèges visités au cours de l'année 2016-2017 soulignent l'importance d'un système d'information institutionnel permettant une gestion documentaire efficace pour, d'une part, témoigner de la qualité et, d'autre part, soutenir la prise de décision. Si certains considèrent que leur système d'information répond adéquatement à leurs besoins et soutient bien la prise de décision, plusieurs constatent que la démarche d'autoévaluation a permis de confirmer la nécessité de développer un outil institutionnel de gestion de l'information. À cet égard, un collège témoigne que sa démarche d'autoévaluation a constitué l'élément déclencheur pour finaliser des projets de bonification du système d'information sur les programmes d'études et de production.

d'un tableau de bord pour le suivi du plan stratégique. Deux autres affirment vouloir lier leur système d'information institutionnel à l'outil de suivi de leur planification stratégique, leur permettant ainsi de centraliser les mécanismes relatifs aux quatre composantes de leur système d'assurance qualité et de préciser des responsabilités et des échéanciers. Dans cette perspective, plusieurs établissements proposent des actions relatives à l'amélioration de leur système d'information institutionnel dans le plan d'action élaboré au terme de leur démarche d'autoévaluation.

Par ailleurs, une réflexion autour de pratiques concertées et systémiques de gestion de la qualité fait partie des préoccupations d'une vaste majorité de collègues. Une part importante des établissements considèrent procéder à une gestion dynamique et intégrée de leurs mécanismes d'assurance qualité. Ainsi, pour plusieurs d'entre eux, la démarche d'autoévaluation a permis de relever les interrelations entre les composantes du système d'assurance qualité et de souligner la transversalité de certains mécanismes et de diverses pratiques. À cet égard, un collègue a élaboré un schéma pour illustrer la complémentarité de ses principaux mécanismes ainsi que leurs interactions et leurs rôles au sein de son système d'assurance qualité. Certains collègues ont entrepris, à la suite de leur démarche d'autoévaluation, la mise en place d'outils de gestion concertée et intégrée de la qualité, notamment la mise sur pied de comités chargés du suivi d'une des composantes du système d'assurance qualité. Quelques collègues désignent leur plan stratégique comme mécanisme central et porteur de l'assurance qualité. La mobilisation du personnel et la promotion d'une approche participative sont considérées comme primordiales pour installer un mode de gestion dynamique et intégré de la qualité par plusieurs établissements. Certains collègues estiment toutefois que du travail reste à faire pour améliorer la synergie entre les mécanismes; des actions sont prévues à cet égard dans le plan d'action élaboré au terme de leur démarche d'autoévaluation.

Dans une part importante des collègues, le système d'assurance qualité est pris en charge dans sa gouvernance et dans sa gestion. Ainsi, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du collègue, la régie pédagogique de la Direction des études, mais aussi les départements et les programmes interviennent dans la mise en œuvre, la révision, l'actualisation et le suivi des mécanismes d'assurance qualité. Pour une vaste majorité d'établissements, la culture de la qualité est bien implantée; certains d'entre eux notent néanmoins des améliorations à apporter et ont prévu des actions à cet égard dans le plan d'action élaboré au terme de leur démarche d'autoévaluation. La Commission souligne la proactivité des collègues dans la mise en œuvre de mécanismes et de pratiques d'assurance qualité et d'amélioration continue de plus en plus partagés et répondant aux besoins de leur réalité locale.

Résultats de la consultation

La présentation des résultats de la consultation aborde les principales étapes préalables à la visite ainsi que le déroulement de celle-ci. Les principaux constats sont dégagés en fonction de points forts et de points à améliorer, et des pistes d'action sont proposées. Rappelons que, des dix-sept collèges évalués, dix ont répondu au questionnaire. En ce qui concerne les experts, les résultats découlent de vingt-neuf questionnaires remplis sur une possibilité de cinquante et un.

Planification de l'évaluation et document *Orientations et cadre de référence*

Le calendrier du premier cycle d'audit s'étend sur six ans, soit de l'automne 2014 à l'hiver 2020. L'année 2016-2017 a été davantage chargée que la précédente, qui avait été marquée par l'adoption d'une résolution de l'assemblée générale de la Fédération des cégeps visant notamment à suspendre les activités d'évaluation menées par la Commission, dans un contexte de compression budgétaire. Cette décision a eu un impact important sur les travaux de la Commission, qui a dû réviser sa planification du premier cycle d'audit. Ainsi, les activités prévues en 2015-2016 (visites d'audit et dépôt de rapports d'autoévaluation) pour treize cégeps ont dû être reportées aux sessions ultérieures, notamment à l'automne 2016 et à l'hiver 2017, ce qui a accru la charge de travail initialement envisagée pour la Commission durant l'année. La planification des activités d'évaluation est demeurée inchangée pour les collèges privés. Pour la vaste majorité des collèges visités au cours de l'année 2016-2017, l'échéancier a été considéré comme approprié malgré que l'exercice ait été jugé exigeant par plusieurs. À cet égard, un collège affirme avoir priorisé sa démarche d'autoévaluation par rapport à d'autres dossiers institutionnels importants. Pour la presque totalité des collèges, des facteurs contextuels, notamment la non-participation des professeurs aux travaux d'autoévaluation, des départs de membres du personnel de la Direction des études, le manque de ressources et la perte d'expertise, ont eu un impact sur la démarche d'autoévaluation qu'ils ont menée. Dans ce contexte, certains collèges affirment avoir dû retarder de quelques jours, voire de quelques semaines, le dépôt de leurs rapports d'autoévaluation. La Commission estime qu'il n'y a pas lieu d'apporter de modifications à l'échéancier du premier cycle d'audit. Elle demeure attentive aux situations exceptionnelles nécessitant des ajustements au calendrier tout en s'assurant qu'il soit géré de manière à assurer l'équité entre les collèges.

Les commentaires des collègues sur le document *Orientations et cadre de référence* portent autant sur la première édition, publiée en mars 2013, que sur la deuxième édition, publiée en juin 2015, puisque cette dernière est parue au cours de la démarche d'autoévaluation menée par les établissements qui ont composé les vagues E et F. Les experts ont, de leur côté, commenté la deuxième édition adoptée à la suite de la phase de validation. Autant les collègues que les experts estiment ce document clair, exhaustif et utile pour mener leurs travaux respectifs. Les collègues soulignent l'utilité de l'annexe C, qui présente des exemples de mécanismes par composante et par sous-critère, et de l'annexe D, qui propose un plan de rédaction pour le rapport d'autoévaluation, tandis que les experts notent l'utilité de l'ensemble du document pour analyser le rapport d'autoévaluation et préparer la visite d'audit. Quelques collègues ont toutefois émis certaines réserves quant au cadre de référence. Pour certains, le vocabulaire employé correspond mal à leur réalité, ce qui a créé de la confusion au sein du comité d'autoévaluation en particulier et du personnel du collège en général. De plus, quelques collègues ont estimé que le cadre de référence ne fournit pas suffisamment de balises quant à la profondeur de l'analyse des différents mécanismes attendue par la Commission. Pour certains, le plan de rédaction proposé dans l'annexe D a rendu difficile le traitement de mécanismes transversaux touchant plus d'une composante ou plus d'un sous-critère. L'ajout d'un lexique qui permettrait une compréhension commune et univoque du vocabulaire apparaissant dans le cadre de référence a été suggéré. À mi-parcours du premier cycle d'audit, la Commission ne prévoit pas réviser son cadre de référence. Elle considère plutôt les commentaires émis par les collègues et par les experts dans le cadre des travaux qu'elle mène actuellement en vue d'élaborer le cadre de référence pour le deuxième cycle d'audit.

Pistes d'action

La Commission entend :

- maintenir une planification échelonnée sur six ans pour le premier cycle d'audit et assurer la gestion du calendrier en toute équité pour les collègues;
- mener les travaux pour définir les orientations du deuxième cycle d'audit en s'adjoignant un comité-conseil composé de membres représentatifs du réseau.

Formation des collègues et des experts

La Commission offre une journée d'information et de formation à chaque collègue environ deux ans avant le dépôt de son rapport d'autoévaluation. Les collègues consultés ont donc reçu cette formation au cours de l'année 2014-2015. Ces rencontres ont pour objectif de permettre à chaque collègue de s'appropriier le document de référence en vue d'amorcer ses travaux d'autoévaluation. À cet égard, une majorité de collègues affirme que la formation individualisée s'avère utile pour bien comprendre les attentes de la Commission de même que les fondements conceptuels et le processus opérationnel associés à l'audit. Le moment est également jugé opportun. Le fait que la séance de formation se tienne dans les locaux du collègue et qu'il soit possible à celui-ci d'y inviter tous les intervenants concernés est perçu comme un point fort. Bien qu'il soit soulevé que la séance de formation permet d'obtenir des réponses aux questions, certains collègues affirment qu'il s'agit davantage d'une séance d'information que d'une séance de formation. Par conséquent, certains collègues proposent d'accroître le soutien individualisé afin d'offrir un accompagnement plus soutenu tout au cours du processus. Un collègue confie avoir communiqué avec d'autres établissements et consulté les rapports d'autoévaluation d'autres établissements, ce qu'il a qualifié d'exercice éclairant. En outre, la Commission anime une rencontre de suivi de la démarche d'autoévaluation regroupant tous les collègues d'une même vague un an avant le dépôt de leur rapport d'autoévaluation, de façon à créer un moment d'échange entre eux et à répondre aux interrogations sur les travaux en cours. Les collègues apprécient en forte majorité ce moment d'échange jugé enrichissant. En plus d'aborder des questions précises et contextualisées, cette rencontre a permis aux collègues des vagues E et F d'obtenir des précisions sur la deuxième édition du document *Orientations et cadre de référence*, publié pendant qu'ils menaient leurs démarches d'autoévaluation.

En ce qui concerne les experts, la Commission procède à leur recrutement et à leur formation de façon continue en vue de constituer une banque de collaborateurs aptes à prendre part au processus tout au long du cycle d'audit. La formule de la séance de formation initiale a évolué, notamment en fonction des commentaires recueillis auprès des experts. La Commission offre aussi des sessions de formation continue pour ceux qui auraient besoin de mettre à jour leurs acquis, notamment quant au rôle à assumer et aux objets à analyser. Dans l'ensemble, les experts sont satisfaits de la formation reçue. Ils estiment la formation et les documents clairs, utiles, pertinents et efficaces pour comprendre les attentes de la Commission ainsi que leur rôle et les concepts. Dans quelques cas, la formation est jugée trop théorique et insuffisante pour prendre la mesure du travail attendu et s'appropriier la documentation de référence.

La formule actuelle proposant un exposé, des échanges et un atelier doit être maintenue selon une majorité d'experts, mais l'importance de l'atelier à partir d'une étude de cas fictif est soulignée, si bien qu'il est suggéré d'y consacrer plus de temps afin de susciter une participation plus active. Enfin, une majorité d'experts met en évidence l'importance que la séance de formation initiale soit le plus rapprochée possible du moment de la première visite d'audit.

Pistes d'action

La Commission entend :

- terminer les rencontres de formation individualisées des collègues, accroître au besoin le soutien personnalisé auprès des collègues déjà formés, et poursuivre les rencontres de suivi de la démarche par groupe;
- poursuivre les formations des experts (ponctuelles et continues) et voir à leur amélioration continue.

Production du rapport d'autoévaluation et soutien des collègues

Les collègues ont en vaste majorité souligné l'utilité institutionnelle de la démarche d'autoévaluation; la contribution de la période de réflexion qui a précédé la période d'évaluation a été soulignée par quelques-uns. Plusieurs établissements mentionnent que cet exercice a permis de mobiliser leur communauté autour d'enjeux actuels, de dresser un portrait global de leurs mécanismes, de dégager une compréhension commune des points forts et des points à améliorer et d'élaborer une vision partagée. Un collègue mentionne avoir profité de sa démarche d'autoévaluation pour offrir des séances de formation à certaines de ses instances. En dépit des retombées positives, les collègues ont soulevé des défis rencontrés au fil de leur démarche d'autoévaluation. Plusieurs établissements ont jugé l'exercice exigeant et la collecte des données lourde, particulièrement en ce qui concerne l'investissement en temps et en énergie. Un collègue

affirme ainsi que, bien qu'aucune nouvelle collecte de données n'ait été nécessaire, le travail de repérage, de regroupement et de classement des mécanismes a été exigeant. Cet exercice lui aura néanmoins permis de prendre conscience d'une culture d'évaluation bien implantée. Par ailleurs, le boycott des travaux par des catégories de personnel a rendu les consultations et la diffusion du rapport d'autoévaluation difficiles, voire impossibles, dans certains collèges. À cet égard, un collègue indique qu'il s'assurera d'une meilleure collaboration et d'une adhésion accrue lors d'un éventuel deuxième exercice. Enfin, un collègue assure qu'il aurait pu obtenir les mêmes résultats en menant une démarche plus efficiente.

La Commission est soucieuse de proposer aux collègues une démarche d'autoévaluation qui demande des investissements raisonnables tout en assurant sa rigueur ainsi que son utilité pour l'établissement. Pour ce faire, elle a notamment rendu disponible en février 2016 un gabarit pour la production du rapport d'autoévaluation dont l'utilisation est facultative. Au cours de l'année 2016-2017, deux collègues ont rédigé leur rapport d'autoévaluation à l'aide de ce gabarit. Cependant, quelques collègues témoignent avoir choisi de ne pas recourir à ce gabarit, d'une part, parce qu'il a été rendu disponible tardivement au cours de la démarche d'autoévaluation de certains et, d'autre part, parce qu'il a induit chez certains une impression de redondance, particulièrement dans le cas de mécanismes transversaux touchant plus d'une composante ou plus d'un sous-critère. À cet égard, un collègue affirme que le gabarit proposé par la Commission aurait avantage à être mieux arrimé au document *Orientations et cadre de référence*.

Finalement, les commentaires émis par les collègues concernant le soutien reçu de la part de la Commission au fil de leur démarche d'autoévaluation sont tous positifs. Un collègue souligne la grande disponibilité de la Commission pour soutenir les collègues. Ainsi, la forte majorité des collègues affirme que le personnel professionnel de la Commission a été disponible, diligent, compétent et efficace lorsque des questions ont été posées et que du soutien a été demandé. Bien que la procédure ait été jugée claire pour une majorité, quelques collègues font part de difficultés éprouvées lors du dépôt de leurs documents dans le *Portail numérique* de la Commission. Ces mêmes collègues attestent toutefois avoir reçu une aide rapide et adéquate de la part du personnel informatique de la Commission lorsque cela a été requis.

Pistes d'action

La Commission entend :

- veiller de façon continue à l'efficacité des mesures de soutien en place et demeurer attentive aux opportunités de soutien supplémentaire à offrir aux collègues;
 - prévoir des mesures d'allègement du processus d'évaluation, particulièrement dans le cadre de la planification des travaux du deuxième cycle d'audit;
-

Analyse du rapport d'autoévaluation et soutien des experts

Les experts considèrent le principal outil mis à leur disposition pour effectuer l'analyse du rapport d'autoévaluation comme utile et efficace, certains le qualifiant d'essentiel et de nécessaire pour orienter le travail attendu. Quelques experts affirment cependant que l'outil d'analyse conduit parfois à des redondances, cette observation étant par ailleurs souvent liée au format du rapport d'autoévaluation à examiner. La perception du niveau d'exigence de la tâche à accomplir ainsi que l'estimation du temps à investir sont variables, le temps consacré à l'analyse allant de dix à cinquante heures pour les experts ayant participé aux visites d'audit de l'an 3. Les explications sur la charge de travail sont dans plusieurs cas mises en relation avec le format du rapport d'autoévaluation à examiner; le fait que le nombre d'annexes soit élevé et que le rapport d'autoévaluation soit incomplet est évoqué. En contrepartie, un nombre important de rapports d'autoévaluation est apparu, aux yeux des experts, clair, complet et cohérent avec le document *Orientations et cadre de référence*.

Par ailleurs, la Commission remarque une évolution des rapports d'autoévaluation soumis par les collègues depuis le début du cycle d'audit. Dans l'ensemble, les collègues ont bien intégré le changement de paradigme et arrivent ainsi à mieux cerner les attentes quant à la démonstration attendue. Les rapports d'autoévaluation ont donc tendance à être plus concis et la démonstration bien appuyée par des annexes pertinentes, bien que la facture des rapports d'autoévaluation demeure variable d'un collègue à un autre en fonction de la réalité locale et des choix institutionnels de chacun. Toutefois, la Commission a reçu quelques rapports d'autoévaluation dans lesquels la démonstration ou la documentation jointe en annexe s'avèrent incomplètes, ce qui a limité la portée

de l'analyse réalisée préalablement à la visite d'audit. Elle rappelle aux collègues leur responsabilité de démontrer l'efficacité de leurs mécanismes par un regard critique approfondi et des annexes probantes. À cet égard, la Commission rend disponibles des outils d'encadrement, notamment une foire aux questions et un gabarit, afin de guider la production du rapport d'autoévaluation.

D'autre part, une proportion significative d'experts mentionne que le travail d'analyse est exigeant de sorte que la tâche peut être ardue pour une personne travaillant à temps complet. Le délai imparti pour procéder à l'analyse apparaît néanmoins adéquat et suffisant dans la majorité des cas. Quant au soutien et à l'encadrement offerts aux experts en cours d'analyse par le personnel de la Commission, les avis sont unanimes au regard de sa qualité. Ils estiment le soutien et les interventions exemplaires, diligents, efficaces et conviviaux. Selon les experts, le personnel de la Commission se montre disponible; ses réponses rapides et éclairantes permettent de bien soutenir leur analyse et de les accompagner adéquatement.

En ce qui concerne le virage numérique entrepris par la Commission, cette dernière note qu'une appropriation de ce nouveau mode de fonctionnement et des méthodes de travail inhérentes reste à faire pour certains experts afin qu'ils se sentent complètement autonomes et efficaces. Le besoin d'imprimer des documents, notamment le rapport d'autoévaluation et les principales annexes, est encore exprimé par plusieurs experts. Les avis sont tout de même partagés à ce sujet puisqu'un nombre important d'experts juge le travail avec des documents électroniques tout à fait adéquat et facilitant. Bien que la procédure ait été jugée claire pour une majorité, certains experts témoignent qu'ils ont éprouvé des difficultés lors de la récupération des documents dans le *Portail numérique* de la Commission. Ces difficultés sont souvent dues à des contraintes techniques ou à une incompatibilité entre les installations techniques de la Commission et celles des experts. À ces occasions, ils affirment toutefois avoir reçu une aide rapide et adéquate de la part du personnel informatique de la Commission. Celle-ci prend note des difficultés particulières décrites par les experts afin de perfectionner le fonctionnement de sa plate-forme numérique et son offre de soutien. Concernant le travail en format numérique, quelques experts suggèrent finalement de proposer une formation portant uniquement sur l'utilisation du *Portail numérique* et de leur fournir en format papier les principaux documents du dossier déposé par le collègue.

Pistes d'action

La Commission entend :

- miser sur les outils à la disposition des collègues pour assurer la production de rapports clairs, concis et complets et ainsi faciliter le travail d'analyse;
- poursuivre l'initiation au *Portail numérique* lors des formations d'experts et leur réacheminer, lors de chaque visite d'audit, la *Procédure générale à suivre pour l'échange de documents sur le Portail numérique* de la Commission;
- considérer la possibilité d'introduire une occasion d'échanges supplémentaire entre les membres du comité de visite dans le processus du deuxième cycle d'audit.

Préparation et déroulement de la visite

En ce qui concerne la préparation de la visite d'audit, les collègues soulignent l'ouverture de la Commission dans les échanges pour convenir d'un horaire de visite qui tienne compte des contraintes de part et d'autre. Dans l'ensemble, ils estiment avoir reçu des informations claires et pertinentes dans un délai raisonnable et suffisant pour procéder à l'organisation de la visite d'audit. À cet égard, une forte majorité de collègues soulignent l'utilité du *Guide de préparation de la visite d'audit*, rendu disponible par la Commission à partir de l'automne 2015. Ils affirment que ce document, jugé précis et concis, permet de bien soutenir les collègues dans la planification de l'horaire de visite et dans la composition des groupes à rencontrer. Les experts, pour leur part, témoignent unanimement de l'utilité et de la pertinence de la rencontre préparatoire qui se tient la veille de la visite d'audit, qualifiée d'essentielle et d'incontournable par plusieurs. Selon eux, cette étape du processus d'audit permet de développer une vue d'ensemble du dossier, de partager les principaux constats, de dégager les enjeux à considérer et l'approche à privilégier ainsi que d'assurer une cohésion au sein du comité de visite.

En ce qui concerne le déroulement de la visite d'audit, les collègues et les experts estiment que, de façon générale, le temps alloué aux rencontres des différents groupes est adéquat, d'une part, pour permettre aux participants de s'exprimer et, d'autre part, pour valider l'information contenue dans le rapport d'autoévaluation. Autant les collègues que les experts affirment que les groupes rencontrés sont bien ciblés et généralement pertinents. Néanmoins, quelques réserves sont émises quant à la pertinence de



rencontrer certains groupes et quant à la durée des rencontres avec certains autres, parfois jugées trop courtes. La plupart des experts conviennent par ailleurs que l'horaire de visite, bien que chargé, est adéquat, et ce, autant pour les rencontres avec les groupes que pour les périodes de travail en comité. À quelques occasions, il a fallu effectuer rapidement la synthèse des constats, souvent en raison de contraintes de membres du comité de visite. La totalité des experts souligne par ailleurs le soutien offert par la Commission lors de la visite d'audit. La qualité des outils conçus pour mener la visite d'audit est évoquée par une forte majorité d'experts.

La formule des rencontres, d'une part, et les questions posées, d'autre part, sont généralement jugées adaptées et pertinentes à la démonstration de l'efficacité du système d'assurance qualité, autant par les collègues que par les experts. À cet égard, une majorité de collègues souligne que le comité de visite était bien préparé. Des améliorations à apporter aux questions sont néanmoins relevées. Pour certains collègues, les questions ont été souvent générales et peu adaptées, ce qui n'a pas permis d'installer un climat de confiance. Dans quelques cas, la formulation des questions a empêché certains participants de percevoir l'utilité de la visite et l'importance de leur contribution. Pour certains experts, les questions ont été répétitives et trop nombreuses à quelques occasions. Le grand nombre de questions les a parfois amenés à devoir prioriser les objets abordés avec certains groupes. La Commission note ces commentaires et continuera à être attentive à la formulation des questions, bien que cet aspect ne ressorte plus comme un enjeu autant qu'au début du cycle d'audit. Au terme des rencontres, les experts estiment dans l'ensemble disposer de toute l'information nécessaire pour poser un jugement éclairé et équitable à partir d'informations objectives et validées. Ils soulignent dans une forte proportion l'utilité des rencontres avec les différents groupes dans le processus d'audit et affirment que les échanges ont permis de vérifier et de compléter l'information contenue dans le rapport d'autoévaluation. Finalement, la rencontre finale entre la direction du collège et la Commission est jugée particulièrement utile, voire essentielle, par une forte majorité de collègues.

En dépit des difficultés parfois rencontrées et des améliorations à apporter, les collègues ont tous rapporté des retombées positives de la visite d'audit. Pour eux, il s'agit souvent d'une occasion d'informer et de former les membres de leur personnel sur l'efficacité de leurs mécanismes. Toutefois, le fait que les professeurs aient refusé de participer aux rencontres avec la Commission lors de certaines visites d'audit a empêché de recueillir le témoignage de ces intervenants se situant au cœur de la mise en œuvre des mécanismes. D'ailleurs, la Commission observe que ce refus s'est étendu aux étudiants à quelques occasions. Elle déplore cette situation qui a privé quelques collègues d'une démonstration complète et probante de l'efficacité de leurs mécanismes.

Pistes d'action

La Commission entend :

-  poursuivre la réflexion afin de favoriser la participation des professeurs et des étudiants lors des visites d'audit;
-  poursuivre ses actions pour assurer une formulation adaptée des questions posées lors des rencontres et une bonne compréhension des objectifs poursuivis avec chaque groupe afin de bien cibler les intervenants à rencontrer, et ce, particulièrement dans le contexte de visites d'audit dans des établissements de petite taille.

Cheminement des rapports d'audit



Comme le prévoient les processus établis à la Commission, les rapports d'évaluation rédigés à la suite de chaque visite d'audit sont d'abord validés par les membres des comités de visite, soit le commissaire ou le président du comité de visite et les experts, pour en assurer la conformité aux constats dégagés au terme de la visite d'audit. Ils sont ensuite soumis à l'attention d'un comité de lecture⁶, qui voit à la clarté et à la cohérence d'ensemble du texte de même qu'à l'équivalence de traitement entre les collègues. Après le traitement des commentaires fournis, les rapports sont examinés par la Commission, qui adopte la version préliminaire. Les rapports sont ensuite transmis aux collègues pour leur permettre de réagir, puis la Commission examine les commentaires émis en vue de l'adoption d'une version définitive du rapport d'évaluation. Depuis mars 2017, la Commission intègre une nouvelle étape à son mécanisme de recours, le droit de réplique définitif. Cette étape permet aux collègues d'exprimer leur point de vue de manière indépendante à l'égard des jugements émis et des avis formulés par la Commission dans ses rapports d'évaluation lorsqu'ils sont adoptés en version définitive. Le cas échéant, la Commission s'engage à publier intégralement les lettres transmises par les collègues sur son site Internet.

Au moment de la publication de ce bilan, treize rapports d'évaluation découlant des dix-sept visites d'audit de l'an 3 étaient adoptés en version définitive, tandis que quatre cheminaient en version préliminaire. Dans tous les cas, la Commission a transmis les versions préliminaires des rapports aux collègues dans la session suivant la visite, comme elle s'y était engagée.

6. La liste des membres du comité de lecture se trouve en annexe 2.

Conclusion

Les résultats des audits de l'année 2016-2017 permettent de dégager les points saillants quant à l'efficacité des mécanismes des collèges associés à chaque composante de leur système d'assurance qualité. Dans l'ensemble, la Commission est en mesure de témoigner de la qualité de l'exercice des responsabilités dans la prise en charge de la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages et des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

À travers ce bilan de l'an 3 de son premier cycle d'audit, la Commission souhaite dégager les bonnes pratiques ainsi que les zones d'amélioration observées dans les collèges. Ainsi, elle considère que ces derniers déploient une variété de mécanismes pour veiller à la qualité des programmes d'études. Elle constate que la PIEA guide les interventions en matière d'évaluation des apprentissages des étudiants et est mise en œuvre et, au besoin, ajustée par les collèges pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages. Elle avance enfin que les mécanismes de mise en œuvre de la planification stratégique et de celle liée à la réussite constituent souvent des forces dans les collèges.

Toutefois, la Commission constate que les pratiques en matière d'évaluation de programme d'études évoluent sans qu'elles ne soient officialisées dans la PIEP ou dans la PIGP. Elle soutient aussi que des améliorations devraient être apportées aux mécanismes conçus pour veiller à l'équité et, dans une moindre mesure, à la justice de l'évaluation des apprentissages des étudiants. Enfin, elle énonce que les collèges devraient terminer le travail entrepris quant à la détermination des indicateurs et à la formulation des objectifs et devraient également se doter de procédures, ou compléter le déploiement des outils déjà élaborés, afin de suivre leurs objectifs stratégiques. La Commission observe néanmoins que tous les collèges visités au cours de l'année 2016-2017 ont produit des plans d'action qui leur permettront de veiller à l'amélioration continue de leurs mécanismes et de leurs pratiques.

Par ailleurs, les résultats de la consultation des collèges et des experts témoignent de l'efficacité d'ensemble du processus d'audit emprunté par la Commission à ses différentes étapes. Quelques commentaires émis suscitent la réflexion afin de bonifier certaines étapes à court terme ou dans le cadre des travaux pour définir les orientations du deuxième cycle d'audit. La Commission constate que les collèges ont tous souligné

que l'exercice, bien que souvent jugé exigeant, avait généré des retombées positives et avait permis d'orienter les travaux à mener. Les experts, pour leur part, ont généralement estimé disposer de toute l'information nécessaire pour poser un jugement éclairé et équitable à partir d'informations objectives et validées au terme du processus d'audit. Enfin, les rétroactions des collègues sur les versions préliminaires des rapports d'audit expriment dans l'ensemble une satisfaction à l'égard de la justesse des constats formulés par la Commission.

La Commission est guidée dans son action par une préoccupation constante de proposer aux collègues un exercice utile, adapté à leur réalité locale et qui peut être réalisé dans un temps et avec un investissement de ressources raisonnables. C'est pourquoi elle porte un regard critique continu sur son processus et entretient un dialogue avec les représentants des collègues pour assurer la bonne compréhension des attentes. Dans cet esprit de collaboration, elle a, en janvier 2018, mis en place un comité-conseil pour l'accompagner dans la définition des orientations pour le deuxième cycle.

Devant les réticences de quelques groupes de professeurs et d'étudiants à participer au processus d'audit, la Commission rappelle que l'adhésion aux valeurs, aux processus et aux objectifs inhérents à l'assurance qualité externe est essentielle à l'implantation d'une véritable culture de la qualité au sein des établissements. En effet, considérant la complémentarité des processus d'évaluation interne et externe, la Commission réaffirme que l'adhésion et la mobilisation de tous les acteurs du réseau collégial à l'égard de l'évaluation et de l'amélioration continue doivent être poursuivies dans les établissements.

Depuis sa création, les travaux de la Commission s'inscrivent dans un intérêt commun de celle-ci et des collègues de veiller à l'amélioration de la qualité. L'ensemble de l'enseignement collégial a bénéficié du regard externe fourni par la Commission, et une culture d'évaluation et de la qualité a pris racine au sein des établissements. L'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité mise sur la responsabilité institutionnelle de la qualité et vise entre autres à assurer la pérennité de cette culture d'évaluation ainsi que le maintien des acquis. La Commission considère que la collaboration de tous les intervenants et des étudiants du milieu collégial ainsi que des échanges avec leurs représentants sont essentiels pour assurer une intégration harmonieuse du processus d'assurance qualité externe aux pratiques d'assurance qualité internes des collègues, cela en vue de témoigner de la qualité de la formation collégiale au Québec.

Annexe 1 – Experts membres des comités de visite – vagues E et F

La Commission tient à remercier les personnes qui proviennent en majorité du réseau collégial et du milieu socioéconomique et qui l'aident bénévolement dans la réalisation de ses opérations d'évaluation, notamment en participant aux travaux des comités lors des visites d'audit dans les établissements.

Prenez note que les titres des experts ci-dessous sont ceux étant en vigueur au moment de la publication du présent document.

Johanne Authier

Conseillère pédagogique à la retraite
Collège Ahuntsic

Claude Belzile

Coordonnateur de l'évaluation des programmes conjoints
Université du Québec

Réjean Bergeron

Directeur des études à la retraite
Cégep de Sherbrooke

Normand W. Bernier

Directeur général à la retraite
Collège Vanier

Denyse Blanchet

Directrice générale à la retraite
Cégep de Chicoutimi

Jacky Boucher

Directeur adjoint des études
Collège O'Sullivan de Québec

Mathieu Lépine

Directeur adjoint des études
Collège LaSalle

Mireille Limoges

Professeure
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

Monica Lopez

Conseillère pédagogique
Collège Marianopolis

Danielle Malboeuf

Directrice des études à la retraite
Cégep Garneau

Gabrielle Matte

Directrice
École des sciences et des techniques humaines
Collège LaSalle

Patrick Merrien

Directeur du développement à la retraite
Cégep de Sorel-Tracy

Jean-Philippe Bourdeau

Directeur des études
Collège de gestion, technologie et santé Matrix

Lisa Boyle

Conseillère pédagogique
Cégep John Abbott

Éric Brunelle

Directeur adjoint des études
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

Julie Caron

Professeure
Cégep de Drummondville

Guy Côté

Directeur général par intérim
Collège CDI – Administration, Technologie, Santé

Marcel Côté

Directeur général
Cégep régional de Lanaudière

Lucie D'Amours

Directrice adjointe
Institut Teccart

Jacques Delagrave

Directeur des études à la retraite
Cégep de Sept-Îles

Daniel Delisle

Directeur des études à la retraite
Collège Ellis, campus de Drummondville

Pierre-Luc Desmeules

Conseiller pédagogique
Collège de Valleyfield

Annie Doré-Côté

Directrice adjointe des études
Cégep de Saint-Hyacinthe

Nathalie Michaud

Professeure
Département d'éducation et pédagogie
Université du Québec à Montréal

Isabelle Morin

Directrice adjointe des études
Collège Ahuntsic

Liberata Mukarugagi

Directrice adjointe des études
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

Odette Nappert

Directrice de la pédagogie et des programmes
Campus Notre-Dame-de-Foy

Mireille Paradis

Directrice adjointe des études
Collège de Maisonneuve

Marie Paré

Professeure à la retraite
Cégep de Sainte-Foy

Mariannick Paris

Conseillère pédagogique
Cégep de Victoriaville

Christiane Piché

Vice-rectrice adjointe à la recherche et à la création
Université Laval

Maurice Piché

Directeur général
Collège de Bois-de-Boulogne

Louis Poirier

Directeur des études à la retraite
Cégep de Matane

Benoît Régis

Professeur
Cégep de Thetford

Sylvain Dubé

Conseiller pédagogique
Collège de Bois-de-Boulogne

Isabelle Dufour

Conseillère pédagogique
Collège de Maisonneuve

Réjeanne Gagnon

Conseillère pédagogique
Cégep de l'Outaouais

Mario Julien

Directeur adjoint des études
Cégep de Jonquière

Lucie Lahaie

Directrice des études par intérim à la retraite
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

Vincent Larose

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

Louis Lavoie

Directeur des ressources humaines
et des affaires corporatives
Cégep Gérald-Godin

Pierre Richard

Directeur des études à la retraite
Collège Mérici

Richard Riopel

Conseiller pédagogique à la retraite
Cégep de l'Outaouais

Serge Rioux

Directeur adjoint à la retraite
École nationale d'aérotechnique

Simon Sabik

Directeur adjoint des études
Collège Marianopolis

Robert St-Amour

Professeur à la retraite
Collège Ahuntsic

Roxanne Tremblay

Directrice adjointe des études
Cégep de Jonquière

Annexe 2 – Membres du comité de lecture

La Commission tient à remercier les personnes qui proviennent en majorité du réseau collégial et du milieu socioéconomique et qui l'aident bénévolement dans la réalisation de ses opérations d'évaluation, notamment pour participer aux travaux des comités lors des visites d'évaluation dans les établissements.

Nicole Bilodeau
Directrice générale
Collège Mérici

Denyse Blanchet
Directrice générale
Cégep de Chicoutimi

Louis Côté
Professeur à la retraite
Collège d'Alma

Marcel Côté
Directeur général
Cégep régional de Lanaudière

Jacques Delagrave
Directeur des études à la retraite
Cégep de Sept-Îles

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

Isabelle Dufour
Conseillère à la Direction générale
Collège de Maisonneuve

Hubert Fortin
Directeur des études à la retraite
Collège Laflèche

Marianne St-Onge
Conseillère en évaluation
Bureau de la promotion de la qualité
Université de Montréal

François Labrousse
Vice-président-conseil à la retraite
CGI

Lucie Lahaie
Directrice des études par intérim à la retraite
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu

Carole Lanoville
Professeure
Faculté des sciences de l'éducation
Université du Québec à Montréal

Mathieu Lépine
Directeur adjoint des études
Collège LaSalle

Lucie-Marie Magnan
Conseillère pédagogique
Cégep de Sainte-Foy

Gabrielle Matte
Directrice
École des sciences et des techniques humaines
Collège LaSalle

Robert St-Amour
Professeur à la retraite
Collège Ahuntsic

Brenda Gareau
Conseillère pédagogique
Cégep de Saint-Jérôme



**Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial**

Québec 

DEPUIS 1993 / ÉVALUER – CONTRIBUER – TÉMOIGNER