



RAPPORT D'ÉVALUATION

Version définitive

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

du Collège Marianopolis

Mai 2018

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège Marianopolis 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 Marianopolis, couvrant la période d'observation 2011-2016 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 12 décembre 2016. Un comité dirigé par une présidente l'a analysé, puis a effectué une visite à l'établissement les 11, 12 et 13 avril 2017². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission au terme du processus d'audit. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Collège Marianopolis, 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^{me} Hélène Dubois, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Jean-Philippe Bourdeau, directeur des études du Collège de gestion, technologie et santé Matrix, M^{me} Mariannick Paris, conseillère pédagogique du Cégep de Victoriaville, et M. Pierre Richard, directeur des études du Collège Mérici. 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 1969, le Collège Marianopolis est un établissement anglophone d'enseignement collégial privé subventionné situé sur l'île de Montréal. S'appuyant sur son riche patrimoine, il se donne comme mission de se positionner comme leader dans la construction d'un environnement dynamique et adapté au sein duquel les étudiants peuvent grandir à la fois personnellement et intellectuellement. Le Collège prépare ses étudiants à poursuivre l'excellence dans leurs études, à développer une soif d'apprendre et à contribuer positivement dans un monde complexe et changeant. Il s'engage également à placer l'étudiant au centre de son environnement d'apprentissage. Le Collège offre, à la formation ordinaire, six programmes d'études préuniversitaires menant à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC), soit *Sciences de la nature*, *Sciences humaines*, *Sciences, lettres et arts*, *Arts, lettres et communication*, *Musique* ainsi qu'*Histoire et civilisation*. Trois doubles DEC sont également proposés par le Collège, soit *Sciences de la nature et Musique*, *Sciences humaines et Musique* de même qu'*Arts, lettres et communication et Musique*. Au cours de la période d'observation, soit de 2011 à 2016, l'offre de formation, autant pour les programmes d'études menant à l'obtention du DEC que pour les doubles DEC, est demeurée stable.

Au cours de la période d'observation, le nombre d'étudiants a légèrement diminué, passant de 2044 en 2011 à 1944 en 2016. Quant à lui, le nombre d'employés a légèrement augmenté au cours de cette même période, s'établissant à 260 en 2016. De ces 260 employés, 16 faisaient partie du personnel de direction, 161 du personnel enseignant, 21 du personnel professionnel et 62 du personnel de soutien. Le Collège compte quatre directions qui relèvent de la Direction générale : la Direction des études, la Direction des ressources humaines, la Direction des finances et de l'administration et la Direction de la fondation du Collège (*Marianopolis Millennium Foundation*). La Direction des services aux étudiants (*Student Services*) et la Direction des services d'admission (*Enrolment Services*) relèvent quant à elles de la Direction des études. Au cours de la période d'observation, la personne ayant occupé les fonctions de directeur général est demeurée la même, mais celles ayant occupé les fonctions de directeur des études et de président du conseil d'administration ont changé. Au moment de la visite, le directeur des études en poste au terme de la démarche d'autoévaluation était directeur général.

La démarche d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité qu'a menée le Collège Marianopolis s'est étalée d'octobre 2015 à octobre 2016. Elle s'est

appuyée sur un devis d'évaluation adopté par la Commission des études qui précise notamment les critères soumis à l'évaluation, la démarche d'autoévaluation proposée, la répartition des responsabilités ainsi que l'échéancier. En décembre 2015, un échéancier révisé a été établi. Le Collège n'a pas retenu d'enjeux pour sa démarche d'autoévaluation. Deux comités ont été formés pour mener cette démarche. D'abord, l'équipe de rédaction (*Writing Team*) a été responsable d'élaborer le devis d'évaluation, de déterminer les mécanismes à considérer dans le cadre de la démarche d'autoévaluation, de conduire la collecte et l'analyse des données, de dégager les constats concernant l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité considérés dans le cadre de la démarche d'autoévaluation et de rédiger le rapport d'autoévaluation. Ce comité a été constitué du directeur adjoint des études responsable des programmes et d'un professionnel dédié aux ressources pédagogiques, tous deux aussi membres du deuxième comité formé dans la foulée de la démarche d'autoévaluation. Le comité consultatif sur la démarche d'autoévaluation de l'assurance qualité (*Quality Assurance Self-Evaluation Advisory Committee*), un sous-comité de la Commission des études, a quant à lui été responsable de conseiller l'équipe de rédaction concernant les mécanismes à considérer, les méthodes de collecte et d'analyse des données et les constats à dégager, de réagir aux différentes versions du rapport d'autoévaluation, d'assister les départements lors de la collecte des données et de participer à la visite d'audit. Ce comité a été composé de deux directeurs adjoints des études, d'un professionnel affecté aux ressources pédagogiques, de deux coordonnateurs de département et d'un membre de la Commission des études. Les coordonnateurs de département ont été consultés afin qu'ils contribuent au recensement des mécanismes à considérer dans le cadre de la démarche d'autoévaluation. De plus, la Commission des études et le conseil d'administration ont été consultés à différentes étapes de la démarche d'autoévaluation et l'ensemble des membres du personnel a été consulté 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 statistiques relatives au cheminement scolaire des étudiants qui apparaissent dans les tableaux de bord annuels du Collège et par programme, et des données documentaires, composées entre autres de rapports d'évaluation des critères des programmes, 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 des critères des programmes. Enfin, la Commission des études a recommandé l'adoption du rapport d'autoévaluation le 3 novembre 2016 et le conseil d'administration l'a adopté le 29 novembre 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 Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) dont la plus récente révision

a été adoptée en avril 1996. La Commission a jugé, dans son évaluation de février 1997, que cette politique contenait les éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de qualité et à la prise en compte de la fonction évaluation dans la gestion des programmes d'études. Depuis mai 2010, le Collège dispose d'une PIEP transitoire. Par la mise en œuvre de sa PIEP, le Collège vise notamment à déterminer les principes et les pratiques permettant de conduire des évaluations de programme l'amenant à dégager des informations pertinentes à la prise de décision, à permettre la révision et, au besoin, la modification des programmes d'études, à intégrer l'évaluation des programmes d'études dans les opérations courantes afin de favoriser une culture institutionnelle d'évaluation et à promouvoir la participation de toute la communauté dans le processus d'évaluation. La Direction des études, avec l'appui du comité de développement et d'évaluation des programmes d'études (*Program Assessment, Development and Evaluation Committee*), des coordonnateurs de département et des coordonnateurs de programme, est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme.

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 juin 2014. La Commission a jugé cette politique satisfaisante lors de son évaluation de décembre 2014. Par la mise en œuvre de sa PIEA, le Collège vise notamment à établir les responsabilités des étudiants, des professeurs et des différentes instances à l'égard de l'évaluation des apprentissages, à s'assurer que l'évaluation des apprentissages mesure la maîtrise des compétences par les étudiants, à définir les mécanismes relatifs à la gestion des litiges et à la sanction des études et à baliser les circonstances ou les éléments susceptibles d'avoir une incidence sur l'évaluation des apprentissages. La Direction des études, avec l'appui du comité permanent de révision de la PIEA (*Permanent IPESA Review Committee*), des coordonnateurs de département et des coordonnateurs de programme, est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme.

En ce qui a trait à sa planification liée à la réussite, le Collège s'est doté d'un plan de réussite. Le *Plan de réussite 2004-2007* a été évalué par la Commission en mars 2005 qui a jugé qu'il permet au Collège de bien soutenir la réussite et la diplomation de ses étudiants. Le Collège a prolongé la mise en œuvre de ce plan de réussite jusqu'en 2014. En avril 2016, le Collège a adopté le *Plan de réussite 2015-2020* que la Commission a évalué en octobre 2016 pour juger qu'il comprend les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La régie pédagogique de la Direction des études, de concert avec le comité consultatif du plan de réussite (*Plan for Success Advisory Group*) et le comité de pilotage du plan de réussite (*Plan for Success Steering Committee*), est responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme.

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 et de la planification liée à la réussite.

Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le Collège dispose d'une PIEP conçue pour contribuer à l'amélioration continue de ses programmes d'études. La politique prescrit un cycle d'évaluation approfondie des programmes d'études qui s'étale sur cinq ans. Elle prévoit également la possibilité de déclencher des évaluations ciblées, plus ou moins complètes, en fonction de l'examen d'indicateurs contenus dans le système d'information du Collège. En 2010, le Collège a élaboré une PIEP transitoire qui contient des dispositions similaires à celles prévues dans la version précédente de sa politique. La Commission constate que le Collège n'a procédé à aucune évaluation en profondeur de ses programmes d'études au cours de la période d'observation. Avec la volonté d'engager tous les programmes dans un processus d'évaluation plus facile à gérer et d'intégrer l'évaluation des programmes dans ses opérations courantes, le Collège a développé et implanté, à partir de l'année scolaire 2011-2012, une approche alternative d'évaluation de ses programmes d'études. Cette approche propose l'évaluation d'un seul critère à la fois dans tous les programmes d'études. Au cours de la période d'observation, les évaluations de deux critères ont été menées, soit celle de la cohérence des programmes d'études et celle de la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants. Au moment de la visite, le Collège terminait l'évaluation du critère de pertinence de ses programmes d'études. Chacune des évaluations d'un critère des programmes d'études requiert la production d'un cadre de référence et d'un rapport d'évaluation. Le cadre de référence, élaboré en amont de la démarche d'évaluation, comprend les objectifs poursuivis par l'approche alternative d'évaluation des programmes d'études, une mise en contexte, la définition du critère soumis à l'évaluation, les indicateurs à considérer accompagnés des questions d'évaluation et des sources de données permettant de colliger les informations, la méthodologie pour mener la démarche d'évaluation, les responsabilités des instances et des intervenants impliqués dans la démarche d'évaluation ainsi qu'un échéancier. Le

rapport d'évaluation élaboré au terme de la démarche d'évaluation contient un rappel de la démarche d'évaluation, l'analyse des résultats obtenus, incluant l'analyse de données documentaires et de données perceptuelles colligées auprès des étudiants et des professeurs, ainsi qu'un plan d'action. Dans certains rapports d'évaluation produits, les résultats obtenus et les recommandations contenues dans le plan d'action sont ventilés, ce qui permet de distinguer les constats s'appliquant à tous les programmes des constats s'appliquant à certains d'entre eux. Même si elle oriente les actions du Collège en matière d'évaluation de programme depuis l'année scolaire 2011-2012, la Commission souligne toutefois que cette approche alternative n'a été ni présentée au conseil d'administration ni adoptée par cette instance. De plus, les cadres de référence et les rapports d'évaluation produits dans le cadre de cette nouvelle approche d'évaluation de programme n'ont été ni présentés au conseil d'administration ni adoptés par cette instance. La Direction des études et sa régie pédagogique de même que la Commission des études et un de ses sous-comités, les coordonnateurs de département et les coordonnateurs 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 et des universités. Ainsi, il analyse des statistiques provenant du Bureau de coopération interuniversitaire. La collecte d'information auprès des universités s'avère, de l'aveu même du Collège, plus ardue. Au moment de la visite, il réfléchissait à des moyens plus efficaces de colliger des données auprès des universités qui accueillent ses diplômés. Auprès des étudiants, le Collège dispose depuis l'automne 2015 de l'enquête sur l'expérience scolaire des étudiants (*Student Lifecycle Survey*) qui lui permet de comprendre les besoins et les attentes de ses étudiants nouvellement admis, de valider la pertinence des activités d'intégration existantes et d'adapter les mesures de soutien déployées afin d'améliorer leur efficacité. Un premier questionnaire, distribué à l'admission, permet de dresser le portrait des étudiants, notamment en ce qui a trait à leurs attentes vis-à-vis du Collège. Un deuxième et un troisième questionnaires, respectivement distribués au début de la deuxième et de la quatrième sessions, permettent de procéder au suivi des mesures de soutien déployées, de colliger des informations sur le cheminement scolaire des étudiants et de détecter les changements quant aux besoins exprimés par les étudiants. Les résultats issus de ces questionnaires examinés par la Direction des services aux étudiants ont permis, au cours de la période d'observation, de valider la pertinence et l'efficacité des activités et des mesures et de

cibler les éléments requérant des ajustements. Auprès des diplômés de certains programmes d'études, le Collège dispose du sondage à la sortie (*Exit Survey*) qui lui permet d'évaluer dans quelle mesure leur programme d'études a répondu à leurs attentes. Les questions relatives à la satisfaction à l'égard du programme, à l'atteinte des objectifs du programme, à la charge de travail, aux stratégies pédagogiques, aux modalités d'évaluation de même qu'aux forces et faiblesses du programme sont couvertes par ce sondage. Les résultats issus de ce sondage sont examinés par les coordonnateurs de programme et diffusés auprès des départements et de la Direction des études. Au cours de la période d'observation, une réflexion a été menée quant à la possibilité d'étendre cette pratique à d'autres programmes d'études. Le questionnaire à l'intention des étudiants proposé dans le cadre de l'évaluation du critère de pertinence de l'approche alternative d'évaluation des programmes d'études est inspiré de ce sondage à la sortie et appliqué à l'ensemble des programmes d'études. La pertinence des programmes d'études constitue le troisième critère évalué par le Collège dans le cadre de son approche alternative. Ainsi, en février 2016, la Commission des études a adopté le cadre de référence qui prévoit la méthodologie pour mener la démarche d'évaluation de même que les indicateurs à considérer accompagnés des questions d'évaluation et des sources de données permettant de colliger les informations. Dans le cas de la pertinence, les indicateurs et les questions d'évaluation visent à vérifier si les programmes du Collège sont alignés avec les exigences des programmes universitaires, si les programmes du Collège répondent aux attentes des étudiants, si les diplômés se sentent bien préparés aux études universitaires, si les étudiants réussissent une fois admis à l'université et si le Collège remplit son rôle en offrant aux étudiants une formation de qualité en langue anglaise. La Commission remarque que, dans le cadre de cette approche alternative d'évaluation des programmes d'études, le Collège examine l'ensemble des indicateurs dans tous les programmes d'études et que les départements se penchent sur les indicateurs pour lesquels des enjeux ont été soulevés. Au moment de la visite, le Collège procédait à la collecte et à l'analyse des données et prévoyait la production du rapport d'évaluation au cours de l'année scolaire 2016-2017.

En ce qui a trait à la **cohérence** des programmes d'études, le Collège s'appuie sur son approche alternative d'évaluation par critère de ses programmes d'études. Ainsi, en décembre 2011, la Commission des études a adopté le cadre de référence qui prévoit la méthodologie pour mener la démarche d'évaluation de même que les indicateurs à considérer accompagnés des questions d'évaluation et des sources de données permettant de colliger les informations. Dans le cas de la cohérence, les indicateurs et les questions d'évaluation visent notamment à vérifier la façon dont les informations concernant les objectifs de même que les compétences et les standards sont communiquées aux départements et aux étudiants, si la séquence des cours contribue à l'atteinte des objectifs des programmes d'études, si les plans de cours précisent clairement les exigences relatives aux activités d'apprentissage et d'évaluation et la façon dont les programmes d'études gèrent la charge de travail imposée aux étudiants. La Commission constate que, dans le cadre de cette approche alternative d'évaluation des

programmes d'études, le Collège examine l'ensemble des indicateurs dans tous les programmes d'études et que les départements se penchent sur les indicateurs pour lesquels des enjeux ont été soulevés. Le rapport d'évaluation élaboré au terme de la démarche d'évaluation et adopté par la Commission des études en juillet 2013 contient un plan d'action. Certaines des actions qui y apparaissent concernent l'ensemble des programmes, tandis que d'autres actions sont spécifiques à un programme. Pour chacune des actions, des responsabilités sont attribuées et un calendrier est précisé. Deux d'entre elles concernent spécifiquement l'élaboration et l'approbation des plans de cours. Constatant l'hétérogénéité des pratiques au sein des départements, un gabarit institutionnel (*Institutional Course Outline Template*) et une grille de vérification (*Checklist for Course Outlines*) ont été instaurés. Le gabarit institutionnel prévoit notamment que l'énoncé de compétence et les objectifs spécifiques doivent apparaître aux plans de cours, tandis que la grille de vérification atteste la conformité des plans de cours aux prescriptions de la PIEA. Le processus de vérification des plans de cours (*Course Outline Review Process*) qui encadre l'utilisation de ces outils a été instauré en octobre 2013 à la suite de la production du rapport d'évaluation du critère de cohérence et révisé en juin 2014 lors de l'adoption de la nouvelle version de la PIEA. Ce processus délègue aux départements la responsabilité d'approuver les plans de cours selon leur propre procédure. La Direction des études jette néanmoins un regard sur les activités d'approbation menées dans les départements et procède, chaque année, à la vérification d'un échantillon de plans de cours. Les témoignages recueillis et les documents consultés lors de la visite permettent toutefois à la Commission de constater que les pratiques varient d'un département à l'autre malgré la mise en place de ces mécanismes. En mai 2014, le Collège a procédé au suivi du plan d'action produit au terme de sa démarche d'évaluation du critère de cohérence de ses programmes d'études. À ce moment, il y rapportait que toutes les actions prévues au plan d'action avaient été entreprises et que la plupart avaient été complétées. En parallèle à sa démarche d'évaluation du critère de cohérence de ses programmes d'études, le Collège a mené des travaux concernant la charge de travail imposée à ses étudiants. Ainsi, le Collège, dans son *Plan stratégique 2015-2020*, indique vouloir analyser et améliorer la gestion de la charge de travail afin d'accroître la réussite de ses étudiants en première session. Au cours de la période d'observation, un programme a procédé à l'analyse de la charge de travail imposée à ses étudiants, ce qui a mené à des ajustements. Au moment de la visite, le Collège prévoyait mener cet exercice au sein des autres programmes.

En ce qui concerne la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**, le Collège s'appuie sur son approche alternative d'évaluation par critère de ses programmes d'études. Ainsi, en avril 2014, la Commission des études a adopté le cadre de référence qui prévoit la méthodologie pour mener la démarche d'évaluation de même que les indicateurs à considérer accompagnés des questions d'évaluation et des sources de données permettant de colliger les informations. Dans le cas de la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, les indicateurs et les questions d'évaluation visent notamment à vérifier si les stratégies pédagogiques sont

adaptées aux objectifs des programmes, aux activités d'apprentissage ainsi qu'aux caractéristiques des étudiants, la façon dont sont révisées les stratégies pédagogiques, la façon dont contribuent les évaluations formatives aux apprentissages des étudiants et si les activités d'évaluation sont en lien avec les activités d'apprentissage. La Commission note que, dans le cadre de cette approche alternative d'évaluation des programmes d'études, le Collège examine l'ensemble des indicateurs dans tous les programmes d'études et que les départements se penchent sur les indicateurs pour lesquels des enjeux ont été soulevés. Les étudiants et les professeurs ont été consultés au moyen de questionnaires dans la cadre de cette démarche d'évaluation. Les informations issues de ces consultations apparaissent dans deux documents qui ont servi à l'analyse des données et à la rédaction du rapport d'évaluation. Ce rapport d'évaluation élaboré au terme de la démarche d'évaluation et adopté par la Commission des études en octobre 2015 contient un plan d'action. Pour chacune des actions, des responsabilités sont attribuées et un calendrier est précisé. Le Collège se préoccupe par ailleurs de dépister et de suivre ses étudiants en difficulté afin d'adapter ses interventions auprès d'eux. D'abord, l'évaluation à la mi-session (*Mid Term Assessment*) permet de suivre les progrès de chaque étudiant et de déterminer ceux à risque d'échouer pour les inciter à solliciter de l'aide. Ainsi, avant la septième semaine de chacune des sessions, tous les professeurs doivent soumettre l'ensemble de leurs étudiants à une évaluation. Ceux à risque ou en situation d'échec à la suite de cette évaluation sont encouragés par l'équipe de conseillers pédagogiques à recourir aux ressources mises à leur disposition. Ensuite, les étudiants dont la moyenne générale est plus faible que 65 % sont intégrés au processus de suivi et de soutien des étudiants en difficulté (*Poor Academic Standing Process and Follow-Up Support*). Leurs dossiers scolaires sont analysés en vue de déterminer s'ils doivent être placés en période d'essai, dont les modalités sont prévues dans la PIEA. Les étudiants placés en période d'essai doivent notamment signer un contrat les engageant à augmenter leur moyenne générale et à recourir aux ressources mises à leur disposition. La Direction des études suit étroitement chacun des étudiants placés en période d'essai ou désignés comme à risque ou en situation d'échec. Au cours de la période d'observation, les mécanismes destinés à soutenir les étudiants en difficulté ont été révisés, notamment dans la foulée de l'élaboration du *Plan de réussite 2015-2020*. Enfin, le Collège dispose de lignes directrices concernant les périodes de disponibilité des professeurs (*Faculty Office Hours Guidelines*) conçues pour veiller à ce qu'elles répondent aux besoins d'encadrement des étudiants. Il y est précisé que ce sont aux coordonnateurs de département que revient la responsabilité de mettre ces lignes directrices en application. Les témoignages recueillis et les documents consultés lors de la visite permettent à la Commission de constater que les périodes de disponibilité doivent être inscrites dans les plans de cours, ce qu'examine le processus de vérification des plans de cours.

En ce qui a trait à l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** aux besoins de formation, le Collège dispose d'un processus de planification annuelle qui lui permet d'affecter ses ressources en fonction des besoins constatés et des priorités

annuelles. Ainsi, en février, la Direction des finances et de l'administration demande aux services et aux départements de remplir des formulaires et de déposer des documents lui permettant d'élaborer le budget de l'année suivante qui est examiné et approuvé par la Direction générale avant d'être entériné par le conseil d'administration en mai. De plus, le processus d'offre de cours et de planification d'horaires (*Course Offering/Scheduling Process*), conduit chaque session, permet au Collège de prévoir les besoins en ressources des départements. Ainsi, les départements, pour la session suivante, déterminent les cours à offrir et le nombre de groupes à prévoir pour chacun des cours. Pour les guider, les départements colligent des informations auprès de la Direction des services d'admission et, dans certains programmes, auprès des étudiants au moyen d'un sondage. Une fois la liste des cours et des groupes établie, les besoins de chacun des départements peuvent être déterminés notamment au regard du nombre de professeurs nécessaire, du nombre de salles de classe requis et de la nécessité d'avoir des équipements spécialisés. La bibliothèque dispose également de plusieurs mécanismes structurés lui permettant de répondre aux besoins en ressources matérielles exprimés par les étudiants et par les professeurs. Concernant plus spécifiquement ses ressources humaines, le Collège balise le développement professionnel de son personnel par des lignes directrices (*Professional Development Guidelines*). Le comité du développement professionnel (*Professional Development Committee*) est responsable de la planification et de l'évaluation des activités de perfectionnement proposées au personnel. Selon les besoins, des activités institutionnelles s'adressant à l'ensemble du personnel, des ateliers impliquant un département ou une discipline ainsi que des initiatives personnalisées sont offerts. À la suite de leur tenue, les activités de perfectionnement sont évaluées au moyen de sondage auprès des participants. Le Collège dispose par ailleurs de son processus d'évaluation du rendement du personnel (*Staff Performance Appraisal Process*) que la Commission considère être une force et qui a été révisé au cours de la période d'observation. Ainsi, depuis 2014, la Direction des ressources humaines évalue annuellement l'ensemble des membres du personnel. Dans le cadre de ce processus, chacun des membres du personnel mène une autoévaluation de son propre rendement et les gestionnaires évaluent chacun des membres du personnel placé sous leur autorité. Une rencontre est ensuite tenue entre l'employé et son gestionnaire au cours de laquelle les résultats sont discutés et consignés dans un formulaire institutionnel, ce qui assure le suivi. Ce formulaire contient l'appréciation de l'employé et du gestionnaire sur les tâches attribuées et sur des compétences professionnelles de même que des actions et un échéancier visant à améliorer les lacunes observées. L'atteinte des objectifs de l'année en cours y est évaluée et les objectifs de l'année à venir y sont établis. Les étudiants procèdent également à l'évaluation de leurs professeurs au moyen d'un sondage (*Faculty Evaluations*). Les professeurs à statut permanent sont évalués toutes les quatre sessions et les professeurs à statut précaire toutes les sessions. Cette démarche mène à la production de rapports institutionnels, départementaux et individuels dont le suivi auprès des professeurs est conjointement assumé par la Direction des études et les coordonnateurs de département. Les professeurs, autant ceux à statut permanent que

ceux à statut précaire, qui obtiennent de faibles résultats à une ou des questions sont suivis plus étroitement. Les résultats de cette évaluation influencent aussi le renouvellement des contrats des professeurs à statut précaire.

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. D'abord, les sondages auprès des étudiants ayant refusé l'offre d'admission du Collège, les entretiens avec les étudiants désinscrits et les sondages auprès des étudiants nouvellement admis permettent notamment au Collège de recenser et de comprendre les raisons évoquées par les étudiants pour expliquer leurs choix. Les résultats et les recommandations issus de ces consultations sont présentés à la Commission des études, à la régie pédagogique et aux coordonnateurs de programme. Au cours de la période d'observation, certains constats issus de ces consultations ont permis à la Direction des services d'admission de modifier ses pratiques de recrutement. Ensuite, l'enquête sur l'expérience scolaire des étudiants amène notamment le Collège à mieux comprendre les besoins et les attentes de ses étudiants nouvellement admis et à ajuster en conséquence ses mesures d'intégration. Au cours de la période d'observation, cette enquête a permis au Collège de valider la pertinence et l'efficacité de ses mesures d'intégration et de cibler les éléments requérant des ajustements. En parallèle, le Collège met en œuvre sa Politique d'admission (*Admissions Policy*) qui établit les exigences et les procédures lui permettant de s'assurer que ses étudiants sont capables de réussir dans leurs programmes d'études. Au cours de la période d'observation, un comité spécifiquement dédié à la mise en œuvre de cette politique a apporté des ajustements au processus d'admission, notamment à la lumière des consultations menées par le Collège. Depuis 2013, le Collège produit également annuellement des tableaux de bord pédagogiques (*Academic Dashboards*) qui présentent des données statistiques institutionnelles et par programme liées à l'admission, à la réussite, à la persévérance et à la diplomation. Y apparaissent l'évolution sur cinq ans des taux d'admission, des informations relatives à la moyenne au secondaire et à la cote R des étudiants de même que l'évolution des taux de réussite en première session, de réinscription en troisième session et de diplomation en durée prévue. Les constats issus des tableaux de bord pédagogiques sont pris en compte lors de l'élaboration des plans de travail annuels de la Direction des études, de ses directions adjointes et des services concernés par le cheminement scolaire des étudiants. Présentés à la Commission des études et distribués aux coordonnateurs de département et aux coordonnateurs de programme, les tableaux de bord pédagogiques constituent une source importante d'information permettant d'ajuster les interventions à la lumière des données qui y apparaissent. Par ailleurs, à l'instar du Collège, la Commission constate qu'aucun mécanisme institutionnel permettant la vérification des épreuves finales de cours n'est en place. Ainsi, 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 de leurs responsabilités au regard des épreuves finales de cours afin qu'elles permettent à l'étudiant de démontrer son niveau de maîtrise des compétences. La

Commission considère donc que le Collège devra s'assurer que tous les départements assument leurs responsabilités concernant la vérification des épreuves finales de cours.

En ce qui a trait à la **qualité de la gestion** des programmes d'études, le Collège déploie des moyens de communication afin de transmettre diverses informations à ses étudiants et à ses professeurs au sujet de ses programmes d'études. Ainsi, il met en ligne et distribue à tous ses étudiants nouvellement admis le calendrier des cours (*Course Calendar*) qui est révisé annuellement et qui présente, pour chacun de ses programmes d'études, des informations détaillées concernant les exigences, la séquence des cours, la description du profil de sortie, les activités d'enrichissement offertes de même que la description des cours par département et par discipline. Aussi, une page Web réservée aux professeurs contient une description des objectifs de chacun des programmes d'études offerts par le Collège accompagnée d'un hyperlien vers le devis ministériel correspondant. L'adéquation entre les compétences du programme d'études déterminées par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et la séquence des cours établie par le Collège y est également précisée. Par ailleurs, des sous-comités de la Commission des études, dont les mandats sont définis et complémentaires, sont formés. Il s'agit du comité de développement et d'évaluation des programmes d'études, du comité permanent de révision de la PIEA ainsi que du comité consultatif du plan de réussite et du comité de pilotage du plan de réussite, au sein desquels toutes les catégories de personnel sont représentées et dont les trois premiers incluent des étudiants. La visite a permis à la Commission de constater que ces structures, notamment grâce à leur composition, favorisent le bon fonctionnement des programmes d'études. De plus, les directions, les services et les départements élaborent tous des plans de travail annuels desquels découlent des bilans. Ces pratiques permettent notamment de coordonner et de suivre les interventions menées en matière de gestion des programmes d'études. À titre d'exemple, elles contribuent à ce que les différentes instances exercent leurs responsabilités en ce qui concerne la prise en charge des actions découlant des rapports d'évaluation produits dans le cadre de l'approche alternative d'évaluation des programmes d'études. La Commission remarque cependant que l'implantation de l'approche-programme n'était pas complétée au moment de la visite et que les disciplines de la formation générale étaient peu impliquées au sein des comités pédagogiques des départements. Au moment de la visite, des coordonnateurs de programme étaient nommés, mais ils ne disposaient pas de comités de programme et leur rôle auprès des professeurs, des départements et des autres instances était peu connu et mal compris pour une majorité des intervenants. Lors de la visite, la Commission, à l'instar du Collège, a en outre constaté des lacunes concernant le suivi qu'exerce la Direction des études au regard des responsabilités attribuées aux départements, notamment en ce qui a trait à la vérification des épreuves finales de cours. Le plan d'action élaboré par le Collège au terme de sa démarche d'autoévaluation contient d'ailleurs une action à cet égard. 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.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Collège n'a pas actualisé sa PIEP au cours de la période d'observation, sa plus récente version ayant été adoptée en avril 1996. Le Collège a bien élaboré une PIEP transitoire en mai 2010, mais elle n'a pas été mise en œuvre ni présentée au conseil d'administration ni adoptée par cette instance. En vue d'engager tous les programmes dans un processus d'évaluation plus facile à gérer et mieux intégré dans ses opérations courantes, le Collège a modifié ses pratiques pour instaurer une approche alternative d'évaluation de ses programmes d'études par critère. Au cours de la période d'observation, le Collège a expérimenté cette nouvelle approche en vue d'actualiser sa PIEP. La Commission remarque d'ailleurs que l'actualisation de la politique constitue la première action inscrite au plan d'action que le Collège a élaboré au terme de sa démarche d'autoévaluation. Elle constate toutefois que la période d'expérimentation de la nouvelle approche d'évaluation des programmes d'études s'est étendue sur cinq ans au cours de laquelle seulement trois des six critères ont été évalués. Au moment de la visite, les travaux du comité de développement et d'évaluation des programmes d'études, un sous-comité de la Commission des études, en vue d'actualiser la PIEP n'étaient pas démarrés. La Commission note avec intérêt l'approche alternative d'évaluation des programmes d'études par critère que le Collège a développée. À travers les documents qu'il produit et le suivi qu'il exerce, elle permet au Collège d'atteindre en grande partie les finalités qui sont prévues à sa PIEP. Néanmoins, les cadres de référence et les rapports d'évaluation produits dans la foulée de cette nouvelle approche n'ont pas fait l'objet d'adoption par les plus hautes instances du Collège alors même que la PIEP n'a pas été actualisée pour tenir compte de l'évolution des pratiques. Étant donné l'importance d'une prise en charge institutionnelle de l'évaluation des programmes d'études, la Commission considère comme essentiel que le Collège officialise son approche alternative d'évaluation des programmes d'études par critère à l'intérieur des balises prescrites par une politique institutionnelle à laquelle adhèrera l'ensemble de sa communauté. En conséquence,

la Commission recommande au Collège d'actualiser sa PIEP afin de refléter et d'encadrer les pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études.

En somme, le Collège Marianopolis met en œuvre des mécanismes afin de veiller à la qualité de ses programmes d'études, mais ne démontre pas toujours sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. Parmi ces mécanismes, la Commission souligne l'approche alternative d'évaluation des programmes d'études qui propose l'évaluation d'un seul critère à la fois dans tous les programmes d'études. Elle note également ses pratiques en matière de planification des besoins en ressources humaines, matérielles et financières de même que son processus d'évaluation du rendement de tout le personnel. La Commission constate toutefois que le Collège n'a pas procédé à la révision et à l'actualisation de sa PIEP au cours de la période d'observation et que du

travail reste à faire quant à l'encadrement par la Direction des études de certaines responsabilités confiées aux départements. La Commission note que, dans son plan d'action, le Collège prévoit mener des actions concernant ces éléments.

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

Les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

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. Lors de l'adoption de la nouvelle version de sa politique en juin 2014, le Collège s'est doté d'un plan de diffusion (*IPESA Dissemination Plan*) et d'un plan de mise en œuvre (*IPESA Implementation Plan*). Pour chacune des actions prévues dans ces deux plans, des responsabilités sont attribuées et un calendrier est précisé. Au moment de la visite, une large partie des actions incluses dans ces deux plans avaient été menées. Les documents consultés et les témoignages recueillis lors de la visite ont permis à la Commission de constater que les étudiants et les professeurs connaissent la PIEA et adhèrent aux modalités qui y sont prescrites, ce à quoi ont contribué le plan de diffusion et le plan de mise en œuvre de cette politique. La Commission remarque également que les modalités prescrites par la PIEA guident les interventions des professeurs au regard de l'évaluation des apprentissages de leurs étudiants. La Direction des études et sa régie pédagogique de même que la Commission des études et un de ses sous-comités, les coordonnateurs de département et les coordonnateurs 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 de cours pour diffuser sa PIEA auprès de ses étudiants. La Commission remarque à cet égard que les intervenants chargés de l'élaboration des plans de cours disposent d'un gabarit institutionnel dans lequel sont incluses des références à la PIEA, à la Politique linguistique et au code de conduite des étudiants toutes accompagnées de liens hypertextes pour y accéder. Une grille de vérification qui répertorie tous les éléments devant apparaître aux plans de cours est également mise à la disposition des intervenants chargés de leur élaboration. Cet outil permet aussi de vérifier la conformité des plans de cours aux prescriptions de la PIEA. L'utilisation du gabarit institutionnel et de

la grille de vérification est encadrée par le processus de vérification des plans de cours instauré par le Collège en octobre 2013 et révisé en juin 2014. La PIEA délègue aux départements la responsabilité d'approuver les plans de cours. Chacun des départements détermine sa propre procédure d'approbation des plans de cours, mais le Collège établit que les plans de cours doivent être vérifiés toutes les trois sessions. La Direction des études jette un regard sur les activités d'approbation menées dans les départements et procède, chaque année, à la vérification d'un échantillon de plans de cours. Les témoignages recueillis et les documents consultés lors de la visite permettent à la Commission de constater que les pratiques varient d'un département à l'autre. Afin d'informer davantage ses étudiants sur les règles d'évaluation des apprentissages, le Collège s'est doté, lors de l'adoption de la nouvelle version de sa politique en juin 2014, d'un plan de diffusion. Celui-ci prévoit une dizaine d'actions ciblant spécifiquement les étudiants, notamment la diffusion d'informations relatives à la PIEA dans l'agenda étudiant, en classe, sur les réseaux sociaux et dans le site Web du Collège. Le plan de diffusion prévoit également que des questions relatives à la PIEA sont abordées dans le cadre de séances d'information (*Academic Integrity Information Sessions*) auxquelles assistent tous les étudiants nouvellement admis au Collège. Offertes par le personnel de la bibliothèque et d'une durée de 45 minutes, ces séances visent à fournir aux étudiants des informations pour les prémunir contre le plagiat et la tricherie et à les sensibiliser sur leur rôle quant au respect de la propriété intellectuelle. Au cours de ces séances, des liens sont établis entre les sujets abordés et les dispositions de la PIEA. Puisque la PIEA prévoit les modalités relatives à la révision de notes et à la gestion des litiges, les étudiants en sont informés par les mêmes moyens pris par le Collège pour diffuser sa politique. Depuis l'adoption de la nouvelle version de sa politique en juin 2014, le Collège dispose d'un formulaire pour la révision de la note finale de cours (*Appeal of a Final Grade Request Form*). Au cours de la période d'observation, le Collège, constatant des difficultés, a modifié le délai imparti aux étudiants pour déposer une demande de révision de la note finale de cours. Chacune des demandes de révision de la note finale de cours donne lieu à la formulation de suggestions à l'intention de l'étudiant, du professeur, du département et du programme concernés destinées à améliorer l'expérience éducative de chacun. Ces suggestions sont ensuite transmises à la Direction des études. La visite a par ailleurs permis à la Commission de constater que peu de départements disposent de règles particulières d'évaluation des apprentissages, que celles-ci ne sont pas balisées dans la PIEA et que les outils conçus pour encadrer l'élaboration et la vérification des plans de cours n'abordent pas les règles départementales d'évaluation des apprentissages, ce qui amène une variabilité dans les pratiques d'un département à l'autre et d'un professeur à l'autre pouvant potentiellement avoir un impact sur l'impartialité de l'évaluation des apprentissages. La Commission estime donc que le Collège aurait avantage à baliser l'élaboration des règles départementales d'évaluation des apprentissages, notamment afin d'assurer leur conformité aux dispositions prévues dans la PIEA.

En ce qui a trait à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, le Collège s'appuie sur le rapport d'analyse des notes (*Grade Equity Report*) produit chaque session. Ce document contient, pour chacun des cours dispensés à une session donnée, des informations qui permettent de discriminer les cours présentant une moyenne élevée et les cours présentant une moyenne faible. Chaque session, les coordonnateurs de département reçoivent le rapport d'analyse des notes et informent les professeurs des résultats obtenus. Les professeurs dont les cours sont mis en évidence dans le rapport sont encouragés à revoir leurs stratégies d'évaluation avec un collègue. Ultiment, les coordonnateurs de département peuvent recommander des mesures correctives aux professeurs dont les cours sont mis en évidence de façon répétitive. Ce mécanisme est placé sous la responsabilité du groupe de travail sur l'équité de l'évaluation (*Grade Equity Review Taskforce*) qui produit un plan d'action annuel afin de l'améliorer. Par ailleurs, le Collège s'est doté à l'hiver 2016 d'un document qui décrit les règles d'évaluation communes à l'ensemble des cours (*Examination Rules*) en cohérence avec les modalités prévues dans la version révisée de sa PIEA. Ce mécanisme, dont l'application est assurée par le directeur adjoint des études responsable des programmes et sur lequel la régie pédagogique jette un regard, vise à ce que les conditions qui prévalent lors des évaluations soient similaires pour l'ensemble des cours. En réaction à l'évaluation de la version révisée de sa PIEA dans laquelle la Commission lui soulignait des éléments à améliorer, le Collège a élaboré, en janvier 2016, sa procédure d'approbation de l'épreuve synthèse de programme (*Approval Procedure for Comprehensive Assessment*) qui décrit les modalités de son approbation par le directeur adjoint des études responsable des programmes et les exigences de cette évaluation, notamment l'obligation qu'elle atteste l'intégration des apprentissages de l'ensemble du programme d'études. Au cours de la période d'observation, les épreuves synthèses de trois programmes ont été approuvées. La procédure prévoit l'approbation de l'ensemble des épreuves synthèses pendant les sessions d'hiver et d'automne 2016 et l'obligation de faire approuver de nouveau une épreuve synthèse modifiée. Concernant les épreuves finales de cours, aucun mécanisme institutionnel permettant leur vérification et leur approbation n'est en place. Les pratiques à cet égard sont variables d'un département à l'autre et d'un professeur à l'autre. Ainsi, certains départements disposent de processus et d'outils encadrant l'élaboration des instruments d'évaluation, tandis que, dans d'autres départements, il n'existe aucune procédure ou documentation officielle. Aussi, si, dans certains départements, les plans de cours et les épreuves finales de cours sont communs dans le cas des cours donnés par plus d'un professeur, ce n'est pas le cas dans d'autres départements au sein desquels les professeurs élaborent individuellement leurs plans de cours et leurs épreuves finales de cours. Cette absence de mécanisme institutionnel de validation des épreuves finales de cours amène de la variabilité quant à l'interprétation de la compétence de même que quant au contexte de réalisation et à la pondération des activités d'évaluation, et ce, d'un cours à l'autre et d'un professeur à l'autre. La Commission constate en outre que dans le cadre de son approche alternative d'évaluation des programmes d'études ni les plans de cours ni les épreuves finales de cours ne sont systématiquement analysés. Le Collège

reconnaît cette lacune et propose des actions à cet égard dans son rapport d'autoévaluation. La Commission convient de la pertinence des mécanismes et de la qualité des outils que le Collège déploie, mais elle estime que le Collège doit poser un regard critique sur leur capacité à assurer l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de s'assurer de l'efficacité de ses mécanismes pour veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Collège a actualisé sa PIEA au cours de la période d'observation, sa plus récente version ayant été adoptée en juin 2014. À cette occasion, le Collège a utilisé les mécanismes de révision et d'autoévaluation de son application prévus dans la politique et a procédé à des consultations auprès de tous les membres de sa communauté. Tout au cours de la démarche d'actualisation de sa politique, le Collège a eu le souci de tenir compte des constats émis et des commentaires formulés par la Commission dans son rapport d'évaluation de l'application de la PIEA publié en septembre 2012. L'actualisation de la politique a été menée par le groupe de travail sur la révision de la PIEA (*IPESA Revision Steering Taskforce*) mis sur pied par la Commission des études en mai 2013. Ce groupe, composé de membres du personnel de direction, enseignant et professionnel de même que d'un étudiant, a été chargé de soutenir le processus global de révision de la politique, d'assurer la liaison avec la Direction des études, la régie pédagogique et les autres instances en vue de faciliter les consultations ainsi que de réagir aux différentes versions du texte de la politique actualisée. À la suite de l'adoption de la version actualisée de la politique, le comité permanent de révision de la PIEA, un sous-comité de la Commission des études, a été mis sur pied en septembre 2014. Ce comité, composé de membres du personnel de direction, enseignant et professionnel de même que d'un étudiant, est notamment responsable de répertorier les enjeux liés à l'application de la PIEA et les possibles modifications à la politique, de consulter les autres sous-comités de la Commission des études concernant les questions pouvant avoir une incidence sur l'application de la politique et d'apporter son soutien lors de la révision et de l'évaluation de l'application de la PIEA. De plus, il présente un bilan annuel à la Commission des études qui contient les rétroactions recueillies concernant la mise en œuvre de la PIEA et les actions à entreprendre en vue d'une éventuelle actualisation de la politique. À la lumière de ces observations, la Commission estime que la gestion des mécanismes témoigne de la capacité du Collège à les réviser et, au besoin, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants.

En somme, le Collège Marianopolis met en œuvre des mécanismes afin de veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. Outre la PIEA, dont une version actualisée a

été adoptée au cours de la période d'observation, la Commission souligne le processus de vérification des plans de cours et le rapport d'analyse des notes. Elle note aussi qu'au cours de la période d'observation, le Collège a implanté la procédure d'approbation de l'épreuve synthèse de programme et amorcé la révision de l'ensemble des épreuves synthèses de programme. La démarche d'autoévaluation a toutefois permis de constater des lacunes, particulièrement en ce qui concerne la vérification des épreuves finales de cours. La Commission constate que dans son plan d'action le Collège prévoit systématiser les pratiques des départements 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 liée à la réussite

Pour évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité de 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 de réussite 2004-2007* et le *Plan de réussite 2015-2020* 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 associés à sa planification liée à la réussite. Le *Plan de réussite 2015-2020*, en vigueur au terme de la période d'observation, comprend quatre objectifs. Le premier concerne la réussite en première session, le deuxième la réussite dans des programmes et des cours spécifiques, le troisième l'admission à l'université et dans le programme constituant le premier choix de l'étudiant et le quatrième l'engagement dans les études collégiales. La Commission note aussi que les directions, les services, les départements et les comités concernés tiennent compte des objectifs du plan de réussite dans l'élaboration de leurs plans de travail et de leurs bilans annuels. Depuis 2013, le Collège produit également annuellement ses tableaux de bord pédagogiques qui présentent des données statistiques institutionnelles et par programme liées à l'admission, à la réussite, à la persévérance et à la diplomation. La Direction des études et sa régie pédagogique de même que le comité consultatif du plan de réussite et le comité de pilotage du plan de réussite 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 de mise en œuvre et de suivi des résultats de 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 liée à la réussite, le Collège veille à ce que les objectifs de son plan de réussite soient pris en charge dans les plans de travail annuels des directions, des services, des départements et des comités concernés. Pour ce faire, le Collège recourt, depuis l'année scolaire 2016-2017, à un gabarit institutionnel pour l'élaboration des plans de travail annuels dans lequel sont pris en compte les objectifs du plan de réussite. La Commission constate que la mise en œuvre de la planification liée à la réussite a évolué au cours de la période d'observation. En effet, depuis l'adoption du *Plan de réussite 2004-2007*, c'est au comité de pilotage du

plan de réussite que revient la responsabilité de coordonner les activités en lien avec le plan de réussite. Ainsi, chaque année, un appel de projets est lancé par ce comité qui évalue les activités qui lui sont soumises, et ce, notamment en fonction de leurs liens avec les objectifs du plan de réussite. En fin d'année, un bilan de chacune de ces activités est réalisé par les intervenants qui en sont responsables. Le comité reçoit ces bilans et, à la lumière de ceux-ci, décide de maintenir, d'ajuster ou de retirer les activités. Des gabarits sont utilisés par les intervenants au moment de soumettre une activité et d'en faire le bilan. Le comité consultatif du plan de réussite intervient également dans la mise en œuvre annuelle des activités liées à la réussite, notamment en participant à la détermination des priorités relatives à la réussite. La visite a permis à la Commission de constater que des activités annuelles mises en œuvre dans le cadre du *Plan de réussite 2004-2007* sont devenues permanentes. Depuis l'adoption du *Plan de réussite 2015-2020*, le Collège a instauré des pratiques afin d'encadrer davantage la mise en œuvre et le suivi de la mise en œuvre de sa planification liée à la réussite qui s'ajoutent aux processus et aux outils déjà implantés. Ainsi, à chacune des années d'implantation du *Plan de réussite 2015-2020*, la Direction des études, appuyée du comité de pilotage du plan de réussite et du comité consultatif du plan de réussite, élabore le plan annuel des interventions (*Annual Plan of Interventions*). Ce document contient, pour chacun des objectifs du plan de réussite, les interventions annuelles à mener en fonction des priorités retenues et des enjeux dégagés par le comité de pilotage du plan de réussite et le comité consultatif du plan de réussite. Pour chacune des interventions, l'échéancier, les responsables et des indicateurs sont précisés. En fin d'année, le comité de pilotage du plan de réussite et le comité consultatif du plan de réussite procèdent au bilan du plan annuel des interventions en indiquant, pour chacune des interventions, l'état de la situation et les résultats obtenus. Des indications concernant la possibilité de maintenir, d'ajuster ou de retirer certaines interventions apparaissent également dans ce bilan annuel. Le plan de l'année suivante est élaboré à partir de ce bilan annuel. La Commission note finalement que, depuis l'automne 2016, le Collège affecte un membre de son personnel professionnel exclusivement à la mise en œuvre et au suivi de sa planification liée à la réussite, ce qui contribue à optimiser ses interventions menées en matière de réussite.

En ce qui concerne le **suivi des résultats** de sa planification liée à la réussite, le Collège procède au suivi des indicateurs de réussite au moyen de ses tableaux de bord pédagogiques qui contiennent des données statistiques liées à l'admission, à la réussite, à la persévérance et à la diplomation. Produits annuellement, ils présentent, pour l'ensemble du Collège et par programme d'études, l'évolution sur cinq ans des taux d'admission, des informations relatives à la moyenne au secondaire et à la cote R des étudiants de même que l'évolution des taux de réussite en première session, de réinscription en troisième session et de diplomation en durée prévue. Ces documents, distribués aux coordonnateurs de département et aux coordonnateurs de programme, constituent une source importante d'information permettant d'ajuster les interventions à la lumière des données qui y apparaissent. Ce mécanisme a été élaboré à la suite de la

démarche d'autoévaluation de l'efficacité du *Plan de réussite 2004-2007*, menée de l'hiver 2012 à l'automne 2013, au cours de laquelle le Collège a éprouvé des difficultés à évaluer le niveau d'atteinte de ses objectifs. Avec ce mécanisme, le Collège prévoit par ailleurs procéder à l'évaluation à mi-parcours et à terme de son *Plan de réussite 2015-2020*. Au cours de la période d'observation, le Collège a procédé à l'implantation du plan annuel des interventions de même qu'au bilan annuel qui en découle. La Commission remarque toutefois que cet outil sert au suivi des moyens mis en œuvre concernant chacun des objectifs du plan de réussite, plutôt qu'au suivi des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. De plus, les bilans des plans de travail annuels produits par les directions, les services, les départements et les comités concernés font état des actions menées pour une année donnée sans établir de liens entre celles-ci et le niveau d'atteinte des objectifs du plan de réussite. Bien qu'il ait déterminé des indicateurs pertinents et que ses objectifs soient formulés en termes d'amélioration, la Commission rappelle que le Collège, dans son plan de réussite, ne fixe pas de résultats attendus pour ses objectifs, ce qu'il reconnaît. Elle estime ainsi qu'il procède davantage au suivi de la mise en œuvre de ses moyens qu'au suivi des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. La Commission rappelle également au Collège qu'elle lui a recommandé, dans son rapport d'évaluation de l'efficacité du *Plan de réussite 2004-2007*, de mettre en place un mécanisme de suivi des résultats de son plan de réussite lui permettant de suivre la progression vers l'atteinte de ses objectifs et l'évolution des caractéristiques de sa population étudiante, de réviser périodiquement son plan de réussite et de l'actualiser, le cas échéant. En conséquence, la Commission **suggère** au Collège de se doter de mécanismes qui lui permettront de mieux apprécier la progression de ses objectifs vers les résultats attendus afin d'assurer la qualité de sa planification liée à la réussite.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le Collège a adopté, en avril 2016, le *Plan de réussite 2015-2020*. Le comité consultatif du plan de réussite et le comité de pilotage du plan de réussite ont appuyé la Direction des études dans la démarche d'élaboration de ce plan de réussite. Ainsi, au cours de l'année scolaire 2014-2015, ces deux comités ont procédé à la collecte et à l'analyse de données permettant au Collège de mieux connaître les caractéristiques de sa population étudiante. Ces travaux ont mené au choix des quatre axes d'intervention à privilégier dans le plan de réussite. Lors d'une rencontre de la Commission des études de septembre 2015, l'analyse de situation de même que les axes d'intervention ont été présentés, ce qui a lancé les travaux d'élaboration du *Plan de réussite 2015-2020* qui se sont déroulés au cours de l'automne 2015. 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 de son plan de réussite. Au cours de l'année scolaire 2016-2017, il a donc procédé à l'implantation d'un gabarit institutionnel pour l'élaboration des plans de travail annuels dans lequel sont pris en compte les objectifs du plan de réussite. Au moment de la visite, le Collège travaillait au développement d'un gabarit institutionnel pour la production des bilans annuels découlant des plans de travail dans lequel seraient pris en compte les

objectifs du plan de réussite. 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 sa planification liée à la réussite.

En somme, le Collège Marianopolis met en œuvre des mécanismes pour veiller à la qualité de sa planification liée à la réussite, démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. Outre son plan de réussite, dont une nouvelle version a été adoptée au cours de la période d'observation, la Commission souligne le plan annuel des interventions. Elle note aussi que les plans de travail annuels contribuent à la mise en œuvre et au suivi de la mise en œuvre des moyens liés au plan de réussite. La démarche d'autoévaluation a toutefois permis de constater que le Collège procède davantage au suivi de la mise en œuvre de ses moyens qu'au suivi des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. Les responsabilités assumées par le comité de pilotage du plan de réussite et par le comité consultatif du plan de réussite contribuent néanmoins à optimiser les interventions menées en matière de réussite.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité de 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 dans l'ensemble d'assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et de sa planification liée à la réussite. Cependant, il considère que, puisque ses mécanismes n'ont initialement pas été conçus comme faisant partie d'un système d'assurance qualité, leur contribution à l'amélioration continue de la qualité s'en trouve limitée. Le Collège constate néanmoins que pris individuellement ses mécanismes ont généré des retombées positives au cours de la période d'observation. Il estime que sa démarche d'autoévaluation lui aura permis de retenir les mécanismes les plus susceptibles de contribuer à son système d'assurance qualité et qui bénéficieront d'une coordination accrue afin d'assurer la qualité. Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège, pour chacune des composantes de son système d'assurance qualité, dégage les principales forces et les points à améliorer.

La Commission note les observations du Collège sur différents éléments de réflexion qu'elle lui a proposés. Ainsi, le Collège affirme qu'il procède à une gestion dynamique et intégrée de la qualité puisqu'il s'est assuré d'une adéquation entre son plan stratégique et plusieurs autres de ses mécanismes. C'est, selon lui, notamment le cas de son plan de réussite et des pratiques qu'il déploie pour veiller à la qualité de sa planification liée à la réussite. Le Collège considère également que la mise en place des différents sous-comités de la Commission des études favorise une gestion dynamique et intégrée de la qualité et permet de promouvoir une culture de la qualité au sein de ses instances. Selon le Collège, l'implication de la Commission des études et du conseil d'administration à différentes étapes de l'implantation, du suivi, de la révision et de l'actualisation des mécanismes démontre que son système d'assurance qualité est pris en charge dans sa gouvernance et dans sa gestion. Le Collège remarque par ailleurs que les tableaux de bord pédagogiques qu'il élabore et qu'il partage avec ses instances constituent la principale source de données pour soutenir sa prise de décision afin d'assurer l'amélioration continue de la qualité. À titre d'exemple, il mentionne que les données contenues dans les tableaux de bord pédagogiques ont guidé l'élaboration du *Plan de réussite 2015-2020* menée au cours de la période d'observation et celle des plans de travail des directions, des services et des départements conduite annuellement.

Enfin, le Collège soutient que sa démarche d'autoévaluation lui aura permis de dégager les points à améliorer en vue d'accroître la cohésion entre les mécanismes les plus susceptibles d'améliorer l'efficacité de son système d'assurance qualité et en vue d'améliorer sa capacité à gérer ses mécanismes à la lumière des résultats issus du suivi en continu qu'il en fait.

Plan d'action

Le Collège a élaboré un plan d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation. Au moment de la visite, le Collège a déposé une version actualisée de son plan d'action faisant état des actions entreprises depuis l'adoption du rapport d'autoévaluation. La Commission estime que, dans l'ensemble, ce plan d'action est en lien avec les résultats de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité menée par le Collège. Elle note également que pour toutes les actions des responsabilités ont été attribuées et un calendrier a été précisé. La Commission considère toutefois que le Collège n'a qu'en partie établi des priorités dans les actions à mener puisque les échéanciers fixés pour chacune des actions sont tous courts. Au moment de la visite, quelques actions prévues au plan d'action avaient été entreprises, mais aucune n'avait été complétée. 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 Marianopolis 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 Marianopolis et la gestion qu'il en a faite ne garantissent que partiellement l'amélioration continue de la qualité.

Le Collège met en œuvre des mécanismes qui veillent à assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et de sa planification liée à la réussite. D'abord, en ce qui concerne la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose de son approche alternative d'évaluation des programmes qui propose l'évaluation d'un seul critère à la fois dans tous les programmes. Au cours de la période d'observation, l'évaluation des critères de cohérence, de valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants de même que de pertinence a été menée. Cette approche alternative d'évaluation des programmes n'est toutefois pas prévue dans la PIEP. C'est pourquoi la Commission recommande au Collège d'actualiser sa PIEP afin de refléter et d'encadrer les pratiques en matière d'évaluation des programmes. La Commission constate que le Collège déploie de nombreuses pratiques afin de veiller à la qualité de ses programmes d'études, mais constate des lacunes concernant le suivi qu'exerce la Direction des études au regard des responsabilités attribuées aux départements. En conséquence, elle lui suggère de mettre en place des mécanismes qui lui permettront de s'assurer de l'exercice des responsabilités confiées aux départements. Ensuite, en ce qui concerne la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, le Collège dispose de mécanismes, notamment le processus de vérification des plans de cours et le rapport d'analyse des notes, en appui à la mise en œuvre de sa PIEA, qui a fait l'objet d'une actualisation au cours de la période d'observation. La Commission note que le Collège a implanté la procédure d'approbation de l'épreuve synthèse de programme et amorcé la révision de l'ensemble des épreuves synthèses de programme. Elle constate toutefois qu'aucun mécanisme institutionnel permettant la vérification des épreuves finales de cours n'est en place. Les pratiques à cet égard sont variables d'un département à l'autre et d'un professeur à l'autre. C'est pourquoi la Commission recommande au Collège de s'assurer de l'efficacité de ses mécanismes pour veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. Finalement, en ce qui a trait à sa planification liée à la réussite, le Collège dispose des plans de travail annuels pour veiller à la mise en œuvre et au suivi de la mise en œuvre des moyens liés à son plan de réussite et de ses tableaux de bord pédagogiques pour suivre l'évolution des indicateurs de réussite. La Commission constate toutefois que la formulation des objectifs ne permet pas au Collège de procéder au suivi des résultats obtenus en fonction de résultats attendus. En conséquence, elle lui suggère de se doter de

mécanismes qui lui permettront de mieux apprécier la progression de ses objectifs vers les résultats attendus afin d'assurer la qualité de sa planification liée à la réussite. La Commission souligne enfin que le Collège a procédé à l'élaboration et à l'adoption de son *Plan de réussite 2015-2020* au cours de la période d'observation.

Les suites de l'évaluation

Le Collège Marianopolis a pris connaissance de la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Original signé

Murielle Lanciault, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME