



RAPPORT D'ÉVALUATION

**Évaluation de l'efficacité du
système d'assurance qualité
du Cégep André-Laurendeau**

Juin 2018

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep André-Laurendeau s'inscrit dans une opération d'audit menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès des établissements du réseau collégial québécois. Cette opération vise à évaluer l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages, de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats. En lien avec les attentes définies par la Commission dans le document *Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations et cadre de référence*¹, les collèges ont été invités à porter un regard critique sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante du système d'assurance qualité qui les concerne de même qu'un jugement global sur l'efficacité de leur système. En s'appuyant sur l'appréciation qu'elle portera sur chaque composante, la Commission jugera au terme de son évaluation si le système d'assurance qualité du Collège et la gestion qu'il en a faite garantissent l'amélioration continue de la qualité.

Le rapport d'autoévaluation du Cégep André-Laurendeau, couvrant la période d'observation 2014-2016 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 5 décembre 2016. Un comité, dirigé par une présidente, l'a analysé, puis a effectué une visite à l'établissement les 9, 10 et 11 mai 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 étudiants³, des professionnels et des employés de soutien. Les professeurs ont aussi été conviés, mais ils ont décliné l'invitation.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission au terme du processus d'audit. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Cégep André-Laurendeau, 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^{me} Julie Caron, professeure au Cégep de Drummondville, M. Guy Côté, directeur des études et directeur général par intérim du Collège CDI – Administration. Technologie. Santé, et M^{me} Marie Paré, agente de recherche à la retraite de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Le comité était assisté de M. Guillaume Cimon, agent 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 Cégep André-Laurendeau est un établissement public d'enseignement collégial situé dans la région de Montréal. La mission qu'il poursuit, par ses activités d'enseignement, est d'offrir une formation préuniversitaire et technique, tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue, ainsi que de contribuer à la formation de personnes qualifiées, responsables et engagées tout en participant activement à la vie de la communauté. Le Collège héberge deux centres collégiaux de transfert de technologie. Le premier, Optech, aide les entreprises à cibler et à développer des solutions industrielles pour résoudre des problèmes grâce aux procédés ou au développement de produits en optique et en photonique appliquées. Le second, l'Institut international de logistique de Montréal, a pour mission d'améliorer la productivité des entreprises par l'optimisation de leur chaîne logistique. Le Collège abrite également le Centre intégré de mécanique, de métallurgie et d'électricité qui offre des formations professionnelles dans le domaine industriel ainsi que le Centre de documentation collégiale, une archive ouverte qui rassemble, conserve et diffuse les documents sur l'enseignement, l'apprentissage et le développement institutionnel du réseau collégial québécois.

À la formation ordinaire, le Collège offre 5 programmes d'études préuniversitaires et 13 programmes d'études techniques menant tous à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC). Il offre également le cheminement *Tremplin DEC*. Au cours de la période s'étalant de 2014 à 2016, le nombre de programmes d'études de la formation ordinaire a légèrement augmenté passant de 16 à 18. En ce qui concerne la formation continue, le nombre de programmes d'études offerts est passé de 19 à 20. Les programmes de la formation technique et de la formation continue appartiennent aux domaines des techniques biologiques, physiques, humaines et de l'administration.

Entre 2014 et 2016, le nombre d'étudiants inscrits à un programme de la formation ordinaire à temps plein a décliné, passant de 4241 à 3993. À la formation continue, le nombre d'étudiants inscrits a, quant à lui, connu une hausse, passant de 384 en 2014 à 400 en 2016. Ainsi, à la session d'automne 2016, le Collège comptait 4393 étudiants dont 91 % étaient inscrits à la formation ordinaire et 9 % à la formation continue. Des étudiants inscrits à la formation ordinaire, 37 % fréquentaient un programme d'études préuniversitaires, 51 % un programme d'études techniques et 12 % le cheminement *Tremplin DEC*. Durant ces mêmes années, le nombre d'employés est resté stable, s'établissant à 523 en 2016. De ce nombre, 20 faisaient partie du personnel de direction,

348 du personnel enseignant, 32 du personnel professionnel et 123 du personnel de soutien.

La structure administrative du Collège est composée de six directions qui relèvent de la Direction générale : la Direction des études, la Direction de la formation continue, des services aux entreprises et des activités internationales et interculturelles, la Direction du service des ressources financières et des technologies de l'information, la Direction du service de la vie étudiante et de la communauté, la Direction du service des ressources humaines et des affaires corporatives et finalement, la Direction du service des ressources matérielles. Au cours de la période d'observation, les personnes ayant occupé les fonctions de directeur général, de président du conseil d'administration et de directeur des études sont restées les mêmes.

La démarche d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep André-Laurendeau s'appuie sur un devis d'évaluation qui a été recommandé par la Commission des études le 12 mai 2016, puis adopté par le conseil d'administration le 15 juin 2016. Un mandat spécifique a alors été confié à cinq conseillers pédagogiques qui ont formé, de concert avec le directeur général et le directeur des études, le comité d'autoévaluation. La première phase du processus d'autoévaluation a été de créer une base de données documentaire en lien avec les principaux mécanismes d'amélioration continue. Le comité d'autoévaluation a ensuite entrepris une série d'entrevues auxquelles ont été conviés tous les départements et toutes les directions du Collège ainsi que divers représentants de la communauté collégiale et pour lesquelles un calendrier de consultation a été établi. Le rapport d'autoévaluation ainsi que le plan d'action qui l'accompagne ont été présentés et adoptés par le conseil d'administration le 23 novembre 2016. Le début de la période d'observation, qui s'est échelonnée de janvier 2014 à novembre 2016, a été déterminé en fonction de l'entrée en vigueur de la nouvelle Politique institutionnelle de gestion et d'évaluation des programmes (PIGEP). Ce choix est justifié par la volonté de rendre utile, pour le Collège, l'opération d'assurance qualité et ainsi améliorer les mécanismes actuels. Les éléments antérieurs à l'adoption de la politique n'ont pas été considérés dans la démarche d'autoévaluation. Le Collège a également déterminé des enjeux pour sa démarche d'autoévaluation. Parmi eux, il compte systématiser l'action du Collège concernant la collecte et le regroupement de données et d'informations pertinentes et les rendre accessibles pour faciliter la mise en œuvre des différentes politiques ainsi que vérifier le fonctionnement des boucles de rétroaction qui permettent de mieux comprendre l'effet des mécanismes mis en œuvre et de mieux situer les actions du Collège dans une perspective d'amélioration continue.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

En lien avec la qualité des programmes d'études, le Collège dispose d'une PIGEP, incluant la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP), qui lui permet d'évaluer la qualité de ses programmes et dont la plus récente version a été adoptée par le conseil d'administration le 15 juin 2016. Dans son rapport d'évaluation de décembre 2016, la Commission a jugé que la politique était entièrement satisfaisante. Elle s'applique à tous les programmes d'études offerts par le Collège, autant à ceux menant à l'obtention d'un DEC qu'à ceux conduisant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales, et a pour but d'offrir une formation de qualité visant à préparer l'étudiant à une intégration compétente du marché du travail ou à des études universitaires et à un exercice responsable de la citoyenneté. La mise en œuvre de la PIGEP est sous la responsabilité de la Direction des études.

Pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages des étudiants, le Collège dispose d'une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA). Sa plus récente version a été adoptée par le conseil d'administration le 15 juin 2016. Dans son rapport d'évaluation de janvier 2017, la Commission a jugé que la politique était entièrement satisfaisante. L'application de la politique a pour finalités d'assurer la qualité des diplômes, de garantir à l'étudiant une évaluation juste et équitable, d'informer l'étudiant sur son processus d'apprentissage et sur le développement et l'acquisition des compétences propres aux programmes ainsi que d'informer, d'encadrer et de soutenir les étudiants, les professeurs, les départements et les programmes dans les pratiques de l'évaluation. C'est également à la Direction des études que revient la responsabilité de s'assurer de l'application de la politique, de sa mise à jour ainsi que de sa révision.

Au regard de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, le Collège s'est doté en juin 2011 du *Plan stratégique 2011-2015* ainsi que du *Plan stratégique 2015-2020* adopté par le conseil d'administration en juin 2015. La Commission a jugé, en février 2017, que ce dernier plan stratégique était partiellement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et a recommandé au Collège d'élaborer et de rendre disponible aux étudiants et à son personnel un document expliquant son plan de réussite. La Commission a aussi jugé qu'il ne comprenait pas tous les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité et a recommandé au Collège de préciser, pour chacun de ses objectifs stratégiques, incluant ceux de son plan de réussite, des résultats attendus de manière à pouvoir mesurer l'atteinte de ses objectifs et d'être apte à en témoigner. La mise en œuvre du plan stratégique, incluant le plan de réussite, est sous la responsabilité de la Direction générale.

Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

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

Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le Collège dispose d'une PIGEP conçue pour assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Cette politique précise entre autres la composition et les mandats dévolus aux comités de programme, au comité de la formation générale ainsi qu'au comité de cheminement *Tremplin DEC* à l'égard de la gestion et de l'évaluation des programmes d'études. En appui à son mécanisme principal, le Collège s'est doté d'un comité permanent de la PIGEP présidé par le directeur des études et dont le principal mandat est de rendre compte à la Commission des études de la mise en œuvre de cette politique. Le Collège s'est en outre doté d'un cadre d'application de la PIGEP qui étaye les étapes du cycle d'amélioration continue auquel est soumis chaque programme d'études et qui s'étale sur une période de cinq ans. Deux programmes ont été évalués au cours de la période d'observation, soit *Sciences de la nature* et *Soins infirmiers*. Lors de ces évaluations, seuls deux ou trois critères ont été examinés. Ce processus prévoit en premier lieu une étape de diagnostic du programme d'une durée d'un an au cours de laquelle une analyse de divers indicateurs et documents permet au comité de programme de déterminer les forces et les faiblesses du programme d'études. S'en suit la phase d'évaluation qui débute avec la préparation d'un devis d'évaluation dans lequel les points à améliorer du programme observés lors du diagnostic permettent au comité de programme de déterminer lesquels des six critères d'évaluation de programme feront l'objet d'une analyse approfondie. Les critères du programme d'études qui n'ont pas retenu l'attention du comité d'évaluation ne sont pas évalués. Ce faisant, le processus d'évaluation des programmes du Collège se limite aux points à améliorer détectés lors de la phase de diagnostic. La Commission constate cependant que le plan d'action du Collège prévoit structurer une action d'évaluation qui tient davantage compte des six critères de la Commission. La Commission **suggère** au Collège de poursuivre ses travaux en ce sens

et de mettre en œuvre un processus d'évaluation de programme qui porte un regard sur l'ensemble des critères d'un programme d'études, soit la pertinence, la cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation, l'efficacité de même que la qualité de la gestion. Au terme de l'étape d'évaluation de programme, un rapport est rédigé et il est présenté à la Commission des études, puis adopté par le conseil d'administration. Les recommandations du rapport sont mises en œuvre par le comité de programme. L'évaluation et la révision des programmes de la formation continue sont, dans la mesure du possible, harmonisées à celles du DEC souche.

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.

Pour veiller à la **pertinence** de ses programmes d'études, la direction du Collège prend connaissance des statistiques colligées annuellement par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur lors de la Relance collégiale sur les programmes de formation technique. Le Collège procède occasionnellement à la relance des diplômés lors d'une évaluation de programme, mais cette pratique n'est pas effectuée systématiquement. Pour les programmes techniques, différentes pratiques départementales en vigueur visent à ce qu'un lien soit établi avec le marché du travail. À la formation ordinaire et de la formation continue qui comportent un stage en milieu de travail peuvent profiter du moment de l'évaluation d'un stagiaire pour questionner l'employeur chez qui se déroule le stage sur le programme et sur ses besoins au regard de la formation de la main-d'œuvre. Pour connaître les attentes des universités, ces dernières sont parfois sondées comme c'est le cas du programme *Arts et lettres* qui dispose d'un questionnaire spécifique au programme ou lors d'une révision de programme lorsqu'un problème est décelé à ce sujet, mais cette pratique n'est pas systématique et relève d'initiatives ponctuelles. Dans le cas des universités comme dans celui du marché du travail, le Collège ne disposait pas au moment de la visite de mécanismes institutionnels lui permettant de se tenir au fait de leurs besoins et d'ajuster ses programmes en conséquence. Dans le plan d'action qui accompagne son rapport d'autoévaluation, le Collège prévoit la mise sur pied d'un système intégré d'information sur les programmes qui recueillera entre autres des informations auprès des employeurs, des finissants et des universités. La Commission encourage le Collège à poursuivre ses efforts en ce sens. Lors de la visite de la Commission, le Collège s'apprêtait à distribuer aux finissants un questionnaire portant sur différents aspects du programme duquel ils seront diplômés. Ce questionnaire est le même pour tous les programmes et sera transmis aux étudiants par le truchement de la plateforme de communication quelques jours avant que les finissants ne soient diplômés.

Pour veiller à la **cohérence** des programmes d'études, une équipe composée de conseillers pédagogiques et de professeurs a développé un questionnaire maison à l'intention des professeurs portant spécifiquement sur la cohérence du programme d'études dans lequel ils enseignent. Le sondage est dirigé par un conseiller pédagogique lors d'une évaluation de programme et il permet au Collège de recueillir des données sur la perception des professeurs quant à l'adéquation des cours, des épreuves finales de cours et de l'épreuve synthèse de programme (ESP) avec les compétences du profil de sortie. En appui à ce questionnaire, le Collège a aussi conçu d'autres outils tels qu'un gabarit d'analyse des données et un gabarit de rapport qui permettent d'uniformiser l'analyse et la diffusion des résultats du questionnaire. Par ailleurs, tous les programmes ayant été révisés depuis 2012 disposent d'un profil de sortie, d'un logigramme, d'une grille de cours et de plans-cadres desquels découlent les plans de cours. Les programmes n'ayant pas bénéficié d'une révision depuis 2012 possèdent néanmoins une matrice de compétences qui associe chaque compétence visée par le programme à un ou à plusieurs cours. Le Collège dispose en outre du processus d'adoption des plans de cours qui stipule qu'il revient aux départements de déterminer la procédure d'adoption des plans de cours et de les acheminer à la Direction des études. Pour les soutenir dans cette tâche, le Collège a élaboré et rendu disponible une grille d'analyse et un gabarit de plan de cours. La validation des plans-cadres, quant à elle, est régie par le processus d'adoption des plans-cadres et est effectuée par le comité de programme, le comité de la formation générale ou le comité du cheminement *Tremplin DEC* et leur approbation est recommandée à la Direction des études. À la formation continue, la validation des plans de cours et leur arrimage aux plans-cadres sont effectués par un conseiller pédagogique. Lorsque les plans de cours et les plans-cadres sont adoptés, le département ou le programme confirme à la Direction des études que la validation s'est déroulée conformément à la procédure convenue. La Direction des études conserve et rend disponibles les plans de cours et les plans-cadres, mais elle ne pose pas de regard systématique sur eux. Au moment de la visite, la Commission a constaté que les pratiques entourant la validation des plans de cours et des plans-cadres varient d'un département et d'un programme à l'autre. Ce faisant, la Commission considère que le Collège devra s'assurer de mettre en place un mécanisme institutionnel assurant l'arrimage des plans de cours avec les plans-cadres.

Pour s'assurer de l'amélioration continue de la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**, le Collège dispose d'une Politique institutionnelle d'évaluation des enseignements. Cette politique prévoit que l'enseignement d'un professeur est évalué dès la première session de son embauche, après quoi, son enseignement est évalué au moins une fois tous les cinq ans. À la formation continue, la durée de ce cycle est de deux ans. Le conseiller pédagogique mandaté pour procéder à l'évaluation de l'enseignement du professeur lui offre une rétroaction sur la qualité de son enseignement à l'aide de données colligées auprès des étudiants. Ces derniers sont invités à s'exprimer sur la valeur des méthodes pédagogiques lors de l'application de la Politique institutionnelle d'évaluation des enseignements. Dans les cas où cette démarche

fait émerger un problème lié à la qualité de l'enseignement dispensé par un professeur, un accompagnement est alors offert par le conseiller pédagogique. En ce qui concerne l'encadrement des étudiants, le Collège met en œuvre une pédagogie de première session pour laquelle un dégrèvement de tâche est accordé à un professeur. Lors de la première semaine de cours, les étudiants nouvellement inscrits sont accueillis pour rencontrer les professeurs du programme. Au cours des semaines subséquentes, les notes et les absences des étudiants sont consignées par les professeurs et sont par la suite compilées dans un espace informatique commun. Six semaines après la rentrée, un recensement des étudiants qui sont à risque de se trouver en situation d'échec est effectué par un responsable à partir des informations collectées et des commentaires inscrits par les professeurs dans le système. Une intervention peut alors être réalisée auprès de l'étudiant par l'une des cinq aides pédagogiques dévolues à cette tâche selon la nature du problème rencontré qu'il soit d'ordre pédagogique, financier ou personnel. Les centres d'aide du Collège bénéficient d'une plateforme informatique commune à laquelle les professeurs contribuent, ce qui leur permet de partager de l'information avec les autres centres d'aide à partir d'une fiche de suivi informatisée propre à chaque étudiant. Quant à la disponibilité des professeurs, la grille d'analyse et le gabarit de plans de cours prévoient des périodes de disponibilité qui sont communiquées aux étudiants lors de la remise du plan de cours. Les témoignages recueillis durant la visite ont permis à la Commission de constater que ces périodes de disponibilité sont généralement respectées.

En ce qui a trait à l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** aux besoins de formation, le Collège dispose d'un processus budgétaire lui permettant de pourvoir aux besoins des départements et des programmes à partir d'une planification annuelle. Elle stipule que les programmes ont le mandat de faire connaître leurs besoins en ressources matérielles auprès de la Direction des études à une date déterminée après quoi celle-ci établit les priorités financières et distribue les ressources en conséquence. Le Collège déploie en outre un plan des ressources informatiques qui est mis en œuvre avec le concours du Service des ressources informatiques qui offre à la communauté collégiale un service de soutien informatique. En ce qui a trait à l'adéquation des ressources humaines, le Collège organise des journées de perfectionnement auxquelles les professeurs de la formation ordinaire sont tenus d'assister. Les professeurs de la formation continue qui n'enseignent pas à la formation ordinaire y sont également conviés, mais ils ne sont pas tenus d'y participer. Pour le personnel non enseignant, le Collège dispose d'un comité de perfectionnement, mais ce dernier n'est pas encadré par un plan de perfectionnement institutionnel et aucun processus défini n'est mis en œuvre pour encadrer son action. Par ailleurs, les compétences des professionnels du Collège ne sont pas évaluées et aucune procédure de développement professionnel n'était, au moment de la visite, mise en œuvre par le Collège, ce que la Commission l'encourage à mettre sur pied. L'enseignement des professeurs est, quant à lui, évalué lors de la première année suivant l'embauche et ensuite tous les cinq ans à l'aide d'un

questionnaire rempli par les étudiants et d'une analyse des épreuves finales conduite par un conseiller pédagogique.

Pour ce qui est de l'**efficacité** des programmes d'études, le Collège porte un regard sur certains indicateurs tels que le nombre d'inscriptions au programme, le taux de réussite en première session, le taux de réinscription en troisième session, le taux de diplomation, le taux d'admission à l'université et de placement en emploi ainsi que les taux de réussite des cours. La présentation de ces statistiques est effectuée à partir de tableaux de bord et de tableaux croisés dynamiques en fonction du contexte du programme. La compilation de ces statistiques en tableaux n'était pas, au moment de la visite, généralisée à l'ensemble des programmes et s'effectuait la plupart du temps à la suite des demandes ponctuelles formulées par les programmes. Toutefois, au moment de la visite, le Collège travaillait à la centralisation de ces informations. L'analyse du taux de réussite des cours ne comprenait pas à ce moment de mécanisme permettant de déterminer de cours écueils et les causes d'abandon. Ces derniers peuvent être décelés lors du dépistage de première session alors qu'un regard est porté sur les résultats par cours, mais ce recensement n'est pas effectué durant les sessions subséquentes. Pour promouvoir ses programmes auprès des étudiants des écoles secondaires le Collège organise des activités de recrutement telles que des journées portes ouvertes et une activité « étudiant d'un jour ». L'intégration des nouveaux étudiants est effectuée lors d'une journée d'accueil adaptée au programme au cours de laquelle sont présentés aux étudiants les professeurs du programme. Pour favoriser l'intégration au niveau collégial, le Collège offre en outre le cheminement *Tremplin DEC*. Par ailleurs, l'analyse des épreuves finales de cours et leur adéquation avec le plan-cadre n'étaient réalisées, au moment de la visite, que lors de l'évaluation de l'enseignement conduit selon les modalités de la Politique institutionnelle d'évaluation des enseignements. À la formation continue, cette analyse n'est effectuée par un conseiller pédagogique qu'une seule fois lors de l'évaluation initiale de l'enseignement d'un nouveau professeur. La Commission considère que le Collège devra mettre en place, à la formation ordinaire et à la formation continue, un mécanisme institutionnel permettant d'assurer la qualité des épreuves finales de cours.

Le Collège a également instauré des mécanismes pour assurer l'amélioration continue de la qualité de la **gestion** des programmes d'études. La description des programmes est diffusée sur le site Internet du Collège et dans la brochure institutionnelle dédiée à cet effet. En ce qui concerne l'approche-programme, la visite a permis à la Commission de constater que dans la foulée des travaux entourant l'adoption de la nouvelle PIGEP, le degré d'implantation de l'approche-programme est variable d'un programme à l'autre; certains comités de programme ne sont pas actifs alors que d'autres contribuent à la vie du programme et intègrent des représentants de la formation générale à leurs activités. La Commission encourage le Collège à poursuivre l'implantation de l'approche-programme dans tous ses programmes conformément à ce que prévoit la PIGEP. Lors de la visite, le Collège procédait à l'implantation d'un cahier programme virtuel lui permettant de colliger et de présenter des statistiques pour chaque programme en plus d'y

rassembler tous les documents structurants du programme tels que les plans de cours, les plans-cadres et le logigramme. Pour coordonner le cycle d'évaluation des programmes, le Collège dispose d'un calendrier de gestion des programmes. Lors de la visite, la Commission a toutefois constaté que ce calendrier n'est pas toujours respecté. Par ailleurs, le calendrier de gestion des programmes est actualisé annuellement par la Direction des études et présenté annuellement en Commission des études afin de bien refléter le contexte institutionnel, et ce, dans le but d'améliorer de façon continue les programmes d'études.

Le Cégep André-Laurendeau a porté un regard critique sur ses pratiques, ce qui l'a amené à établir un plan d'action et à mettre en place des mécanismes veillant à l'amélioration continue de ses programmes; notamment la mise sur pied d'un système intégré d'information sur les programmes et la mise en œuvre d'une évaluation de programme tenant davantage compte des six critères, ce que la Commission l'encourage à faire. Le choix de la période d'observation 2014-2016 n'a pas permis au Collège de faire une démonstration complète de la façon dont le travail qui s'y fait atteste la qualité de ses mécanismes. En outre, le Collège ne disposait pas, au moment de la visite, de procédures claires lui permettant d'évaluer les forces et les faiblesses de ses programmes d'études. La capacité du Collège à réviser et à actualiser ses mécanismes nouvellement implantés ne pourra être appréciée qu'après une certaine période de mise en œuvre. La Commission **suggère** au Collège de se doter d'un mécanisme pour déceler les points forts et les points à améliorer d'un programme et de prendre en charge les points à améliorer pour assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

En 2012, le Collège a entamé une révision complète de sa PIGEP. Ce processus s'est achevé en 2014 avec l'adoption par le conseil d'administration d'une toute nouvelle politique. Pour procéder à l'actualisation et à la révision de sa politique, le Collège a formé le comité permanent de la PIGEP dont un des mandats est de proposer à la Commission des études des modifications à la politique. Le Collège considère qu'il est dans une phase initiale d'appropriation de sa nouvelle politique. Une fois cette phase initiale achevée, le Collège prévoit réviser sa politique de façon à ce que les processus d'évaluation soient moins lourds et qu'elle corresponde davantage aux spécificités de la formation continue. La PIGEP prévoit que le Collège fait une évaluation de sa politique tous les cinq ans.

En somme, le Cégep André-Laurendeau met en œuvre des mécanismes afin d'assurer la qualité de ses programmes d'études. Parmi les mécanismes lui permettant de prendre en charge les différentes dimensions d'un programme, la Commission note la pédagogie de première session et toute la logistique informatique que le Collège déploie pour en assurer la mise en œuvre. De plus, les outils informatiques qui étaient en cours d'implantation au moment de la visite, tel que le cahier programme virtuel, vont permettre au Collège de centraliser l'information et d'ainsi faciliter le travail des intervenants de

première ligne. La Commission reconnaît également l'intégration des programmes de la formation continue avec ceux de la formation ordinaire. Bien que le Collège décèle des forces et certains éléments à améliorer lors de la phase diagnostic, la Commission constate toutefois l'absence d'une évaluation de programme tenant compte de tous les critères d'un programme conformément à la PIGEP ainsi que d'un mécanisme pour déceler les points forts et les points à améliorer d'un programme et de prendre en charge les points à améliorer pour assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

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

Les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Au niveau institutionnel, le Collège met en œuvre sa PIEA qui constitue le mécanisme principal pour assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Cette politique étaye les rôles et les responsabilités des individus et des comités en matière d'évaluation des apprentissages et précise également les règles qui encadrent l'évaluation des apprentissages. Des modalités départementales d'évaluation des apprentissages précisent les règles particulières propres à chaque département au regard de l'évaluation des apprentissages des étudiants. Celles-ci sont élaborées en département, puis transmises à la Direction des études. Selon ce que prévoit la politique, les comités de programme doivent soumettre au comité permanent de la politique un avis de cohérence avec la PIEA des différentes modalités départementales d'évaluation des apprentissages de chaque département qui participe au programme d'études. Le comité permanent de la politique recommande ensuite l'approbation des modalités départementales d'évaluation des apprentissages à la Direction des études qui les approuve. Au moment de la visite, le Collège ne disposait d'aucun mécanisme pour vérifier la concordance des modalités départementales d'évaluation des apprentissages avec la PIEA, la dernière vérification effectuée par la Direction des études remontant à 2006. Un gabarit de modalités départementales d'évaluation des apprentissages et un processus d'élaboration des modalités départementales d'évaluation des apprentissages sont en cours d'élaboration, ce que la Commission encourage le Collège à poursuivre. Par ailleurs, la Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre son mécanisme de vérification des modalités départementales d'évaluation et d'apprentissage conformément à la PIEA.

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

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

En ce qui concerne la **justice** de l'évaluation des apprentissages, le gabarit et la grille de conformité des plans de cours que le Collège met à la disposition des départements prévoient que certains articles de la PIEA et des modalités départementales d'évaluation des apprentissages relatives au respect des échéances de remise des travaux, au traitement des cas de plagiat ainsi qu'à la procédure de révision de notes se retrouvent en bonne et due forme dans le plan de cours. Le gabarit de plan de cours comprend également un hyperlien menant à l'intégralité de la PIEA. Le Collège dispose en outre d'une procédure structurée de révision de notes pour laquelle un formulaire en ligne est disponible et dont les modalités sont étayées dans la PIEA. Par ailleurs, la PIEA est pourvue d'articles spécifiques à la gestion des cas de plagiat et de fraude et la Direction des études produit et présente annuellement à la Commission des études un rapport des activités du comité de discipline plagiat et fraude. En outre, le Collège procède à la reconnaissance des acquis des compétences à la formation continue et organise des formations de groupe visant à compléter l'acquisition des compétences qui seraient jugées partielles. En ce qui a trait à l'impartialité des évaluations, les étudiants sont informés des règles d'évaluation des apprentissages au moyen du plan de cours. Les témoignages recueillis lors de la visite permettent de confirmer que les étudiants connaissent les critères et les modalités de l'évaluation des apprentissages.

Le Collège met en œuvre des mécanismes afin de veiller à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages. Chaque ESP est décrite dans le plan-cadre du cours porteur auquel elle est rattachée et sa validation est effectuée lors de la révision du plan-cadre du cours porteur. La visite de la Commission lui a permis de constater que la participation de la formation générale à cette validation et les pratiques entourant la validation des plans-cadres varient d'un département à l'autre. En ce qui concerne la validation des épreuves finales de cours, elle est faite lors d'une évaluation conduite dans la cadre de la mise en œuvre de la Politique institutionnelle d'évaluation des enseignements au cours de laquelle un conseiller pédagogique vérifie si l'évaluation est en lien avec le contenu enseigné. L'équivalence des épreuves finales pour les cours donnés par plus d'un professeur est en partie assurée par l'usage de critères de correction communs qui sont définis dans les plans-cadres de certains programmes. Bien qu'une vérification formelle des épreuves finales de cours soit effectuée lors de la mise en œuvre de la Politique institutionnelle d'évaluation des enseignements selon un cycle de cinq ans, les mécanismes dont dispose le Collège apparaissent incomplets pour vérifier si les épreuves finales de cours permettent à chaque étudiant de démontrer sa maîtrise des compétences selon les standards visés, si elles sont équivalentes dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs et si les ESP et les épreuves finales de cours sont en lien avec le contenu enseigné. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de se doter et de mettre en œuvre un processus d'approbation des ESP et des épreuves finales de cours afin de veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages des étudiants.

Dans le plan d'action qui accompagne son rapport d'autoévaluation, le Collège prévoit transférer la responsabilité de la validation des ESP et des épreuves finales de cours de la Politique institutionnelle d'évaluation des enseignements à la PIGEP et se doter de mécanismes à cette fin. Par ailleurs, les témoignages recueillis lors de la visite de la Commission permettent d'attester que les dispositions de la PIEA qui stipulent que les étudiants sont évalués individuellement lors de travaux d'équipe sont respectées en dépit du fait qu'aucun mécanisme institutionnel ne soit mis en œuvre pour s'en assurer.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Pour procéder à la révision et à l'actualisation de son mécanisme principal qu'est la PIEA, le Collège dispose d'un comité permanent de la PIEA à la Commission des études composé de deux directeurs adjoints des études, de trois professeurs, de trois professionnels et de deux étudiants. Lors de la préparation des bilans annuels des départements, ce comité leur demande de recenser les articles de la PIEA dont l'application a pu être problématique, après quoi le comité explore des pistes de solution et présente des amendements à la politique à la Commission des études pour qu'elle les recommande au conseil d'administration. Les nombreuses modifications apportées à la PIEA au cours de la période d'observation attestent la vitalité du comité. Une activité d'autoévaluation de son application a été menée en 2014 et certaines modifications ont été apportées à la suite de ce processus qui se poursuit. Toutefois, aucune révision en profondeur de la politique n'a été effectuée depuis 2005. Le Collège entend réviser sa PIEA et à cette occasion, harmoniser le contenu des modalités départementales d'évaluation des apprentissages, notamment parce que certains départements y ont inclus des modalités qui ont plus à voir avec la gestion de classe qu'avec l'évaluation des apprentissages. La Commission **suggère** au Collège de finaliser la révision de la politique en regard de sa conformité et de son efficacité.

En conclusion, la Commission constate que le Collège met en place des mécanismes afin de veiller à la justice et à l'équité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, tel que la procédure de révision de notes. La Politique institutionnelle d'évaluation des enseignements et la vérification départementale des plans de cours veillent en partie à l'équité des évaluations finales. Toutefois, le Collège devra mettre en place des mécanismes en appui à ceux déjà existants pour porter un regard critique sur les épreuves finales des ESP ainsi que des évaluations de stage pour que le Collège puisse garantir la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages des étudiants.

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

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

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le *Plan stratégique 2011-2015* et le *Plan stratégique 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. Ce dernier s'articule autour de trois orientations : favoriser la réussite éducative en privilégiant la concertation et la coordination des actions entreprises par le Collège, revoir et adapter l'offre de formation afin de répondre à la diversité des besoins et finalement, mettre à profit les ressources de l'organisation au service de la mission du Collège. Le plan stratégique comporte 11 objectifs, chacun d'eux étant accompagné d'une cible, d'indicateurs de moyens et d'indicateurs de résultat. Le plan de réussite est intégré au plan stratégique par sa première orientation et les quatre premiers objectifs portent sur la réussite. Le Collège assure la diffusion de son plan stratégique à l'aide d'un dépliant qui est remis à chaque nouveau professeur lors de son embauche ainsi que d'un feuillet distribué à la communauté collégiale. Les directions, les services et les départements élaborent leur plan d'action annuel et leur bilan à partir des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

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

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

En ce qui concerne la **mise en œuvre** de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, celle-ci se déploie dans les plans de travail annuels propres à chaque direction, service, programme et département. Les directions, dont les actions des plans de travail annuels sont liées aux objectifs du plan stratégique du Collège, ont la responsabilité de planifier à l'aide d'un échéancier la réalisation des objectifs du plan stratégique. Pour les départements et les programmes, le plan de travail annuel est remis à la Direction des études lors de la rentrée avec le bilan du plan de travail de l'année précédente et la Direction des études organise une rencontre avec le programme ou le

département pour établir les priorités des plans de travail de l'année suivante. Le directeur général et le directeur des études procèdent par ailleurs à une tournée annuelle pour recueillir les impressions de la communauté collégiale à l'égard du plan stratégique. La mise en œuvre du plan de réussite qui est intégré au plan stratégique par sa première orientation est assurée par le comité de la réussite qui est composé des directeurs adjoints à la Direction des études, des conseillers pédagogiques, d'un aide pédagogique individuel, des coordonnateurs de département et de programme.

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour assurer le **suivi des résultats** de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite. Les bilans annuels des plans de travail qui sont remis lors de la rentrée à la Direction générale par les directions, les services, les départements et les programmes sont consolidés dans un bilan annuel qui est ensuite présenté au conseil d'administration en vue d'effectuer le suivi des objectifs du plan stratégique du Collège. Toutefois, comme le souligne le rapport d'évaluation du *Plan stratégique 2015-2020* produit par la Commission en février 2017, les indicateurs dont s'est doté le Collège pour effectuer le suivi de son plan stratégique sont davantage des indicateurs de moyens que des indicateurs de résultat. C'est pourquoi

la Commission recommande au Collège de préciser, pour chacun de ses objectifs stratégiques, incluant ceux de son plan de réussite, des résultats attendus de manière à pouvoir mesurer l'atteinte de ses objectifs et d'être apte à en témoigner.

Ce faisant, il est difficile pour le Collège d'effectuer le suivi des résultats de son plan stratégique. Le plan d'action qui accompagne le rapport d'autoévaluation du Collège prévoit par ailleurs l'élaboration d'indicateurs de résultat pour son plan stratégique, incluant la réussite, qui lui permettront d'apprécier la progression vers l'atteinte des objectifs. En outre, au moment de la visite, le Service informatique du Collège travaillait au développement et à l'implantation d'un outil de suivi informatisé du plan stratégique, piloté par le comité d'évaluation du plan stratégique, qui permettra à l'ensemble de la communauté collégiale de suivre en temps réel l'avancement des objectifs du plan stratégique ainsi que de réviser et d'actualiser le plan, le cas échéant. La Commission reconnaît la pertinence d'un tel outil dans le suivi des résultats de la planification stratégique du Collège et elle lui **suggère** de s'assurer que ses mécanismes permettent de porter un regard critique sur le suivi des résultats de la planification stratégique afin de pouvoir témoigner de leur progression.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Le *Plan stratégique 2015-2020* du Collège a été adopté le 15 juin 2016 et n'a pas encore été révisé. Le Collège s'est doté d'un comité réacteur qui doit se réunir annuellement pour brosser un portrait de la mise en œuvre du plan stratégique et l'actualiser, au besoin. Lors

de la visite, le mode de fonctionnement du comité n'avait pas été déterminé, ce que la Commission encourage le Collège à préciser.

Dans l'ensemble, le Collège dispose de mécanismes pour veiller à la mise en œuvre de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, et son appropriation par la communauté a été constatée lors de la visite. Par ailleurs, les indicateurs qui ont été déterminés pour assurer le suivi du plan stratégique ne permettent pas d'apprécier les résultats obtenus grâce aux moyens qui sont mis en œuvre par le Collège pour atteindre ses objectifs.

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

Regard du Collège sur l'ensemble du système d'assurance qualité

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

Lors de la visite, le Collège a aussi conclu que plusieurs des mécanismes de son système d'amélioration continue sont en cours d'implantation et nécessiteront une certaine période de mise en œuvre pour que les intervenants du Collège se les approprient. À l'instar de la Commission, le Collège note qu'il devra mettre en œuvre des boucles de rétroaction et des mécanismes de suivi pour veiller à l'actualisation et à la révision de ses mécanismes.

Plan d'action

Le Collège a élaboré un plan d'action en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Les 11 actions suggérées sont structurées selon la composante du système d'assurance qualité à laquelle elles se rattachent. La Commission note que des responsabilités ont été assignées et qu'un échéancier est prévu pour chacune des actions envisagées. Au moment de la visite, la Commission avait constaté que quelques actions ont été entreprises. La Commission conclut que les actions envisagées sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des lacunes observées par le Cégep André-Laurendeau dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation.

Conclusion

Au terme de son évaluation, la Commission juge que le système d'assurance qualité du Cégep André-Laurendeau 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 stratégique, incluant celle liée à la réussite.

D'abord, en ce qui concerne la qualité de ses programmes d'études, le Collège procède à l'évaluation de ses programmes, mais son processus d'évaluation ne se penche que sur les aspects défaillants détectés lors de l'étape du diagnostic du programme. La Commission suggère donc au Collège de mettre en œuvre un processus d'évaluation des programmes qui porte un regard sur l'ensemble des dimensions d'un programme d'études. Par ailleurs, le Collège met à la disposition des départements plusieurs outils de validation des plans de cours et des plans-cadres, mais aucun regard institutionnel n'est porté sur leur arrimage. En outre, la Commission suggère au Collège de se doter d'un mécanisme pour déceler les points forts et les points à améliorer d'un programme et de veiller à ce que ces derniers soient pris en charge pour assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

Quant à l'évaluation des apprentissages, le Collège dispose d'un mécanisme institutionnel afin de vérifier la conformité des modalités départementales d'évaluation des apprentissages aux dispositions prévues dans la PIEA, mais celui-ci n'est pas mis en œuvre, ce que la Commission lui suggère de faire. Par ailleurs, la Politique institutionnelle d'évaluation des enseignements permet au Collège de porter un certain regard sur les épreuves finales dispensées par un professeur et les ESP sont révisées au même moment que les plans-cadres, mais le Collège ne dispose pour l'instant d'aucun mécanisme institutionnel lui assurant l'équité de ces évaluations. La Commission recommande donc au Collège de se doter et de mettre en œuvre un processus d'approbation des ESP et des épreuves finales de cours afin de veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages des étudiants. La Commission suggère au Collège de finaliser la révision de la politique en regard de sa conformité et de son efficacité.

Finalement, en ce qui a trait à sa planification stratégique et à celle liée à la réussite, le Collège dispose des planifications annuelles de même que des bilans qui en découlent pour procéder à la mise en œuvre et au suivi de la mise en œuvre des moyens liés à son *Plan stratégique 2015-2020*. Le Collège a élaboré certains mécanismes pour assurer le suivi de sa planification stratégique tels que le comité réacteur et l'outil de suivi informatisé, mais leur mise en œuvre n'a pas encore été effectuée. En outre, la Commission suggère au Collège de se munir de mécanismes permettant de porter un

regard critique sur le suivi des résultats de la planification stratégique afin de pouvoir témoigner de leur progression. La Commission recommande également au Collège de préciser, pour chacun de ses objectifs stratégiques, incluant ceux de son plan de réussite, des résultats attendus de manière à pouvoir mesurer l'atteinte de ses objectifs et d'être apte à en témoigner.

Les suites de l'évaluation

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

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

Original signé

Murielle Lanciault, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME