



RAPPORT D'ÉVALUATION

Version définitive

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

du Collège CDI - Administration. Technologie. Santé

Décembre 2018

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège CDI - Administration. Technologie. Santé (Collège CDI) 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*

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

L'établissement

Le Collège CDI est un établissement d'enseignement privé non subventionné fondé en 1969. Il appartient, depuis février 2008, à Vancouver Career College (Burnaby) inc., entreprise dont le propriétaire est le président-directeur général et président du conseil d'administration. En tout, 24 campus sont établis au Canada dans les provinces de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, du Manitoba, de l'Ontario et du Québec.

Une équipe de direction nationale relevant du président-directeur général exerce des responsabilités de coordination de l'ensemble des activités pour les 24 campus. Le directeur national du curriculum et du développement, de même que le vice-président national des opérations en font partie. Le directeur national du curriculum est responsable de cibler les secteurs de formation jugés prometteurs et de voir au développement de nouveaux programmes ainsi que de leur mise en œuvre. Le vice-président national des opérations, quant à lui, est responsable d'approuver les investissements reliés au développement des programmes et d'autoriser les dépenses. Il travaille en étroite collaboration avec les directeurs des opérations de chaque région.

Au Québec, le Collège CDI a la particularité de donner des programmes de formation professionnelle de niveau secondaire et des programmes de formation technique de niveau collégial menant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC). Il comporte six campus situés à Anjou, à Laval, à Longueuil, à Montréal, à Pointe-Claire et à Québec⁴. Dans l'ensemble de ces installations, la formation peut être offerte en français ou en anglais. La mission que se donne le Collège CDI est de changer des vies par l'éducation et les valeurs qu'il met de l'avant sont la responsabilité, qui s'incarne dans une offre de programmes pertinents, la citoyenneté, l'amélioration continue, le respect de la personne ou la diversité, l'intégrité et la qualité.

Le directeur général pour le Québec relève du conseil d'administration de Vancouver Career College (Burnaby) inc. Au moment de la visite, le directeur général du Collège CDI exerçait aussi les fonctions de directeur régional de l'éducation, de la conformité et des affaires réglementaires. En cela, il est responsable de veiller à la standardisation des politiques et des programmes.

En outre, un directeur est présent dans chaque campus où l'on retrouve aussi une Direction des admissions, une Direction des finances ainsi qu'une Direction des services d'aide au placement. Pour les campus de Montréal et de Laval, qui sont les plus

4. Le campus de Québec fermera ses portes en février 2019.

importants, une Direction des études est en place et est responsable de la pédagogie. Dans les autres installations, ce rôle est assuré par un professeur d'expérience.

Le directeur général du Collège compte sur l'appui d'une équipe régionale qu'il dirige et dont le rôle est d'assurer l'uniformité dans l'application des politiques, des pratiques et des opérations dans tous les campus. La direction régionale est composée du directeur des opérations, du directeur régional des admissions, de la coordonnatrice régionale des ressources humaines, de la directrice régionale des services d'aide au placement et du directeur régional de l'éducation, de la conformité et des affaires réglementaires. Le directeur général est également responsable de l'équipe de direction qui rassemble toutes les directions de campus.

Pendant la période d'observation, c'est la même personne qui a présidé le conseil d'administration. Par contre, le directeur général du Collège CDI a changé ainsi que les deux personnes occupant les postes de directeur des études qui ont été promues à des postes de directeur de campus. Deux nouvelles personnes ont été nommées aux postes de Direction des études au campus de Laval et de Montréal.

L'effectif total du personnel employé par le Collège est resté relativement stable pendant la période d'observation. Au total, 189 personnes incluant 19 cadres, 54 professionnels, 101 professeurs et 15 employés de soutien travaillaient pour le Collège CDI à la fin de la période d'observation. Ces données incluent le personnel travaillant pour la formation collégiale et pour la formation professionnelle.

Pour la formation technique, le Collège CDI offre exclusivement des cours en présentiel, en groupe ou individuels, selon les programmes, menant à l'obtention d'une AEC. Au cours de la période d'observation, le programme *Programmeur Web* a été délaissé. Le Collège donne 10 programmes dont 7 sont offerts dans tous les campus selon des horaires variés et en français ou en anglais. Les programmes offerts touchent les domaines de formation technique de l'administration, de la technologie de l'information, des arts et des communications graphiques ainsi que de la santé.

Dans l'ensemble, la population étudiante est demeurée stable au cours de la période d'observation bien qu'il y ait eu une augmentation des inscriptions pour les années 2013-2014 et 2014-2015. À la fin de la période d'observation, 1 895 étudiants fréquentaient le Collège CDI dont 1 375 étudiants en formation technique. La population étudiante est composée d'étudiants nationaux et internationaux.

La démarche d'autoévaluation

Le Collège CDI a examiné l'efficacité de ses mécanismes d'assurance qualité lors d'une période d'observation s'échelonnant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2017. La démarche d'autoévaluation s'est déroulée de septembre 2016 à juin 2017.

Pour la réalisation des travaux, un comité d'autoévaluation a été mis en place. Il était composé du directeur général, qui présidait la démarche, de la direction régionale, des directions de campus, des directrices des études et d'un professeur. Un devis d'évaluation comprenant notamment les principaux enjeux, le calendrier des opérations et le partage des responsabilités a été approuvé par la direction régionale. Les enjeux ciblés pour sa démarche étaient de voir à ce que les mécanismes en place assurent l'uniformisation des processus, de respecter les obligations réglementaires de reddition de comptes, de rendre compte des pratiques d'amélioration continue relatives aux mécanismes d'évaluation des programmes d'études et d'évaluation des apprentissages ainsi que de veiller à l'utilité de l'opération dans le Collège à court, à moyen et à long terme.

Au cours de la démarche, des données perceptuelles, documentaires et statistiques ont été recueillies en utilisant les sondages annuels, les évaluations de programme et le système d'information. Le comité d'évaluation a analysé l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études et de ceux assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages. Pour ce faire, il s'est référé aux critères et sous-critères définis par la Commission et s'est ensuite penché sur chacun des critères et des sous-critères des différentes composantes afin de comparer les résultats de son examen, de porter un regard critique, d'établir des constats et de porter des jugements. Les directions de campus et les directions des études ont été consultées lors de l'élaboration du devis et du rapport d'autoévaluation. Le conseil d'administration, à la suite de la recommandation de l'équipe de direction, a approuvé les documents. Les professeurs ont pu lire le rapport d'autoévaluation et donner leurs commentaires avant que la version définitive ne soit réalisée. Le rapport d'autoévaluation a été adopté par le conseil d'administration le 1^{er} novembre 2017.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

La Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) en vigueur au moment de la visite a été adoptée en janvier 2017 par le conseil d'administration. Dans son rapport d'évaluation de mars 2017, la Commission avait jugé que la politique du Collège était entièrement satisfaisante et qu'elle comprenait toutes les composantes et les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Les finalités de la PIEP, traduites en objectifs, sont d'assurer l'amélioration continue des programmes offerts et d'améliorer de façon continue la mise en œuvre de ces programmes. L'équipe de direction est responsable de veiller à la mise en œuvre de la politique. Le responsable à la conformité et à la réglementation doit veiller, entre autres, à la rigueur et au processus d'évaluation et élaborer le plan d'action en plus de s'assurer de son application. C'est la version précédente de la PIEP, semblable à celle évaluée par la Commission en 2017 et adoptée par le conseil d'administration en février 2014, qui était en vigueur lors de la plus grande

partie de la période d'observation. En août 2014, la Commission l'avait jugée entièrement satisfaisante.

La Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) du Collège a pour objectifs notamment d'établir des principes, des règles et des moyens encadrant les pratiques d'évaluation des apprentissages et de clarifier le partage des responsabilités. C'est l'équipe de direction qui s'assure de la mise en œuvre de la politique. Quant au responsable à la conformité et à la réglementation, il doit s'assurer principalement de l'application de la politique et du respect des règles relatives à l'évaluation des apprentissages. La politique en vigueur au moment de la visite a été adoptée par le conseil d'administration en janvier 2017. Lors de son évaluation, en mars 2017, la Commission a jugé la politique du Collège entièrement satisfaisante. La version précédente de la PIEA, adoptée par le conseil d'administration en mai 2014, est celle qui a été utilisée le plus longtemps durant la période d'observation. En novembre 2014, la Commission l'avait jugée entièrement satisfaisante. Cette version de la politique est semblable à la politique évaluée par la Commission en 2017.

Par ailleurs, sur la base des données fournies dans le rapport d'autoévaluation du Collège et de renseignements complémentaires obtenus lors de la visite dans le cadre de la rencontre avec le vice-président national des opérations et le directeur national du curriculum et développement, la Commission note que d'autres mécanismes jouent un rôle dans le système d'assurance qualité du Collège. Ainsi, des mécanismes sont mis en œuvre par la direction nationale dans l'ensemble des 24 campus de l'entreprise pour s'assurer de la qualité de la formation. La direction nationale fait répondre des étudiants à ses propres questionnaires et, pour le Québec, elle analyse aussi les données perceptuelles recueillies par le Collège CDI en conformité avec l'application de sa PIEP. Les résultats des analyses sont présentés et discutés avec le directeur général et, s'il y a lieu, des mesures préventives ou correctives sont instaurées et le suivi assuré par la direction nationale. Dans une perspective d'amélioration continue, celle-ci effectue aussi un audit interne chaque année.

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 et de l'évaluation des apprentissages.

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

Dans le but d'assurer l'amélioration continue de ses programmes et la qualité de leur mise en œuvre, le Collège CDI met en place sa PIEP sous la responsabilité conjointe du directeur général et de l'équipe de direction. La politique a notamment pour objectifs d'énoncer les principes, les règles et les moyens qui encadrent la pratique d'évaluation de programme, de clarifier le partage des responsabilités, de confirmer la contribution des différents intervenants et de favoriser des comportements professionnels axés sur l'amélioration de la qualité de la formation. Aussi, les règles d'éthique qui y sont énoncées prévoient, entre autres, que l'ensemble des points de vue de toutes les catégories d'interlocuteurs est pris en considération pour favoriser la représentativité des analyses et que les ajustements et les modifications identifiées et incluses dans les plans d'action sont directement liés aux résultats obtenus.

Deux types d'évaluation de programme sont prévus dans la PIEP. D'une part, une évaluation complète des programmes est réalisée sur une base cyclique selon une périodicité maximale de huit ans. D'autre part, une évaluation continue de tous les programmes est réalisée, depuis l'année scolaire 2015-2016, sur une base annuelle et elle prend la forme de bilans annuels.

Dans les deux cas, les six critères d'évaluation considérés sont ceux prescrits par la Commission. La politique précise le contenu des rapports d'évaluation et, pour l'évaluation complète, elle décrit le contenu du devis d'évaluation et le mode de détermination des programmes à évaluer. C'est à partir de l'analyse d'une série d'indicateurs dont l'évolution du recrutement, les taux de diplomation, les informations provenant du milieu du travail, les taux de placement, l'évolution de l'effectif étudiant que le directeur général produit une planification annuelle des programmes à évaluer.

Les bilans de programme permettent au Collège de suivre de près ses programmes, de souligner les points forts et de détecter les problèmes rapidement afin d'apporter dans les meilleurs délais les ajustements requis, le cas échéant. Les bilans annuels sont présentés sous la forme de documents de quelques pages et sont produits pour chaque programme de chaque campus. Ils contiennent des données quant aux inscriptions, aux départs, aux taux de réussite par cours, aux taux de placement et aux ressources humaines et matérielles du programme. Les données recueillies sont analysées et mènent à la formulation de recommandations par un comité d'évaluation mis en place pour le programme. Lors des journées pédagogiques, les professeurs se réunissent par programme pour prendre connaissance des résultats et réfléchir aux pistes d'action possibles. Dans le cas de programmes offerts dans plusieurs installations, les professeurs de tous les campus touchés sont invités à examiner ensemble les bilans. Les constats d'un bilan de programme peuvent constituer le déclencheur d'une évaluation de programme complète.

En ce qui a trait au suivi de l'évaluation, la PIEP prévoit qu'une fois un rapport d'évaluation adopté, l'équipe de direction s'entend sur les actions à entreprendre et prépare un plan d'action qui est approuvé par le directeur général. Les modifications nécessaires de même que les mesures correctives à apporter sont sous la responsabilité conjointe du directeur général et du directeur national du curriculum et développement.

Le contenu du système d'information sur les programmes d'études est décrit en détail dans la politique. La nature de l'information constituant le système de même que les personnes et instances responsables de la collecte des données sont précisées en fonction de chacun des six critères d'évaluation des programmes.

Au cours de la période d'observation, le Collège CDI a procédé à trois évaluations de programme, soit *Techniques d'éducation à l'enfance*, *Gestion financière informatisée* ainsi que *Techniques juridiques*. Bien que l'évaluation du programme *Spécialiste en technologies de l'information appliquées à la bureautique (option médicale)* ait aussi été prévue au calendrier, elle n'a pu être réalisée. L'analyse des données documentaires, perceptuelles et statistiques recueillies auprès des étudiants, des professeurs et des employeurs a permis au Collège de dégager, lors de ces évaluations, les points forts et les points à améliorer de chaque programme. Les évaluations ont été réalisées en conformité avec les critères prévus par la PIEP. Ces évaluations ont mené à la rédaction de rapports d'évaluation ainsi qu'à l'élaboration de plans d'action, approuvés par le directeur général, et dont le suivi a permis des améliorations et des ajustements dans la mise en œuvre de ces programmes.

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.

Le Collège déploie plusieurs mécanismes pour voir à la **pertinence** de ses programmes d'études. Pour recueillir l'opinion de ses partenaires du marché du travail, il sollicite les employeurs de différentes façons. D'abord, les entreprises accueillant des étudiants en stage doivent, à deux reprises au cours du stage, réaliser une évaluation du stagiaire. Celle-ci comporte des questions reliées à la pertinence de la formation et à la capacité de cette dernière à répondre aux besoins et aux attentes du marché du travail. Lors d'une évaluation de programme relié à leur domaine d'emploi, les employeurs sont aussi sollicités pour répondre à un sondage. Le Collège organise des tables de concertation auxquelles il convie les employeurs pour discuter de la cohérence des programmes d'études et des améliorations qui peuvent être envisagées. Au moment de la visite, les dernières tables de concertation ont eu lieu lors de l'évaluation du programme *Techniques juridiques*. En plus de ses contacts avec les employeurs, le Collège effectue une relance auprès des diplômés. Ainsi, chaque finissant est contacté, par courriel ou par téléphone, et le service d'aide au placement est en mesure de récolter des données sur le taux de placement. Lors de la cérémonie de remise des diplômes, les étudiants sont invités à remplir un sondage où ils peuvent exposer les forces et les points à améliorer de leur programme. Les conseillers en emploi, en plus de devoir demeurer à l'affût des changements sur le marché du travail, sont responsables de compiler et de garder disponible l'ensemble de l'information générée par les procédés exposés plus haut. Par la suite, le service d'aide au placement utilise ces informations pour tirer des conclusions et déterminer des éléments qui pourraient constituer des déclencheurs pour l'évaluation d'un programme d'études. À partir des informations recueillies, le directeur régional responsable de la pédagogie, de la conformité et des affaires réglementaires peut approuver la mise en œuvre de certaines mises à jour. Lorsque des actions de plus grande envergure sont jugées nécessaires, elles sont notées au bilan de programme afin d'être prises en compte lors de l'évaluation du programme. Le Collège est conscient que les taux de réponse aux sondages ne sont pas toujours ceux espérés et il a donc prévu dans son plan d'action différentes actions afin de faciliter la relance et de s'assurer d'un meilleur contact avec les employeurs et les finissants.

Dans le but de veiller à la **cohérence** des programmes d'études, le Collège CDI a implanté plusieurs mécanismes. Le Collège élabore, pour chaque programme, une matrice de compétences et un logigramme institutionnels. Ceux-ci sont utilisés dans tous les campus offrant le même programme. Les matrices permettent au Collège de bien définir le niveau auquel chaque compétence doit être maîtrisée dans chaque cours. Les logigrammes prévoient l'ordre des cours. Ils sont développés de façon à respecter les enseignements préalables et à répartir la charge de travail progressivement durant la formation. Lors de l'inscription, un catalogue de cours exposant la grille de cheminement des cours et les compétences à développer dans chaque programme est remis à

l'étudiant. En outre, au Collège CDI, les plans de cours sont institutionnels. Ils sont élaborés par un professeur d'expérience ou un spécialiste du contenu externe lors de l'implantation d'un programme en tenant compte des matrices et des logigrammes. Par la suite, ils sont validés par le responsable à la conformité et à la réglementation et approuvés par la direction nationale des programmes d'études. Une fois ces étapes réalisées, les plans de cours sont rendus disponibles à tous les professeurs dans la banque de données nationale. Cette façon de procéder permet au Collège de s'assurer que chaque programme offert dans différents campus est uniformisé et que tous les plans de cours sont conformes à la PIEA. Ce sont les professeurs qui sont responsables de développer des activités d'apprentissage et de les ordonner de façon logique. Pour analyser la cohérence des programmes et déceler, s'il y a lieu, les points à améliorer, le Collège met en œuvre plusieurs mécanismes. L'examen des taux de réussite lui permet de déceler les fluctuations dans les taux de réussite et de prévoir une révision de la séquence de cours, le cas échéant. Par ailleurs, les directions des études ou les directions de campus analysent les portfolios remis par les professeurs lors de leur évaluation afin de vérifier, entre autres, si les activités d'apprentissage proposées aux étudiants sont pertinentes compte tenu de la place du cours dans le programme et du niveau d'exigence. Le portfolio est un document créé par chaque professeur qui comporte un minimum de trois activités réalisées en classe. Enfin, annuellement, les professeurs et les employeurs doivent répondre à un sondage dont plusieurs questions portent sur la cohérence des programmes. Également, les professeurs remettent au début du cours le plan de cours institutionnel qui présente les compétences à développer, ses éléments et les critères de performance, en cohérence avec les matrices des compétences. Les analyses réalisées par le Collège l'ont conduit à vouloir donner plus de latitude à chacun des campus dans l'ordre des cours afin qu'ils puissent tenir compte des besoins qui peuvent varier d'un établissement à l'autre. Pour cette raison, il prévoit, dans son plan d'action, mettre en place une structure d'approbation des logigrammes des cours afin que ces derniers puissent être adaptés par chaque campus tout en assurant la standardisation des cours.

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour voir à la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**. Le Collège effectue un suivi des méthodes pédagogiques lors de l'évaluation annuelle de rendement des professeurs. Une rencontre est prévue au cours de laquelle les professeurs présentent le portfolio qu'ils ont constitué. À cette occasion, ils peuvent discuter des méthodes pédagogiques qu'ils privilégient pour tenir compte de leurs étudiants et des activités d'apprentissage incluses dans les plans de cours institutionnels. Des observations en classe sont également réalisées par les directions des études, les responsables pédagogiques et les directions de campus. Bien que les professeurs soient informés de la tenue éventuelle des observations, ils n'en connaissent pas la date précise. Ces observations sont expressément prévues pour les nouveaux professeurs et se réalisent tous les trois ans pour les professeurs expérimentés. Aussi, se souciant des approches privilégiées par les professeurs, le Collège prévoit, lors des journées pédagogiques, une capsule

pédagogique animée par l'une des directions des études et présentant de nouvelles méthodes d'enseignement et du nouveau matériel. La Commission observe que les professeurs partagent leurs bonnes pratiques. Ils sont souvent responsables d'une cohorte et voient donc régulièrement les étudiants. Cela permet au professeur de connaître tous les étudiants de sa classe ainsi que leurs caractéristiques respectives et d'être en mesure d'adapter son enseignement en fonction des besoins de chacun. La taille des classes varie de 12 à 20 étudiants. Cette attribution d'une cohorte à un professeur permet à l'étudiant de recevoir un encadrement personnalisé et de savoir à qui s'adresser lorsqu'il a des questions. La Commission note que les étudiants apprécient ce mode de fonctionnement qui leur permet de créer des liens étroits avec leur professeur et les autres étudiants et d'évoluer dans un milieu qu'ils qualifient de familial. Pour les cours donnés en mode individuel, l'étudiant est associé à un professeur pour l'ensemble de sa formation. Le matériel est conçu par la direction nationale. Le professeur est disponible au Collège tous les jours et l'étudiant peut le rencontrer sur demande autant qu'il en a besoin. La disponibilité des professeurs prend plusieurs formes. Ils arrivent plus tôt au cours et partent plus tard, ils sont disponibles pour avoir des rencontres individuelles avec les étudiants si c'est nécessaire et plusieurs d'entre eux créent des discussions de groupe sur les médias sociaux. Les étudiants ont mentionné leur satisfaction lors de la visite. En outre, la Commission note que l'ensemble du personnel se rend disponible pour répondre aux questions des étudiants, tant les conseillers en emploi qui s'occupent des stages que les responsables des finances, etc. La population étudiante est principalement constituée des adultes en réorientation de carrière qui désirent obtenir rapidement une qualification et qui ont souvent rencontré des difficultés dans le cadre d'expériences scolaires antérieures ou qui vivent des problématiques personnelles comme des difficultés psychosociales, des troubles d'apprentissage ou encore des difficultés d'intégration socioculturelle dans le cas de nouveaux arrivants. Ces derniers ont souligné le mode de fonctionnement ouvert et centré sur leurs besoins. Enfin, les étudiants doivent répondre à des questions relatives à leur satisfaction à l'égard des enseignements reçus, de l'encadrement et de la disponibilité des professeurs dans les sondages nationaux et régionaux distribués à deux reprises durant l'année. La Commission note que le Collège accorde une grande importance aux méthodes pédagogiques et à l'encadrement donné aux étudiants pour tenir compte de leurs caractéristiques et les soutenir vers la réussite.

Le Collège met en place des mécanismes pour veiller à l'amélioration continue de **l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** aux besoins de formation. L'embauche du personnel s'effectue dans chacun des campus. Le Collège met à la disposition des gestionnaires des guides pour les soutenir et pour standardiser les procédures. Le processus d'embauche prévoit que, lors de l'entrevue de sélection, une personne postulant à un poste de professeur présente une capsule d'enseignement et fournit des références. Aussi, lors du recrutement, le Collège se soucie de créer des équipes diversifiées et cherche donc à embaucher des personnes qui ont des compétences complémentaires à celles des professeurs œuvrant déjà dans un programme. Une fois l'étape de l'embauche franchie, le nouveau professeur établit avec

un professeur d'expérience auquel il est jumelé et qui agit à titre de mentor un plan de formation en fonction de ses besoins. Un processus d'accueil et de formation est également en place pour le personnel de soutien. Chaque nouvel employé est jumelé à une personne d'expérience qui veille à son intégration. Comme mentionné précédemment, les professeurs sont évalués annuellement. L'utilisation d'un portfolio est l'élément central de la démarche d'évaluation. Les professeurs sont guidés dans la préparation de leur portfolio et une rencontre avec le directeur de campus permet d'en faire la présentation et d'en discuter. Par ailleurs, la prise en compte des résultats des sondages administrés aux étudiants permet au Collège de donner une rétroaction aux professeurs tout au cours de l'année. Les données sont compilées de manière à ce qu'une note soit attribuée. Une fois les données des sondages recueillies, chaque professeur reçoit un courriel présentant la note obtenue ainsi que les commentaires formulés. Si la note obtenue est inférieure à 80 %, le professeur est supervisé par le directeur de campus et un plan d'action est mis en place afin de l'aider à s'améliorer. La direction de campus doit relire et approuver l'évaluation avant que la personne qui a réalisé l'évaluation rencontre le professeur et discute avec lui des observations réalisées et détermine des objectifs pour l'année suivante. L'ensemble du personnel du Collège est évalué tous les ans. L'évaluation de rendement permet de souligner les forces et de déceler les difficultés, le cas échéant. Elle est aussi l'occasion d'établir un plan de perfectionnement pour tous les employés, y compris les professeurs, et de fixer des objectifs personnels pour l'année suivante. Un suivi est assuré par le supérieur immédiat. La Commission note la perspective de développement professionnel privilégiée par le Collège dans la mise en œuvre des mécanismes d'évaluation du personnel et considère qu'il s'agit d'une force du Collège. Grâce à une analyse qui permet d'établir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, le Collège est en mesure de déterminer ses besoins en matière de ressources humaines, matérielles et financières. La direction de chaque campus est responsable de produire cette analyse annuellement et de la remettre au directeur des opérations. Ce dernier détermine par la suite les priorités avec la direction nationale. Les bilans de programme et les sondages aux étudiants sont aussi utilisés comme source de données pour déterminer les besoins à combler, que ce soit à propos des ressources humaines, des ressources matérielles ou des ressources financières. Lors de la réalisation de son autoévaluation, le Collège a observé que le processus d'embauche pouvait connaître des variantes d'un campus à l'autre et a donc instauré l'utilisation d'un logiciel de recrutement qui permet de faire un premier filtrage des candidats et d'assurer une cohérence entre les campus. Aussi, au moment de la visite, des actions étaient en cours afin d'améliorer les guides à l'intention des gestionnaires pour le processus de recrutement. De plus, le Collège a pu confirmer que les évaluations annuelles de rendement étaient réalisées dans tous les campus, mais avec un degré de rigueur pouvant varier. C'est pourquoi il a choisi d'inclure à son plan d'action la modification du formulaire servant à l'évaluation afin de le rendre plus convivial et de diminuer les écarts. Enfin, en ce qui a trait au processus mis en œuvre par le Collège pour déterminer les ressources, le Collège désire rendre ce processus plus dynamique et

convivial en produisant une mise à jour du rapport tous les trimestres plutôt qu'en réalisant la démarche annuellement.

Le Collège veille à l'**efficacité** de ses programmes d'études par plusieurs mécanismes. Le processus de recrutement et d'intégration des étudiants comporte plusieurs étapes. Avant l'inscription de l'étudiant, les conseillers à l'admission ont la responsabilité de bien l'informer en lui remettant le cahier de programme et de lui faire réaliser le test d'admission qui vérifie les connaissances en mathématiques et la compréhension en lecture. L'étudiant doit ensuite rencontrer le planificateur financier. L'étudiant n'a pas à prendre une décision sur place, il dispose ainsi d'un temps de réflexion lui permettant d'analyser ses options avant de faire sa demande d'admission. La direction de campus est responsable de vérifier et d'approuver les demandes d'admission qui sont considérées comme officielles seulement une fois cette étape complétée. Les nouveaux étudiants sont conviés à une journée d'accueil avant le début de leur formation et gardent un contact avec leur conseiller à l'admission. En ce qui concerne l'évaluation des apprentissages, chaque plan de cours institutionnel présente les modalités d'évaluation du cours en conformité avec la PIEA. Les professeurs élaborent des activités d'évaluation tenant compte des règles précises établies par le Collège. Pour les cours donnés en mode individuel, les examens sont élaborés par la direction nationale. Le Collège utilise des données quant aux taux de réussite par cours, de persévérance et de diplomation. Le service de placement assure aussi un lien avec les diplômés et une validation du taux de placement est réalisée auprès des employeurs qui peuvent manifester leur satisfaction à l'égard des connaissances et des compétences du diplômé. Le Collège a pu déceler, lors de sa démarche d'autoévaluation, que plusieurs étudiants qui ne semblaient pas présenter de problèmes particuliers au moment de l'inscription éprouvent des difficultés marquées en français au cours de leur formation. C'est pourquoi il travaillait, au moment de la visite, à la révision du test de langue servant au moment de l'admission afin que ce dernier soit bonifié, plus représentatif et permette de mieux cibler les étudiants ayant des besoins particuliers. De plus, ayant pour objectif de diriger l'étudiant vers le programme qui lui convient le mieux, le Collège travaille à l'élaboration de formations pour les conseillers aux admissions afin qu'ils puissent approfondir leurs connaissances de chaque programme.

Des mécanismes sont instaurés par le Collège pour veiller à la **qualité de la gestion** des programmes. Les étudiants sont informés sur les principales composantes des programmes par le cahier de programme qu'ils reçoivent lors de l'admission et des informations complémentaires qu'on leur transmet lors de la journée d'accueil. Quant aux professeurs, le processus d'accueil mis en place lors de l'embauche leur permet de prendre connaissance des politiques et des procédures du Collège. Les départements sont composés de seulement quelques professeurs, ce qui facilite la communication et encourage le travail d'équipe. De plus, la communication entre les instances est assurée notamment par les rencontres régulières des départements, les rencontres des directions des campus, toutes les six semaines, les rencontres téléphoniques avec la direction

nationale, toutes les semaines, ainsi que la rencontre régionale annuelle qui permet aux professeurs et aux directions de tous les campus de se réunir. Un processus d'audit interne mené par la direction régionale permet de vérifier que les pratiques de chaque campus sont conformes aux exigences de la direction nationale. Le Collège souhaite que tous les intervenants soient disponibles et facilement accessibles et il encourage ses employés à ouvrir leur porte aux étudiants. Pour ce qui est de l'approche programme, elle est mise en œuvre grâce aux réunions organisées entre les divers paliers. Les professeurs d'un programme, bien qu'ils enseignent dans des campus différents, ont tout de même des réunions et doivent se concerter lorsque des modifications aux programmes sont envisagées. Puisqu'ils donnent plusieurs cours et qu'ils sont souvent en contact avec leurs collègues, ils connaissent bien où se situent leurs cours à l'intérieur du programme. Des données qualitatives et quantitatives sont colligées de façon continue à travers des sondages destinés aux étudiants et aux employeurs. Ces données sont ensuite utilisées avec les bilans de programme et les évaluations pour déceler les points forts et les points à améliorer d'un programme. Le Collège s'est doté de différents systèmes informatiques qui facilitent son travail de gestion. Les plans de cours institutionnels assurent le respect des règles de la PIEA encadrant l'évaluation des apprentissages. Le Collège porte aussi un regard sur l'application de la PIEA lors de l'évaluation complète des programmes d'études. La Commission note que le partage des responsabilités entre les instances du Collège et les catégories de personnel est clair et connu de tous et que la communication est fluide entre les acteurs, et ce, à tous les paliers de gouvernance.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

La dernière évaluation de l'application de la PIEP a été réalisée durant la période d'observation, à l'automne 2016. La politique prévoit d'ailleurs que l'autoévaluation de son application doit être faite tous les trois ans, ce qui est respecté. Il est aussi prévu qu'une révision soit entreprise et que des modifications soient apportées avant ce délai si cela s'avère nécessaire. Le Collège met en œuvre différents mécanismes qui lui permettent de déceler les points forts et les points à améliorer dans ses programmes et d'apporter des modifications rapidement. Il a la capacité de s'ajuster aussitôt qu'il observe des problèmes.

En somme, le Collège CDI met en œuvre des mécanismes afin d'assurer la qualité de ses programmes d'études et démontre sa capacité à les réviser et, au besoin, à les actualiser. Parmi les mécanismes qui lui permettent de prendre en charge les différentes dimensions de ses programmes, la Commission note que l'importance accordée à la pertinence des programmes d'études et aux méthodes pédagogiques, les contacts fréquents avec les employeurs, l'encadrement donné aux étudiants avant même leur inscription et durant toute la durée de leurs études ainsi que l'évaluation de rendement du personnel dans une perspective de développement professionnel constituent des forces du système d'assurance qualité du Collège.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent 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

Le Collège CDI s'appuie sur sa PIEA pour veiller à l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. Les finalités de la politique visent à assurer la qualité et l'équité des évaluations, le respect de la diversité des pratiques départementales ainsi que la reconnaissance de l'évaluation des apprentissages comme étant une composante essentielle de la gestion de l'enseignement. Sa mise en œuvre est assurée par le directeur général, les directeurs de campus, le directeur régional responsable de la pédagogie, de la conformité et des affaires réglementaires ainsi que les directeurs des études. La politique précise les procédures et pratiques qui assurent la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages, notamment les évaluations finales de cours, et elle présente aussi la procédure de révision de notes, la procédure de reprise de l'évaluation finale, la gestion des absences, la reconnaissance des acquis ainsi que la sanction des études. En plus de la PIEA, les plans de cours institutionnels font également partie des mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages.

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.

Le Collège CDI met en place différents mécanismes qui assurent la **justice** de l'évaluation des apprentissages. En plus du *Guide de l'étudiant* et des annexes l'accompagnant, comprenant la PIEA, qu'ils reçoivent à la journée d'accueil, les étudiants sont informés sur les balises des évaluations de chaque cours grâce aux plans de cours qu'ils obtiennent au premier jour de leur formation. Le plan de cours présente également les méthodes d'enseignement ainsi que les volumes obligatoires. Le Collège a constaté lors de sa démarche d'autoévaluation qu'au cours de la période d'observation certains étudiants n'avaient pas toujours reçu les plans de cours. Il a donc inclus dans son plan d'action une action relative à cette observation. Lors de la visite, l'instauration d'un contrôle garantissant la remise des plans de cours aux étudiants était en cours de réalisation. Deux options ont été retenues afin de remédier à la situation; la première consiste à faire signer un document confirmant la réception du plan de cours par l'étudiant

et la deuxième est de remettre une clé USB contenant l'ensemble des plans de cours du programme à chacun des étudiants. Durant la visite, les étudiants ont eu l'occasion de confirmer que ces mesures étaient bel et bien en place. De plus, ils ont aussi affirmé connaître leur droit de recours puisqu'il leur est présenté dans la *Politique et les procédures à suivre afin de résoudre les conflits* qu'ils reçoivent en annexe du *Guide de l'étudiant*. Bien qu'ils connaissent leurs recours, qui peuvent être la reprise de l'évaluation sous certaines conditions ou la contestation d'une note, les étudiants les utilisent peu puisqu'ils s'adressent souvent directement à leur professeur lorsqu'ils ne sont pas en accord avec leur note. Finalement, au moyen des sondages nationaux et régionaux tous deux effectués à deux reprises durant l'année, le Collège collige des données concernant l'information fournie aux étudiants.

Le Collège veille à l'**équité** des évaluations des apprentissages en utilisant des mécanismes variés. Les plans de cours institutionnels précisent de nombreuses informations comme le moment et l'objet des évaluations de même que leur pondération. De plus, avant qu'elle ne soit approuvée par la Direction des études, chaque professeur a la responsabilité de faire vérifier son évaluation finale par un de ses collègues. La correction par les pairs des évaluations finales permet de vérifier leur conformité à la PIEA. La plupart du temps, c'est à un professeur qui compte plusieurs années d'expérience que cette tâche est demandée. Afin que ce professeur arrive à faire une vérification efficace, le Collège a développé le *Formulaire institutionnel d'évaluation des mesures évaluatives sommatives* présentant de manière détaillée les critères à vérifier allant de la forme de l'évaluation à son contenu. Le formulaire permet donc de vérifier que les questions de l'évaluation sont relatives aux compétences développées et au contenu enseigné dans le cours et qu'elles présentent un niveau de complexité adéquat. Puisque les évaluations sont également toutes vues par la Direction des études ou la direction de campus, ces mécanismes assurent l'équivalence dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs. Les plans de cours institutionnels contribuent aussi à l'équivalence des cours. Bien que l'équivalence des cours soit présente dans chacun des campus, le Collège a remarqué au cours de sa démarche d'autoévaluation qu'une plus grande variabilité pouvait exister entre les évaluations des différents établissements et il a donc décidé de mettre à son plan d'action une action pour formaliser davantage les mesures évaluatives. Pour les cours donnés en mode individuel, les activités d'évaluation sont élaborées par la direction nationale et sont les mêmes pour tous les professeurs qui donnent un même cours. Finalement, lors de la visite, la Commission a constaté que l'évaluation des stages pouvait varier. L'évaluation des stages peut s'effectuer par une supervision directe ou indirecte. La supervision directe est réalisée par un professeur qui se rend dans le milieu de stage ce qui n'est pas le cas pour la supervision indirecte. Dans les deux types d'évaluation, les critères préalablement déterminés et le matériel sont les mêmes. Les étudiants remplissent un cahier de stage qui est commenté toutes les semaines et les employeurs évaluent les stagiaires à deux reprises. Ce sont les professeurs qui évaluent le stage et attribuent une note à l'étudiant. Toutefois, pour les stages faisant l'objet d'une supervision indirecte, le Collège n'attribue pas toujours à un

professeur la responsabilité de l'évaluation. Il arrive que ce soit un membre de la Direction des études ayant déjà enseigné qui est responsable de l'évaluation. La Commission note que cette façon de procéder peut avoir une incidence sur l'équivalence des exigences étant donné que l'évaluation est effectuée par une personne qui n'enseigne pas dans le programme. Le Collège a prévu à son plan d'action de revoir la gestion des stages et, à cet effet, la Commission l'encourage à se pencher sur l'évaluation des apprentissages dans le cadre des stages lorsqu'il n'y a pas de supervision directe dans le milieu de stage et à clarifier le partage des responsabilités quant à la notation qui est parfois réalisée par la directrice des études plutôt que par un professeur.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Une autoévaluation de l'application de la PIEA est prévue tous les trois ans, la dernière autoévaluation a eu lieu à la session d'automne 2016. Si le besoin est présent, une révision peut être faite avant ce délai. Au cours de la période d'observation, le Collège a procédé à la révision et à l'actualisation de sa politique. La responsabilité de l'évaluation de son application et de la révision revient au directeur régional responsable de la pédagogie, de la conformité et des affaires réglementaires qui doit mettre sur pied un comité. Afin de recueillir les commentaires de chaque campus, la Direction des études ou le responsable pédagogique de chaque établissement doit organiser une réunion et y recueillir les suggestions des professeurs avant de transmettre l'information au directeur régional.

Dans l'ensemble, le Collège CDI met en œuvre des mécanismes qui lui permettent de veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants. Il démontre aussi sa capacité à réviser et à actualiser rapidement ses mécanismes. La Commission tient à souligner l'uniformisation des procédures et des plans de cours entre les campus, pour l'analyse des épreuves finales, la transparence dont fait preuve le Collège ainsi que le déploiement complet et la mise en œuvre de la PIEA. Les étudiants, les professeurs et le personnel de soutien sont bien informés de son contenu. Tous ces éléments contribuent à assurer la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.

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

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

En conclusion de son rapport d'autoévaluation, le Collège CDI considère que les mécanismes qu'il met en œuvre lui permettent de garantir généralement l'amélioration continue de la qualité des composantes relatives à la qualité des programmes d'études et de l'évaluation des apprentissages. Le Collège estime que sa démarche d'autoévaluation lui a permis de constater que les mécanismes en place assurent l'uniformisation des processus et de rendre compte des pratiques d'amélioration continue relatives aux mécanismes d'évaluation des programmes d'études et aux mécanismes d'évaluation des apprentissages. La démarche a eu pour effet de rapprocher les membres de l'équipe de direction et de mettre en place une structure de collaboration et d'entraide.

Le Collège s'est penché sur différents éléments de réflexion proposés par la Commission et a été en mesure d'en tirer certaines observations. Ainsi, le Collège CDI affirme que la qualité est un pilier sur lequel repose sa mission et que sa gestion proactive ainsi que l'interaction entre ses principaux mécanismes d'assurance qualité favorisent une gestion de la qualité dynamique et intégrée. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation lui a permis de vérifier que son système d'information lui procure des données pertinentes et suffisantes et qu'il ne reste qu'à faciliter le traitement des données et leur accès, ce qu'il compte faire grâce à l'implantation d'un nouveau système informatique qui, au moment de la visite, était déjà en cours. La responsabilité du système d'assurance qualité est partagée entre les instances de gestion comme le conseil d'administration, l'équipe régionale, les directions des différents établissements et les directions des études. Enfin, le Collège estime qu'il développe une culture de la qualité intégrée à sa gestion institutionnelle en étant à l'écoute de sa population étudiante, en encourageant le travail en équipe et en évaluant ses réalisations.

Plan d'action

À la suite de sa démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Collège CDI a produit un plan d'action comportant 22 pistes d'action. La Commission considère que le plan d'action est en lien avec les résultats de l'autoévaluation. Pour chaque action, un responsable est désigné et un échéancier est précisé. Des priorités ont également été établies. La Commission considère que les actions sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des ajustements requis décelés par le Collège dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation. Au moment de la visite, plusieurs actions étaient réalisées comme l'uniformisation de l'utilisation, dans tous les départements, de l'année scolaire lors de la production des statistiques plutôt que de l'année financière afin que tous aient les mêmes références, la mise en place d'une validation de la qualité du travail fait en matière d'évaluation de rendement ainsi que l'utilisation d'une nouvelle politique et d'un nouveau formulaire pour le traitement des demandes de reconnaissance des acquis. D'autres actions, notamment la formalisation des mesures évaluatives entre les diverses installations et la révision de la gestion des stages, étaient en cours de réalisation.

Conclusion

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

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour assurer la qualité associée aux composantes de son système d'assurance qualité. Ses deux mécanismes principaux, les politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études et d'évaluation des apprentissages, sont appliqués dans tous les campus dans un souci de standardisation.

En ce qui concerne les programmes d'études, le Collège s'est doté de mécanismes qui viennent appuyer la mise en œuvre de sa PIEP. En réalisant à la fois un bilan annuel et une évaluation cyclique complète de ses programmes, il a démontré sa capacité à déterminer les forces et les points à améliorer de ceux-ci, d'y apporter les ajustements nécessaires et d'effectuer les suivis dans les meilleurs délais. Les bilans de programme rassemblent des informations sur les inscriptions, les départs, les taux de réussite par cours ainsi que les taux de placement et permettent de détecter les problèmes rapidement. L'évaluation complète des programmes permet au Collège d'apprécier les six critères prescrits par la Commission, d'élaborer des plans d'action et d'en suivre la réalisation. La Commission souligne les points forts du Collège CDI particulièrement en ce qui a trait à l'encadrement des étudiants et à l'importance qu'il accorde à l'adéquation des méthodes pédagogiques avec leurs caractéristiques et les exigences des programmes d'études. En outre, la Commission note que le Collège réalise l'évaluation de l'ensemble de son personnel, et cela, dans une perspective de développement professionnel. La Commission a également pu constater que le partage des responsabilités est clair, conforme à ce qui est prévu dans la PIEP et qu'il est connu de tous les acteurs. Des mécanismes efficaces sont aussi déployés afin de veiller à la justice et à l'équité de l'évaluation des apprentissages des étudiants. En appui à sa PIEA, les plans de cours institutionnels et la vérification des évaluations finales permettent au Collège de veiller à l'atteinte individuelle des compétences, à l'adéquation de l'évaluation avec les objectifs d'apprentissage ainsi qu'à l'équivalence dans le cas de cours donnés par plusieurs professeurs. Cela permet aussi au Collège de s'assurer que les informations transmises aux étudiants sont claires et complètes.

Les suites de l'évaluation

En réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Collège CDI Administration, Technologie, Santé, souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Il 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 concernant les points à améliorer relevés dans le rapport d'évaluation et il s'engage à compléter son plan d'action. Il a d'ailleurs déjà clarifié le partage des responsabilités quant à la notation des stages.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Murielle Lanciault, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME