



RAPPORT D'ÉVALUATION

Version définitive

Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

du Collège Héritage

Juin 2019

Introduction

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

Le rapport d'autoévaluation du Collège Héritage, couvrant la période d'observation d'août 2012 à mai 2017 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 15 décembre 2017. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé, puis a effectué une visite à l'établissement du 20 au 22 mars 2018². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du Collège, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des professionnels et des employés de soutien. Les étudiants ont aussi été conviés, mais aucun n'a rencontré le comité de visite.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission au terme du processus d'audit. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Collège Héritage, 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 le commissaire, M. Robert Kavanagh, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Sylvain Dubé, conseiller pédagogique au Collège de Bois-de-Boulogne, M. Louis Lavoie, directeur des ressources humaines et aux affaires corporatives au Cégep Gérard-Grandin et de M^{me} Monique Magnan, directrice des services aux étudiants du Collège Vanier. Le comité était assisté de M^{me} Véronique Dion, agente de recherche de la Commission qui agissait à titre de secrétaire.

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

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

L'établissement

Tout d'abord rattaché au Cégep de l'Outaouais, le Collège Héritage est un établissement public anglophone qui est autonome depuis 1988. Il vise la réussite étudiante par une expérience d'apprentissage diversifiée, innovante et axée sur la communauté. Le Collège offre des programmes de formation ordinaire et de formation continue sur son campus principal à Gatineau ainsi que sur le campus Pontiac à Campbell's Bay.

Durant la période d'observation, soit les années 2012 à 2017, l'offre de programmes de formation menant à un diplôme d'études collégiales (DEC) est demeurée stable alors qu'elle a diminué pour les programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC). À la formation ordinaire, le Collège propose quatre programmes préuniversitaires, soit *Histoire et civilisation*, *Sciences de la nature*, *Sciences humaines* et *Arts visuels* et offre le cheminement *Tremplin DEC*. Huit programmes techniques mènent à un diplôme d'études collégiales dans les domaines des techniques biologiques, humaines, physiques, de l'administration, des arts et des communications graphiques. En ce qui concerne la formation continue, neuf attestations d'études collégiales ont été offertes à un moment ou un autre au cours de la période d'observation, soit : *Accounting Principles and Software Applications* ; *Bilingual Office Administration* ; *Early Childhood Care and Education* ; *Microsoft Network and Security Administration* ; *Proficiency in Diversified Agriculture Production* ; *Web and Desktop Programming* ; *Cattle Production Management* ; *Management of a Farm Enterprise*.

Au cours de la période d'observation, le Collège a connu une augmentation de sa population étudiante et de son personnel. Les effectifs de ces deux groupes ont par la suite légèrement diminué. Selon les données de 2016-2017, le Collège offrait de la formation à 1240 étudiants, dont 95 % à la formation ordinaire et 5 % à la formation continue. À la formation ordinaire, les 1173 étudiants étaient répartis comme suit : 52,4 % pour la formation préuniversitaire, 40,4 % pour la formation technique et 7,2 % pour le cheminement *Tremplin DEC*. Quant aux employés, leur nombre totalisait 195 à l'automne 2016, soit 130 professeurs permanents et non permanents, 11 professionnels, 13 cadres et 40 employés de soutien.

Le Collège Héritage compte six directions, soit la Direction générale et cinq directions qui en relèvent : la Direction des études, la Direction des services aux étudiants, la Direction des services financiers, la Direction des ressources humaines et la Direction des bâtiments et des services informatiques. La formation continue, incluant le campus Pontiac, relève de la Direction des études. Au cours de la période d'observation, il y a eu des changements à la Direction générale, à la Direction des études et à la présidence du conseil

d'administration. Le poste de directeur général a notamment été pourvu par le directeur des études.

La démarche d'autoévaluation

Le Collège Héritage a commencé sa démarche d'autoévaluation à l'automne 2015 et l'a terminée à l'automne 2017. Un comité de travail sur l'assurance qualité, composé de la directrice des études, de deux conseillères pédagogiques de la Direction des études, d'une conseillère pédagogique des Services aux étudiants et d'une représentante des départements, a mené les travaux. Selon le devis adopté par le Collège, le comité d'autoévaluation avait pour mandat de préparer les documents de consultation à l'intention de la communauté collégiale, de réaliser les entrevues auprès de membres de différents services et départements et de produire le rapport d'autoévaluation. Un plan de travail accompagné d'un échéancier a également été fait pour guider le travail du comité.

L'autoévaluation produite par le Collège s'est appuyée sur des données recueillies auprès de l'ensemble de la communauté collégiale. Un sondage spécifique pour chaque groupe d'intervenants avait été préparé par le comité d'autoévaluation. Dans chacun des départements, une personne a été mandatée pour agir en tant qu'agent de liaison entre les départements et le comité d'autoévaluation. Cette personne était notamment responsable de la transmission des sondages. D'autres groupes, dont des représentants de la formation continue et des cadres ont été interrogés en groupes de discussion. Ces moyens de consultation ont permis de recueillir de l'information en référence aux mécanismes principaux des quatre composantes. Celle-ci a été analysée par le comité et les résultats validés de nouveau par les départements administratifs et académiques ainsi que les services. Au terme de ces travaux, le rapport d'autoévaluation a été adopté par le conseil d'administration de l'établissement en novembre 2017.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

La version de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (*Institutional Program Evaluation Policy*) (PIEP) en vigueur pendant la période d'observation a été adoptée par le conseil d'administration en 2009. Dans son rapport d'évaluation, la Commission a jugé que la politique contenait les composantes et les éléments essentiels à la réalisation d'évaluation de programmes d'études de qualité. La politique a pour finalité d'assurer que tous les programmes offerts par le Collège soient évalués, révisés et modifiés, et ce, de façon régulière et officielle afin qu'ils demeurent pertinents, actuels et qu'ils reflètent les standards de qualité. La PIEP s'applique à l'ensemble des activités d'apprentissage conduisant à l'obtention d'un DEC ou d'une AEC et elle est sous la responsabilité de la Direction des études.

La politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (*Institutional Policy on the Evaluation of Student Achievement*) (PIEA) constitue le mécanisme principal du Collège pour assurer une évaluation juste et équitable des apprentissages des étudiants. Au cours de la période d'observation, deux versions de la politique ont été en vigueur. La PIEA adoptée par le conseil d'administration en 2011 et la version adoptée en 2015 ont été jugées entièrement satisfaisantes par la Commission. La plus récente version de la politique vise à assurer que l'évaluation des apprentissages soit juste et équitable et conforme au règlement ministériel encadrant les pratiques d'évaluation des apprentissages. Cette politique concerne à la fois la formation ordinaire et la formation continue et est sous la responsabilité de la Direction des études.

Quant à la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, le plan en vigueur au moment de la période d'observation couvrait initialement les années 2010 à 2014. Ce plan a été adopté par le conseil d'administration du Collège le 24 juin 2010. La Commission a jugé que le plan stratégique, incluant le plan de réussite, était généralement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Le Collège a décidé de prolonger son plan stratégique une première fois pour une période de deux ans, jusqu'en 2016, puis pour l'année 2017. Le *Plan stratégique 2010-2014*, prolongé jusqu'en 2017, comportait quatre orientations, dont une orientation sur la réussite. Le plan 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

Pour veiller à la qualité de ses programmes, le Collège Héritage met en œuvre une PIEP. La politique a pour objectifs de définir l'approche et les processus d'évaluation de programme et d'assurer que les résultats qui en découlent mènent à l'amélioration des programmes d'études. Les critères utilisés pour les évaluations de programmes sont la pertinence, la cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, financières et matérielles, l'efficacité et la qualité de la gestion des programmes. De plus, la politique prévoit une évaluation en continu des programmes par la vérification annuelle d'un critère. L'analyse de données qualitatives et quantitatives sur les six critères d'évaluation permet aux départements de statuer, en début d'année scolaire, sur celui qui fera l'objet d'un examen critique. Les résultats de cette analyse et les actions prévues afin d'améliorer le programme sont présentés dans les rapports annuels. La Direction des études réalise le suivi de ces actions et communique les principaux constats des évaluations à la Commission des études. Il est prévu que chaque critère soit examiné sur une période de six ans, avant la tenue d'une évaluation en profondeur qui se déroule à la septième année du cycle. L'analyse annuelle des données sur l'ensemble des critères permet au Collège de porter régulièrement un regard sur l'ensemble des critères et, au besoin, d'ajuster le calendrier d'évaluation si des problèmes importants émergent. Le calendrier d'évaluation du Collège prévoyait qu'au cours de la période d'observation, le Collège procède à l'évaluation en profondeur des programmes de *Sciences humaines*, *Sciences de la nature* ainsi que des programmes *Techniques d'éducation à l'enfance*, *Techniques de Tourisme*, *Techniques de l'informatique*, *NewMedia and Publication Design*, et *Techniques de soins infirmiers*. Le rapport d'autoévaluation du collège était accompagné des rapports d'évaluation des programmes de *Sciences humaines* et de *Techniques de l'informatique*.

En 2015, le Collège a procédé à l'intégration du Service de la formation continue à la Direction des études pour faciliter un meilleur arrimage entre les deux secteurs de formation. Avant cette intégration, un consultant externe était engagé pour mettre à jour le contenu des programmes d'AEC. Depuis, des évaluations d'AEC se tiennent systématiquement six mois après la fin du programme. Les rapports de ces évaluations sont transmis au gestionnaire de la formation continue et à la Direction des études qui effectuent le suivi. De plus, les programmes *Early Childhood Care Education* et *Microsoft Network and Security Administration* ont fait l'objet d'une évaluation en profondeur. La Commission reconnaît les travaux d'intégration de la formation continue à la Direction des études et l'invite à s'assurer que la PIEP reflète les pratiques en place.

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 Héritage met en œuvre différents mécanismes pour veiller à la **pertinence** de ses programmes d'études à la formation ordinaire et à la formation continue. Parmi les données qualitatives et quantitatives qui sont colligées annuellement, le Collège recueille de l'information sur la pertinence des programmes auprès des étudiants et des employeurs. En effet, tous les étudiants prenant part à des stages, à un programme Alternance travail-études ou à un programme Coop produisent un rapport dans lequel ils évaluent l'adéquation de leur formation aux besoins rencontrés sur le marché du travail. Cette information est complétée par l'évaluation de rendement faite par l'employeur qui traite aussi de la qualité de la préparation de l'étudiant. Le Collège fait aussi des sondages de façon périodique qui lui permettent de recueillir des données sur la pertinence auprès des étudiants, des finissants et des diplômés. Le Collège estime toutefois que le faible taux de réponse à ces sondages ne permet pas d'obtenir des données représentatives et a prévu des actions en ce sens dans son plan d'action, ce que la Commission l'encourage à faire. La présence de comités-conseils de programme (*program advisory committee*) pour le secteur technique est un autre moyen d'obtenir des rétroactions de l'industrie afin d'ajuster les programmes. Au secteur préuniversitaire, le Collège obtient ce type d'information particulièrement à travers sa participation à différents groupes, notamment *l'Alliance pour la cause de l'enseignement supérieur*, une table de concertation interordres. L'ensemble des données est traité par la Direction des études, puis transmis dans les départements. Ceux-ci peuvent ainsi porter un regard sur le critère qui fait l'objet d'une évaluation annuelle. Les rapports des évaluations annuelles permettent d'apporter des ajustements en continu aux programmes d'études. Lors des évaluations en profondeur, la pertinence des programmes est également étudiée. Un guide d'évaluation de programme (*Program evaluation guide*) et une liste de vérification assurent le traitement de ce critère par le comité d'évaluation. Les actions liées à l'amélioration de la pertinence du programme sont consignées dans les

plans d'action de rapports d'évaluation de programme et la Direction des études veille à ce qu'elles soient prises en compte dans la production des plans de travail annuel.

Afin de veiller à la **cohérence** des programmes d'études, le Collège a mis en place différents processus. Tout d'abord, les départements ont commencé à élaborer des plans-cadres et sont appuyés dans cette démarche par un gabarit d'élaboration de plan-cadre (*Course Plan template*) développé par la Direction des études. La préparation des plans de cours s'appuie sur ces plans-cadres, ainsi qu'un gabarit facultatif de plan de cours (*Course Outline template*). Ce gabarit est mis à jour par la Direction des études lorsque des changements apportés aux politiques ont un impact sur le contenu des plans de cours, toutefois son usage demeure facultatif. L'approbation des plans de cours se fait dans les départements. Le Collège estime toutefois que les pratiques liées à la vérification départementale et à l'approbation des plans de cours par les coordonnateurs varient considérablement. De façon générale, les plans de cours sont présentés aux membres du département, par exemple lors d'une réunion départementale (*departmental assembly*), d'un comité de travail ou autre. L'adéquation des plans de cours avec le plan-cadre ainsi qu'avec l'ensemble des cours du programme est alors discutée. Au besoin, des modifications sont apportées aux plans de cours, puis ils sont transmis au coordonnateur du programme pour approbation. Celui-ci vérifie la cohérence du cours avec les compétences établies, la forme, le format, la conformité avec les politiques internes ainsi que l'équivalence. Des modifications peuvent être demandées au professeur avant que le plan de cours ne soit finalement approuvé, puis transmis au Service académique pour l'archivage électronique. À la formation continue, les plans de cours sont révisés par un conseiller pédagogique au moyen d'une liste de vérification de contenu. Ils sont aussi modifiés au besoin avant d'être transmis à la Direction des études. Bien que ce processus ait favorisé une appropriation des plans de cours par les départements et par le secteur de la formation continue, le Collège reconnaît que les pratiques de révision et d'approbation des plans de cours varient et qu'elles ne lui permettent pas d'en garantir l'adéquation avec les plans-cadres. Néanmoins, lors des évaluations de programme, le comité d'évaluation s'appuie sur une liste de vérification qui permet d'apprécier la cohérence du programme. Si des points à améliorer ont été consignés aux plans d'action, la Direction des études fait le suivi avec les coordonnateurs de département. La Commission estime toutefois que le Collège devra, en plus des évaluations en profondeur, s'assurer de vérifier l'approbation des plans de cours. Par ailleurs, la Direction des études porte un regard critique sur l'épreuve synthèse de programme (*Program Evaluation Assessment*) (ESP) avant de la transmettre à la Commission des études. En effet, chaque épreuve est vérifiée par la Direction des études afin de garantir qu'elle permet de rendre compte des apprentissages qui doivent être maîtrisés au terme du programme.

Le Collège porte attention à l'amélioration continue de la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants** par différents mécanismes. En début d'année, la Direction des études prépare et présente aux professeurs et principaux intervenants un portrait sociodémographique des étudiants. Cet outil permet aux membres

du personnel de connaître les caractéristiques de la population étudiante et d'ajuster leurs méthodes en conséquence. Cette information alimente notamment l'examen des plans de cours en département alors que les méthodes pédagogiques y sont discutées. Des données perceptuelles sur la valeur des méthodes pédagogiques et l'encadrement reçu sont recueillies par l'entremise du système d'évaluation de cours (*course evaluation system*). Considérant que la décision d'amorcer cette évaluation appartient au professeur, le Collège reconnaît les limites de ce moyen et envisage une collecte plus systématique de ces données, ce que la Commission l'encourage à faire. Le Collège veille aussi à la valeur des méthodes pédagogiques par l'évaluation des enseignements, conformément à sa politique. L'intégration de la formation continue à la Direction des études a également permis au Collège de mieux appuyer le renforcement des compétences pédagogiques chez les professeurs du secteur. Notamment, le gestionnaire en place a également un rôle de conseiller pédagogique et les aides pédagogiques individuels supportent davantage l'enseignement. La Direction des études diffuse un bulletin de veille, intitulé *In Exchange*, afin de partager les meilleures pratiques pédagogiques. Préoccupé par la réussite étudiante, le Collège propose un centre d'aide à l'apprentissage (*The Learning center*) pour soutenir les étudiants considérés plus à risque par les aides pédagogiques individuels et les professeurs ainsi qu'un programme de tutorat par les pairs. Les professeurs dégagés pour animer le centre d'aide produisent annuellement des rapports d'activités qui permettent au Collège d'évaluer l'adéquation des ressources aux besoins exprimés. En ce qui a trait à la disponibilité des professeurs, le Collège transmet annuellement une note aux professeurs qui rappelle les heures de disponibilité à accorder et que les étudiants doivent en être informés.

Le Collège s'est doté de mécanismes pour s'assurer de l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** au besoin de la formation. En ce qui concerne les ressources humaines, le Collège a dû adapter ses stratégies de recrutement du personnel face aux défis de sa localisation. Il recrute désormais de façon continue, conserve une liste d'attente et déploie des activités de recrutement à l'échelle nationale tout en s'appuyant sur les réseaux de sa communauté. Ces stratégies lui permettent de recruter du personnel possédant les compétences requises pour les besoins de la formation. Le Collège a également adapté ses programmes de développement professionnel afin de renforcer les compétences pédagogiques du personnel enseignant. Le Collège procède à l'évaluation de son personnel en vertu de sa Politique sur l'évaluation du personnel enseignant (*Policy 15 - Concerning faculty evaluation*). En début d'année, la Direction des études transmet aux départements le nom des professeurs qui feront l'objet d'une évaluation. L'évaluation des professeurs nouvellement recrutés se fait au premier semestre et aux cinq ans pour le personnel enseignant permanent. Les rapports d'évaluation sont discutés avec le professeur concerné, puis remis à la Direction adjointe des études. Au besoin, des plans de développement sont élaborés, un suivi est réalisé par un conseiller pédagogique et les évaluations sont éventuellement reprises. Au secteur de la formation continue, les enseignements sont évalués six mois après la fin d'un programme. Le Collège procède également à la vérification de l'adéquation des ressources humaines aux besoins du

programme lors des évaluations de programme. Quant aux besoins relatifs aux ressources matérielles et financières, les départements sont invités annuellement, à présenter leurs besoins au comité de budget pour la planification budgétaire annuelle. Ces demandes découlent généralement des évaluations de programme en profondeur ou des évaluations annuelles. Des demandes ponctuelles peuvent également être présentées à la Direction des études. Si elles sont relativement modestes, ces demandes sont présentées en régie pour décision, sinon, elles feront l'objet d'un examen lors de la prochaine planification annuelle. Le Collège procède toujours à des consultations afin de s'assurer que les améliorations d'équipements et de ressources physiques répondent aux besoins des parties concernées.

Afin de veiller à l'**efficacité** de ses programmes d'études, le Collège utilise régulièrement des données qualitatives et quantitatives. Des données sur la réussite sont colligées dans CLARA et le système d'information sur le programme (*Program Information System*) génère des données sur l'admission, le profil sociodémographique des étudiants, le taux de réussite et de diplomation, etc. Le Collège a également ajusté son système d'information afin qu'il puisse générer des données sur la réussite pour le secteur de la formation continue. L'ensemble de ces données est examiné annuellement par les départements lors de l'évaluation en continu et est également analysé lors des évaluations de programme en profondeur. Les modes et les instruments d'évaluation font l'objet d'une vérification départementale lors de l'examen du plan de cours. Malgré le travail de la Direction des études pour augmenter l'harmonisation des activités d'évaluation avec les prescriptions de la PIEA et d'assurer qu'elles permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs et des standards, notamment les gabarits et un soutien plus étroit aux coordonnateurs, les pratiques départementales de vérification varient considérablement. De plus, les mécanismes mis en œuvre par le Collège ne permettent pas de poser un regard critique sur la qualité de l'évaluation des apprentissages. La Commission considère que le Collège devra se donner de mécanismes pour veiller à la qualité des outils d'évaluation pour l'ensemble des cours de la formation ordinaire et de la formation continue.

En ce qui concerne la **qualité de la gestion** des programmes d'études, le Collège s'appuie sur les données qualitatives et quantitatives qu'il recueille. Elles sont transmises dans les départements en début d'année et leur analyse permet d'apprécier l'ensemble des critères d'un programme, de dégager des forces et des points à améliorer et d'alimenter la planification annuelle des départements. Depuis quelques années, le Collège a mis en place des processus afin d'appuyer davantage les départements dans l'analyse de ces données et d'assurer qu'elles contribuent à l'amélioration continue des programmes. Les évaluations en profondeur de programme permettent également au Collège de vérifier le fonctionnement des départements et de l'approche programme. Le Collège considère que la mise en place de plans-cadres et d'un gabarit pour la rédaction des plans de cours a également permis au Collège d'améliorer la gestion de ses programmes d'études. De plus, il estime que les réunions départementales facilitent ainsi l'échange d'information et la communication. Lors de la visite, la Commission a, à l'instar du Collège, en outre constaté

des points à améliorer concernant le suivi qu'exerce la Direction des études au regard des responsabilités attribuées aux départements, notamment en ce qui concerne la vérification des plans de cours et des épreuves finales de cours. Le Collège a d'ailleurs prévu des actions à cet égard. À la lumière de ces constats, la Commission **suggère** au Collège de mettre en place des mécanismes de suivi qui permettront à la Direction des études de s'assurer de l'exercice des responsabilités confiées aux départements.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Pendant ses travaux d'évaluation de son système d'assurance qualité, le Collège a également entrepris l'évaluation de sa PIEP afin de la réviser. Le processus du Collège était en cours au moment de la visite. La politique du Collège prévoit une révision au cinq ans. La Commission constate que la gestion de la PIEP témoigne de la capacité du Collège à la réviser et, le cas échéant à l'actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de l'évaluation des programmes.

En somme, le Collège met en œuvre des mécanismes qui lui permettent de veiller de façon générale à la qualité de ses programmes d'études. La Commission tient à souligner l'appropriation et l'engagement de la communauté envers la réussite. De plus, le Collège a développé des outils qui lui permettent de guider les processus d'évaluation de ses programmes d'études. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui suggère de mettre en place des mécanismes de suivi qui permettront à la Direction des études de s'assurer de l'exercice des responsabilités confiées aux départements.

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

Les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

La PIEA du Collège constitue le mécanisme principal pour veiller à l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages. Cette dernière a pour objectif de préciser les processus d'élaboration et de mise en œuvre des activités d'évaluation des apprentissages. Elle informe également les membres de la communauté des personnes engagées dans son application et prévoit également que les diplômes et attestations sont validés et équitables. Les principaux responsables de la mise en œuvre de la politique sont les professeurs, les départements, les comités de programme ainsi que la Direction des études qui comprend la formation ordinaire et la formation continue. Les départements possèdent également des politiques départementales qui précisent les règles d'évaluation. La conformité des politiques départementales avec la PIEA est vérifiée par la Direction des études.

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, les étudiants sont informés des règles d'évaluation des apprentissages de la PIEA par la présentation du plan de cours en début de session. Le Collège s'est doté d'un gabarit pour appuyer les professeurs dans l'élaboration des plans de cours. Des lignes directrices accompagnent ce gabarit et présentent les éléments de contenu et les références à certains articles de la PIEA qui doivent apparaître au plan de cours. Ces documents sont par ailleurs mis à jour par la Direction des études lorsque des modifications sont apportées à la PIEA et leur usage est facultatif. Bien que tous les plans de cours soient sujets à une vérification départementale et à une approbation par le coordonnateur, le Collège reconnaît que les pratiques entourant ce processus sont variables. De façon générale, les plans de cours sont examinés lors de rencontres départementales. À la suite des commentaires émis par ses pairs en ce qui a trait aux règles d'évaluation et à l'impartialité, un professeur peut apporter des ajustements à son plan de cours. L'approbation finale est effectuée par la coordination du département et des changements peuvent être de nouveau requis avant

qu'ils ne soient transmis à la Direction des études pour archivage électronique. Outre au moment de l'évaluation de programme en profondeur, la Direction des études ne porte pas de regard sur les plans de cours et ne peut donc pas attester leur qualité. La Commission estime que la Direction des études devra exercer ses responsabilités en procédant plus spécifiquement à la vérification et à l'approbation des plans de cours. Le gabarit du plan de cours décrit la procédure de révision de notes du Collège. Celle-ci stipule qu'un étudiant qui s'estimerait lésé dans son évaluation peut, à la suite d'une discussion avec le professeur, déposer une demande de révision de notes à la coordination du département. Lorsque le gabarit de plan de cours est employé, un hyperlien vers le formulaire de demande de révision de notes s'y trouve. De plus, l'étudiant peut demander une révision de sa note finale auprès de la Direction des études. Toutefois, lors de la visite, le Collège a mentionné que le processus gagnerait à être mieux implanté, ce que la Commission l'encourage à faire.

En ce qui a trait à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, le gabarit d'élaboration de plan de cours mis à la disposition des professeurs permet de préciser l'activité, les outils et les critères d'évaluation. Analysé en département, puis approuvé par la coordination, ce mécanisme permet d'apporter des changements aux évaluations afin d'assurer qu'elles permettent à l'étudiant de démontrer de façon individuelle l'atteinte des objectifs et des standards, qu'elles sont en lien avec le contenu enseigné et qu'elles sont équivalentes. Toutefois, outre au moment des évaluations de programme en profondeur, l'absence de regard par la Direction des études ne permet pas au Collège de s'assurer que l'épreuve finale de cours permet à chaque étudiant de démontrer l'atteinte des objectifs et standards. En ce sens, le Collège prévoit dans son plan d'action mettre en œuvre des mécanismes pour veiller à ce que les évaluations finales de cours permettent à l'étudiant de démontrer l'atteinte des objectifs selon les standards du cours. Par ailleurs, une procédure encadre l'élaboration et l'adoption des épreuves synthèses de programmes. Une grille guide l'élaboration de l'épreuve qui est ensuite soumise pour approbation à la Direction des études avant d'être transmise à la Commission des études pour approbation.

La Commission reconnaît la pertinence et la qualité des outils que le Collège met à la disposition de son personnel. Elle convient également des actions consignées au plan d'action de sa démarche d'autoévaluation, notamment l'amélioration de la cohérence et l'équité des activités d'évaluation. Toutefois, elle estime que le Collège doit pouvoir être en mesure de poser un regard critique sur l'efficacité de ces mécanismes à veiller à l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages. En conséquence,

la Commission recommande au Collège de s'assurer de mettre en place des mécanismes de vérification et d'approbation des plans de cours ainsi que des épreuves finales de cours, et ce, à la formation ordinaire ainsi qu'à la formation continue.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

La PIEA du Collège Héritage prévoit une révision tous les cinq ans et une évaluation de l'application le semestre suivant la révision. Conséquemment, à la suite de l'adoption par le conseil d'administration de la PIEA révisée en 2011, le Collège a mené en 2013 une évaluation de son application. Cet exercice a permis au Collège d'assurer que les dispositions de la politique sont mises en œuvre et il a actualisé sa politique en conséquence.

En somme, le Collège déploie des mécanismes pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages telle que la vérification départementale des plans de cours ainsi que la présence d'un droit de recours. En dehors des évaluations de programme, le Collège ne s'attarde pas sur les plans de cours et les évaluations finales de cours. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui recommande de s'assurer de mettre en place des mécanismes de vérification et d'approbation des plans de cours et des épreuves finales de cours, et ce, à la formation ordinaire ainsi qu'à la formation continue. La Commission souligne cependant l'efficacité du mécanisme d'élaboration et d'approbation des épreuves synthèses de programme.

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent 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, incluant la réussite, constitue le mécanisme privilégié par le Collège pour atteindre ses objectifs institutionnels. Au cours de la période d'observation, le *Plan stratégique 2010-2014* a été prolongé jusqu'en 2017. S'appuyant sur l'évaluation de l'efficacité du plan précédent, le plan comporte quatre orientations soit, la réussite étudiante et l'adéquation des programmes aux besoins du marché du travail, la visibilité du Collège et l'admission étudiante, l'adéquation des ressources et la mission du Collège. Vingt-deux objectifs institutionnels précisent les orientations relativement à la formation ordinaire et continue, à la contribution du Collège à l'économie régionale, à l'internationalisation, à la visibilité du Collège, au renouvellement de personnel, aux moyens de financement, à la communication interne, à l'organisation spatiale et à l'environnement. Quant aux objectifs liés à la réussite, ils sont intégrés dans la première orientation du plan stratégique et portent sur la transition du secondaire au collégial, la persévérance, la diplomation et la réussite. L'ensemble du plan stratégique, incluant le plan de réussite, comprend des moyens de mise en œuvre et les responsabilités pour chacune des actions. Le Collège a également prévu dans son plan des indicateurs et des cibles pour chacun des objectifs du plan. La responsabilité de la mise en œuvre et du suivi des résultats du plan stratégique, incluant la réussite, revient à la Direction générale.

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.

La **mise en œuvre** du plan stratégique, incluant le plan de réussite, est soutenue par plusieurs mécanismes. Tout d'abord, lors de l'élaboration de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, le Collège s'est doté d'un plan d'action stratégique (*strategic action plan*) qui précise les moyens pour chacun des objectifs et les responsables de chacune des actions. Ce document guide les gestionnaires des différents services et les directions lors de l'élaboration annuelle des plans de travail. En effet, chaque année, les services et les départements sont tenus de préparer un plan de travail en fonction de ce

plan d'action. Les priorités annuelles du Collège ainsi que les mandats spécifiques des services et des départements sont aussi pris en compte. Une fois complétés, les plans de travail sont consolidés par la Direction générale en un plan de travail institutionnel (*administrative work plan*) qui est adopté chaque automne par le conseil d'administration. Le suivi de la réalisation des moyens prévus dans les plans de travail se reflète dans les bilans annuels. En effet, les gestionnaires des services et des directions font un compte rendu lors de la régie (*strategic management*) en début d'année, puis au premier conseil d'administration de l'automne. Ainsi, un bilan de la mise en œuvre est présenté en janvier ou février, à la fin du premier semestre, puis après la fin de l'année académique. Les conclusions des bilans annuels peuvent mener à une révision des moyens, des cibles ou des indicateurs du plan stratégique, incluant la réussite. De plus, les bilans contribuent également à la production annuelle des nouveaux plans de travail qui permettent d'assurer la continuité dans la mise en œuvre des moyens du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

En ce qui concerne le **suivi des résultats** de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, les gestionnaires de services et de départements produisent un compte rendu semi-annuel dans lequel ils doivent faire état de la progression vers l'atteinte des résultats attendus. Ces bilans servent ensuite à produire les rapports annuels qui sont adoptés par le conseil d'administration. La Commission constate toutefois que bien que ce processus permette au Collège d'effectuer un suivi efficace des activités en lien avec les voies d'action du plan stratégique, le Collège n'est pas en mesure de témoigner de la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs. Outre pour la composante du plan stratégique qui traite de la réussite et pour laquelle des cibles sont associées, les mécanismes en place orientent le Collège vers un suivi axé principalement sur les réalisations. La Commission **suggère** donc au Collège de s'assurer que ses mécanismes lui permettent d'effectuer le suivi des résultats de son plan stratégique.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Au cours de la période d'observation, le Collège a évalué annuellement la mise en œuvre de son plan stratégique, incluant son plan de réussite. Les bilans annuels des directions ont permis au besoin de réviser le plan en cours. De plus, une évaluation à mi-parcours de l'implantation du plan a permis au Collège de réviser son plan et de l'actualiser. Le Collège s'est appuyé sur ces évaluations afin d'élaborer un nouveau plan stratégique qui a été adopté par le conseil d'administration du Collège le 24 janvier 2018. Pour ce faire, il a également effectué une analyse situationnelle de son contexte et procédé à des consultations auprès de sa communauté. De plus, le Collège s'est appuyé sur l'évaluation de la qualité de ses mécanismes. Pour ce nouveau plan, le Collège prévoit une révision annuelle et une actualisation ainsi qu'une évaluation à la fin de sa mise en œuvre. Au moment de la visite, le Collège commençait l'implantation de son nouveau plan stratégique. La Commission l'encourage à diffuser et à favoriser l'appropriation du plan auprès de son personnel.

En somme, le Collège Héritage met en œuvre des mécanismes afin d'assurer la qualité de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, et démontre sa capacité à les réviser et à les actualiser, le cas échéant. Par contre, les mécanismes de suivi des résultats ne permettent pas toujours de démontrer l'atteinte des objectifs institutionnels associés à sa planification stratégique. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui suggère de s'assurer que ses mécanismes lui permettent d'effectuer le suivi des résultats de son plan stratégique.

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 sur l'ensemble du système d'assurance qualité

La démarche d'autoévaluation à laquelle s'est prêté le Collège lui a permis d'étudier les quatre composantes de son système d'assurance qualité. En conclusion de son rapport, le Collège souligne que les mécanismes qu'il met en œuvre lui permettent de veiller généralement à l'amélioration continue de la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages et de la planification stratégique, incluant celle liée à la réussite. Il remarque que l'autoévaluation de son système d'assurance qualité lui a permis de mettre en lumière la façon dont le suivi et la reddition de comptes sur ses principaux mécanismes lui permettaient notamment de veiller à l'amélioration continue.

La Commission, quant à elle, note les observations du Collège sur les différents éléments de réflexion qu'elle lui a proposés. Le Collège affirme que l'exercice d'autoévaluation a été un processus dynamique et intégré qui lui a permis de faire le point sur ses mécanismes. La confiance du Collège et des membres de sa communauté envers l'efficacité de ceux-ci a notamment été renforcée. Toutefois, le Collège croit que les liens entre ses mécanismes primaires, secondaires et tertiaires pourraient être dans certains cas renforcés. Le suivi qui se fait sur l'efficacité des mécanismes lui permet de tendre continuellement à l'amélioration. Le Collège remarque que les données qu'il recueille de façon continue permettent une prise de décision en lien avec les quatre composantes de son système d'assurance qualité. Toutefois, il considère qu'il aurait avantage à raffiner davantage les données de son système et surtout à en faciliter l'interprétation par les membres du personnel. De plus, le Collège souligne que l'assurance qualité fait partie intégrante du travail de son personnel et que le suivi régulier des mécanismes par les groupes et instances et des résultats qui en découlent témoignent par ailleurs de la prise en charge du système d'assurance qualité. Finalement, le Collège est d'avis que la culture de la qualité est une priorité et cela se reflète notamment dans sa nouvelle planification stratégique.

Plan d'action

Au terme de sa démarche d'évaluation, le Collège a élaboré un plan d'action. Les neuf actions qui y sont prévues sont en lien avec les résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité menée par le Collège. La Commission remarque que pour chacune des actions du plan, une responsabilité a été attribuée à un service ou à un département et qu'un échéancier peu précis a été inclus dans le plan. La Commission est d'avis que le Collège gagnerait à préciser les responsables des actions ainsi que l'échéancier de réalisation. En fonction de l'analyse du Collège, les actions privilégiées sont de nature à permettre l'amélioration continue. Au moment de la visite, certaines actions avaient déjà été entreprises par le Collège.

Conclusion

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

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour assurer la qualité associée aux quatre composantes de son système d'assurance qualité. D'abord, en ce qui concerne la qualité des programmes d'études, le Collège dispose d'une PIEP dont le calendrier prévoit des évaluations en profondeur et en continu des programmes d'études. De plus, le Collège a intégré le service de la formation continue à la Direction des études afin de faciliter un meilleur arrimage entre les deux secteurs de formation. La Commission a constaté, à l'instar du Collège, des points à améliorer au regard des responsabilités attribuées aux départements, notamment en ce qui concerne la vérification des plans de cours et des épreuves finales de cours. C'est pourquoi elle suggère au Collège de mettre en place des mécanismes de suivi qui permettront à la Direction des études de s'assurer de l'exercice des responsabilités confiées aux départements.

En ce qui a trait à la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Collège a développé de nombreux outils afin d'appuyer les départements et le personnel. La Commission souligne notamment l'efficacité du processus du mécanisme d'élaboration et d'approbation des épreuves synthèses de programme. Toutefois, elle estime que le Collège doit pouvoir être en mesure de poser un regard critique sur l'efficacité à veiller à l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages. En conséquence, la Commission recommande au Collège de s'assurer de mettre en place des mécanismes de vérification et d'approbation des plans de cours ainsi que des épreuves finales de cours, et ce, à la formation ordinaire ainsi qu'à la formation continue.

Pour ce qui est de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, le Collège dispose d'un plan stratégique et d'un plan d'action desquels découle une planification annuelle. La reddition de compte sur la mise en œuvre se fait à travers les bilans annuels. Outre pour les objectifs liés à la réussite et pour lesquels des cibles sont associées, les mécanismes en place orientent le Collège vers un suivi axé principalement sur les réalisations. La Commission suggère donc au Collège de s'assurer que ses mécanismes lui permettent d'effectuer le suivi des résultats de son plan stratégique.

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 Héritage souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission pour l'évaluation de l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages et celle de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Le Collège a également apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Murielle Lanciault, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME