

Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

***BILAN DES RÉSULTATS DE L'AN 4
DU PREMIER CYCLE D'AUDIT
2017-2018***

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

Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

***BILAN DES RÉSULTATS DE L'AN 4
DU PREMIER CYCLE D'AUDIT
2017-2018***

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

Mai 2019

Rédaction et coordination :
Évelyne Drouin

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

Ce document a été adopté à la 322^e réunion de la
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
tenue à Québec le 24 mai 2019.

Dépôt légal – 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-84189-0 (PDF)
© Gouvernement du Québec

Table des matières

Faits saillants	1
Introduction	5
Démarche de production du bilan	7
Analyse de contenu des rapports d’audit	7
Consultation menée auprès des collègues et des experts	7
Quatrième année du cycle d’audit	9
Données contextuelles relatives aux collègues des vagues G et H	9
Observations sur la démarche d’autoévaluation	11
Principaux constats découlant des audits de l’an 4	13
Composante 1: Les mécanismes assurant la qualité des programmes d’études	13
Composante 2: les mécanismes assurant la qualité de l’évaluation des apprentissages	16
Composantes 3 et 4: les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats	18
Perspectives de développement dans les collèges	20
Résultats de la consultation sur le processus d’audit	23
Planification du cycle d’audit et échéancier	23
Document <i>Orientations et cadre de référence</i>	24
Formation des collègues et des experts	25
Production du rapport d’autoévaluation et soutien aux collègues	27
Analyse du rapport d’autoévaluation et soutien aux experts	28
Préparation et déroulement de la visite d’audit	29
Droit de réplique du collègue	32

Cheminement des rapports d’audit	33
Conclusion	35
Annexes	
Annexe 1 – Experts membres des comités de visite pour les collègues des vagues G et H	37
Annexe 2 – Membres du comité de lecture	39

Faits saillants

En 2013, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a lancé l'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité, qui concerne l'ensemble des établissements du réseau collégial. Amorcées à l'automne 2014, les visites d'audit s'étaleront jusqu'à l'automne 2020 dans le cadre d'un premier cycle d'une durée de six ans et demi. L'année 2017-2018 était la quatrième du cycle d'audit, au cours de laquelle quinze collèges ont été évalués. Ce bilan témoigne des principaux constats découlant des résultats des audits effectués au cours de cette période. Il porte également un regard critique sur le processus d'audit et indique la façon dont les commentaires formulés par les collèges et les experts à l'issue de chacune des visites d'audit ont été considérés dans l'élaboration du deuxième cycle d'audit.

Suit un résumé des principaux constats issus des résultats des audits menés au cours de l'année 2017-2018.

Composante 1 : les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

- Les mécanismes en lien avec la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants de même que la préoccupation de l'ensemble de la communauté pour la réussite des étudiants sont soulignés comme des forces dans plusieurs établissements.
- Les mécanismes en lien avec la qualité de la gestion des programmes d'études et, plus spécifiquement, les pratiques relatives aux moyens de communication et au fonctionnement de l'approche-programme sont soulignés comme des forces dans plusieurs établissements.
- Les mécanismes entourant l'élaboration, l'approbation et le suivi des plans-cadres et des plans de cours sont jugés efficaces dans plusieurs collèges.
- Les mécanismes concernant la pertinence des programmes d'études et, plus particulièrement, ceux permettant aux programmes d'études techniques de tenir compte des besoins du marché du travail sont jugés efficaces dans plusieurs collèges.

- Les zones d'amélioration relevées par la Commission concernent, d'une part, la mise en œuvre de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) ou de la Politique institutionnelle de gestion des programmes (PIGP) et, d'autre part, les mécanismes conçus pour veiller à l'adéquation des ressources aux besoins de formation.

Composante 2 : les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

- La mise en œuvre de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) et le fait qu'elle guide les interventions des professeurs au regard de l'évaluation des apprentissages des étudiants sont soulignés comme des forces dans la majorité des collèges.
- Les processus concernant l'élaboration, l'approbation et le suivi des plans-cadres, des plans de cours et des épreuves synthèses de programme sont jugés efficaces dans plusieurs établissements.
- Les processus permettant aux étudiants d'être informés sur les règles d'évaluation et sur les critères d'évaluation sont jugés efficaces dans plusieurs établissements.
- Les zones d'amélioration relevées par la Commission concernent les mécanismes conçus pour veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages.

Composantes 3 et 4 : les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats

- Les pratiques entourant la révision et l'actualisation des plans stratégiques et des plans de réussite privilégiant une large consultation et une importante mobilisation sont soulignées comme des forces dans quelques collèges.
- La préoccupation de l'ensemble de la communauté pour la réussite des étudiants favorise l'exercice des responsabilités et la prise en charge des objectifs stratégiques dans certains établissements.

- La mise sur pied de comités et le recours à la gestion participative constituent des mécanismes qui permettent la mise en œuvre et le suivi des moyens en lien avec les plans stratégiques et les plans de réussite dans certains collèges.
- Les zones d'amélioration relevées par la Commission concernent les mécanismes conçus pour veiller au suivi des résultats de la planification stratégique et de celle liée à la réussite.

Ensemble du système d'assurance qualité

- Une part importante des établissements dit procéder à une gestion dynamique et intégrée de ses mécanismes d'assurance qualité. Pour eux, la démarche d'autoévaluation a permis de relever les interrelations entre les composantes du système d'assurance qualité et de souligner la transversalité de certains processus et de différentes pratiques.

La Commission tient à souligner que tous les collèges ont déterminé des actions en fonction des points à améliorer décelés au terme de la démarche d'autoévaluation qui ont pour la plupart été consignées dans un plan d'action, et ce, pour chacune des quatre composantes du système d'assurance qualité soumises à l'audit. Elle tient également à souligner la proactivité, le dynamisme et la transparence des collèges dans la mise en œuvre de pratiques de gestion de la qualité de plus en plus intégrées, partagées et répondant aux besoins de leur réalité locale.

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

La Commission est guidée dans son action par une préoccupation constante de proposer aux collèges un exercice utile, efficient et axé sur l'amélioration continue des pratiques qui permet, notamment, de témoigner avec rigueur de la qualité de la formation collégiale au Québec. C'est dans cette optique qu'elle élaborait, au moment de la publication du présent document, les outils pour son deuxième cycle d'audit.

Introduction

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

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

Le présent document dresse le bilan de l'an 4 (2017-2018) du premier cycle d'audit. Il aborde, dans un premier temps, des éléments de contexte de cette quatrième année du cycle d'audit ainsi que la démarche empruntée pour la production de ce bilan. Une section expose ensuite les résultats de l'audit sur l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité des collèges concernés, en fonction des composantes à l'étude. Enfin, une section présente un regard critique sur le processus d'audit et les pistes d'action en découlant.

Créée en 1993, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial est un organisme d'évaluation externe, public et indépendant, dont la mission consiste à contribuer à l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial et à en témoigner. Elle exerce son mandat auprès de tous les établissements d'enseignement collégial auxquels s'applique le Règlement sur le régime des études collégiales, ce qui représente à ce jour 116 établissements.

Démarche de production du bilan

La démarche de production du bilan de l'an 4 comprend deux volets, soit l'examen du contenu des rapports d'audit ainsi que l'analyse des résultats de la consultation menée auprès des collègues et des experts¹.

Analyse de contenu des rapports d'audit

Les 15 rapports d'audit découlant des visites de l'an 4 ont été traités à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative. Dans tous les cas, ces rapports avaient au préalable été adoptés par la Commission, soit en version définitive ou en version préliminaire.

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

Consultation menée auprès des collègues et des experts

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

1. La liste des experts qui ont participé aux visites d'audit de l'année 2017-2018 est présentée à l'[annexe 1](#).

déroulement de la visite d'audit. Ces thèmes reprennent ceux examinés lors des trois premiers bilans annuels. Pour la première fois, les collègues ont été consultés sur leur droit de réplique, étape du processus d'audit introduite en mars 2017.

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

Des 15 collègues visités au cours de l'an 4, 12 ont rempli le formulaire, ce qui représente un taux de réponse de 80 %. En ce qui concerne les experts, 34 sur 43 ont fait part de leur rétroaction, ce qui représente un taux de réponse de 79 %. Il est à noter que plusieurs experts ont participé à plus d'une visite d'audit au cours de l'année; certains d'entre eux n'ont répondu qu'une seule fois au questionnaire même s'ils ont été invités à le faire après chacune des visites d'audit auxquelles ils ont pris part. De plus, plusieurs experts participant à des visites d'audit depuis le début du cycle ont répondu antérieurement au questionnaire et n'ont pas de nouveaux commentaires à formuler. L'analyse des données qui découlent des questionnaires permet de dégager des constats généraux quant aux points forts du processus d'audit ainsi que des pistes d'amélioration.

Quatrième année du cycle d'audit

L'année 2017-2018 constitue la quatrième année de mise en œuvre du premier cycle d'audit qui s'étale sur six ans et demi, soit jusqu'à l'automne 2020². Au moment de la publication de ce bilan, 88 établissements sont concernés³ par cette opération d'évaluation. Conformément au calendrier, la Commission a effectué 15 visites d'audit au cours de cette quatrième année du cycle, soit 7 à l'automne 2017 et 8 à l'hiver 2018.

Données contextuelles relatives aux collèges des vagues G et H

Les visites de l'automne 2017 (vague G) ont eu lieu au Cégep Gérald-Godin, au Collège de Maisonneuve, au Cégep régional de Lanaudière, au Cégep de Saint-Félicien, au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu, au Collège Bart (1975) et au Collège TAV. Pour ce qui est de l'hiver 2018 (vague H), le Cégep de Drummondville, le Collège Héritage, le Cégep de La Pocatière, le Collège Centennial, le Collège O'Sullivan de Québec, le Collège CDI Administration. Technologie. Santé, le Collège Inter-Dec et le Collège de photographie Marsan ont été visités. La Commission a ainsi évalué l'efficacité du système d'assurance qualité de huit collèges publics, de quatre collèges privés subventionnés et de trois collèges privés non subventionnés au cours de l'année. De ces quinze établissements, six sont situés dans la grande région de Montréal, deux dans la grande région de Québec, un en Montérégie, un dans Lanaudière, un en Outaouais, un dans le Centre-du-Québec, un au Saguenay–Lac-Saint-Jean et un dans le Bas-Saint-Laurent. Un établissement dispose pour sa part de six campus, dont trois se trouvent à Montréal, un à Longueuil, un à Laval et un à Québec. La période d'observation a été de cinq ans pour huit collèges et de quatre ans pour cinq autres. Parmi les autres établissements visités au cours de l'année 2017-2018, un a opté pour une période d'observation de trois ans et un pour une période d'observation de trois sessions.

2. Le calendrier complet du premier cycle d'audit intitulé *Planification des visites d'audit* est disponible dans la section *Publications* du site Internet de la Commission (www.ceec.gouv.qc.ca). Sa dernière mise à jour est datée du 1^{er} mai 2019.

3. Tout nouveau collège ou tout collège n'ayant pas encore développé son système d'assurance qualité doit mettre en œuvre ses principaux mécanismes dans le cadre d'une approche préalable à l'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité, selon un échéancier convenu avec la Commission. En date du 24 mai 2019, on en comptait 28.

Au cours de leur période d'observation, deux collèges ont maintenu leur offre de formation, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Deux établissements, quant à eux, ont légèrement augmenté leur offre de formation, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Dans cinq collèges, le nombre de programmes offerts est demeuré stable à la formation ordinaire et a légèrement varié, à la hausse ou à la baisse, à la formation continue. Deux établissements ont accru le nombre de programmes offerts à la formation ordinaire tout en maintenant le nombre de programmes offerts à la formation continue. Il est à noter que trois collèges privés non subventionnés offrent uniquement des programmes menant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC) à la formation continue, tandis qu'un collège privé subventionné offre uniquement le programme Sciences humaines conduisant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC) à la formation ordinaire.

Au cours de leur période d'observation respective, quatre établissements ont connu une stabilité de leur effectif étudiant, tandis que trois collèges ont vu leur population étudiante sensiblement augmenter et sept autres, leur population étudiante légèrement décroître. Un collège a connu une hausse importante de sa population étudiante au cours de sa période d'observation. Parmi les onze établissements offrant des programmes préuniversitaires et des programmes techniques visités au cours de l'année 2017-2018, une plus grande proportion des étudiants⁴ fréquentait des programmes techniques dans quatre d'entre eux et une plus grande proportion des étudiants fréquentait des programmes préuniversitaires dans trois d'entre eux. Dans deux de ces établissements, les proportions d'étudiants inscrits aux programmes techniques et aux programmes préuniversitaires étaient équivalentes. Au terme de leur période d'observation respective, l'effectif étudiant totalisait moins de 500 étudiants dans cinq établissements, entre 500 et 1 000 dans un autre, entre 1 000 et 2 000 dans quatre autres, entre 2 000 et 3 000 dans deux collèges et entre 4 000 et 5 000 dans un collège. Dans deux des établissements visités au cours de l'année 2017-2018, l'effectif étudiant s'établissait à plus de 5 000 au terme de leur période d'observation respective.

Au cours de leur période d'observation respective, l'effectif total du personnel enseignant, professionnel, de gestion et de soutien est demeuré stable dans trois établissements, tandis qu'il a légèrement fluctué à la hausse dans deux collèges et légèrement varié à la baisse dans six collèges. Cette donnée n'a pas été recensée pour quatre des établissements visités au cours de l'année 2017-2018. Quant à la mobilité aux fonctions de directeur général, de directeur des études et de président du conseil d'administration, cinq établissements ont expérimenté un renouvellement complet de

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

leur équipe au cours de leur période d'observation respective. Quatre collèges ont vécu des changements à deux de ces postes, tandis que quatre autres l'ont vécu à un de ces postes. Une stabilité dans l'ensemble de ces fonctions a été observée au sein de deux établissements.

Observations sur la démarche d'autoévaluation

La Commission note que 14 des 15 collèges visités au cours de l'année 2017-2018 ont, pour mener leur démarche d'autoévaluation, dégagé entre un et quatre enjeux. Un établissement n'a quant à lui déterminé aucun enjeu pour mener sa démarche d'autoévaluation. Les enjeux peuvent être regroupés selon différents thèmes : l'appropriation et l'utilité de l'exercice proposé; l'efficacité de la démarche d'autoévaluation dans un contexte de faible disponibilité des ressources; l'adhésion, la mobilisation, la concertation et la participation de la communauté au regard de l'assurance qualité; la prise en compte des particularités locales; la consolidation d'une culture de la qualité; la disponibilité des données et la gestion des systèmes d'information institutionnels; l'actualisation de politiques et de plans institutionnels; la volonté de porter un regard critique juste et objectif permettant de favoriser l'uniformisation des processus et la pérennité des pratiques. Dans plusieurs cas, les collèges ont souhaité procéder à un inventaire exhaustif de leurs mécanismes et dégager les interrelations entre ceux-ci.

Concernant la collecte des données, la Commission observe que la latitude laissée aux collèges quant aux modalités de leur démarche d'autoévaluation leur a permis d'utiliser différentes méthodes en fonction de leurs pratiques institutionnelles et de leurs besoins particuliers. Dans tous les cas, une mise en relation de données documentaires, statistiques et perceptuelles a été réalisée. Tous les collèges ont eu recours à des informations existantes colligées annuellement ou au moment d'opérations spécifiques. Par exemple, une majorité de collèges a examiné des données statistiques, constituées d'informations relatives au cheminement scolaire des étudiants et aux indicateurs de réussite, et des données documentaires, composées de rapports d'évaluation de programme, de rapports de suivi de ces évaluations, de plans de travail annuels, de bilans annuels en découlant et de politiques et plans institutionnels. Les données perceptuelles considérées par une majorité de collèges dans le cadre de la démarche d'autoévaluation ont émané de consultations menées auprès des étudiants, des professeurs, des universités et des employeurs au moment d'opérations spécifiques, récurrentes ou sporadiques. La Commission constate que les systèmes d'information institutionnels, qu'ils soient plus ou moins développés et implantés, ont constitué,

dans la vaste majorité des établissements, une source privilégiée pour recenser les données pertinentes pour l'exercice d'autoévaluation. Elle note également qu'une proportion importante des collèges a procédé à un inventaire des mécanismes, notamment à l'aide de grilles d'analyse. Dans neuf établissements, des consultations ont été menées spécifiquement dans le cadre de l'exercice d'autoévaluation, parfois concernant la démarche elle-même, le devis d'évaluation et le rapport d'autoévaluation et parfois concernant l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité recensés et considérés dans le cadre de la démarche.



Principaux constats découlant des audits de l'an 4

L'analyse des rapports d'audit permet de dégager les principaux constats quant à l'efficacité du système d'assurance qualité des collèges évalués au cours de l'année 2017-2018. La présentation des résultats expose les tendances observées par la Commission quant à l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité des collèges en fonction des critères et sous-critères retenus. La Commission témoigne des bonnes pratiques ainsi que des zones d'amélioration et des actions envisagées ou entreprises par les collèges afin de veiller à l'amélioration continue de la qualité et illustre son propos par des exemples de mécanismes implantés et de pratiques déployées par les collèges. La Commission vise ainsi à dresser, pour les collèges visités au cours de l'année 2017-2018, un portrait de chacune des composantes soumises à l'audit. Lors de la préparation des visites d'audit, la Commission rappelle qu'elle fait un examen approfondi des annexes déposées par les collèges. Pour quelques collèges, elle a dû consulter des documents supplémentaires et formuler des questions additionnelles lors des visites d'audit pour mieux comprendre les rapports d'autoévaluation.


Composante 1 : Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

En vertu de l'article 24 du Règlement sur le régime des études collégiales, les collèges ont l'obligation d'adopter une politique institutionnelle d'évaluation relative aux programmes et de s'assurer de son application. Parmi les établissements visités au cours de l'année 2017-2018, 12 ont disposé d'une Politique institutionnelle d'évaluation des programmes au cours de leur période d'observation respective et 3, d'une Politique institutionnelle de gestion des programmes.

La Commission relève des zones d'amélioration en ce qui a trait aux mécanismes assurant la qualité des programmes d'études. Ainsi, elle a émis sept avis, dont une recommandation, quant à la mise en œuvre de la PIEP ou de la PIGP de certains collèges. La Commission observe une variété de modes d'évaluation de programme déployés dans les établissements. Une proportion importante de collèges déploie simultanément plusieurs modes d'évaluation de programme, le plus souvent un mode d'évaluation périodique combiné à un mode d'évaluation continue. Par exemple, plusieurs collèges réalisent des évaluations approfondies de leurs programmes selon une périodicité fixe

et dressent des portraits annuels pour chacun de leurs programmes contenant des données concernant une partie ou l'ensemble des critères de qualité des programmes d'études. Certains collèges ajoutent à ces deux modes d'évaluation une évaluation ciblée ou partielle sur quelques critères de qualité des programmes d'études ou à des étapes précises du cycle de gestion des programmes d'études. Or, la Commission constate que les modes d'évaluation de programme observés dans les établissements ne sont pas toujours conformes aux prescriptions de la PIEP ou de la PIGP ou ne sont pas complètement déployés, notamment dans les programmes d'études de la formation continue. Dans un cas, elle note que le collège n'a pas procédé à l'évaluation de ses programmes d'études au cours de sa période d'observation. Par ailleurs, la Commission a émis sept avis, dont deux recommandations, touchant les mécanismes conçus pour veiller à l'adéquation des ressources aux besoins de formation. Plus particulièrement, dans certains collèges, les mécanismes d'évaluation du personnel, notamment ceux concernant le personnel enseignant, sont à améliorer afin de garantir l'adéquation des ressources humaines aux besoins des étudiants et des programmes et de fournir les mesures de perfectionnement appropriées. La Commission tient à souligner que la majorité des collèges a déterminé des actions en fonction des points à améliorer décelés au terme de la démarche d'autoévaluation qui ont pour la plupart été consignées dans un plan d'action.

La Commission note une diversité de bonnes pratiques permettant de veiller à l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études. Elle souhaite faire part d'exemples de mécanismes ou de processus observés dans les établissements visités au cours de l'année 2017-2018.

 **Les mécanismes en lien avec la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants de même que la préoccupation de l'ensemble de la communauté pour la réussite des étudiants sont soulignés comme des forces dans plusieurs établissements.** Par exemple, deux collèges posent, dans le cadre de l'évaluation de l'enseignement, un regard sur le matériel pédagogique des professeurs, notamment afin de vérifier si les méthodes pédagogiques sont adaptées aux objectifs des cours et aux caractéristiques des étudiants. Un de ces établissements s'assure de plus du dépistage des étudiants à risque ou en difficulté et déploie de nombreuses mesures d'aide par l'entremise de son plan de réussite. Dans deux collèges, une observation de l'enseignement en classe est réalisée selon une périodicité fixe par la Direction générale ou la Direction des études. Un de ces établissements met aussi en œuvre une approche pédagogique adaptée à sa population étudiante qui guide toutes les interventions menées auprès des étudiants, que ce soit en classe ou hors classe.

- Les mécanismes en lien avec la qualité de la gestion des programmes d'études et, plus spécifiquement, les pratiques relatives aux moyens de communication et au fonctionnement de l'approche-programme sont soulignés comme des forces dans plusieurs établissements.** Par exemple, dans un collège, les professeurs des disciplines spécifiques et de la formation générale ainsi que les conseillers pédagogiques travaillant dans un même programme sont regroupés dans le même département, facilitant ainsi le fonctionnement des programmes ainsi que la communication entre les parties concernées. Par ailleurs, un autre établissement compte des structures de communication et de concertation, dont un comité de gestion pédagogique et des comités de programme, en vue d'assurer la qualité de ses programmes. Un collège, quant à lui, dispose d'outils lui permettant de rendre disponibles toutes les informations concernant ses programmes et regroupant, par programme, les plans-cadres, les plans de cours, les présences des étudiants aux cours, les résultats des étudiants et, le cas échéant, les plans d'intervention des étudiants, favorisant ainsi le bon fonctionnement des programmes.
- Les mécanismes entourant l'élaboration, l'approbation et le suivi des plans-cadres et des plans de cours sont jugés efficaces dans plusieurs collèges.** Par exemple, un collège encadre l'élaboration, l'approbation et le suivi des plans de cours de la formation ordinaire et de la formation continue tout en procédant périodiquement à la vérification d'un échantillon de plans de cours à l'aide d'une grille d'évaluation détaillée reprenant chacun des éléments prévus dans le gabarit rendu disponible aux professeurs pour la production de ces plans. Un autre établissement dispose, d'une part, d'une directive sur l'approbation et la conservation des plans de cours tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue et, d'autre part, d'un guide d'accompagnement pour l'élaboration et la révision de programme contenant un canevas pour soutenir la rédaction des plans-cadres. Finalement, quelques collèges élaborent des plans de cours institutionnels. Deux établissements, quant à eux, procèdent chaque session à la vérification et à l'approbation de tous les plans de cours produits par les professeurs.
- Les mécanismes concernant la pertinence des programmes d'études et, plus particulièrement, ceux permettant aux programmes d'études techniques de tenir compte des besoins du marché du travail sont jugés efficaces dans plusieurs collèges.** Par exemple, un collège organise des tables de concertation auxquelles il convie les employeurs pour discuter des programmes d'études et des améliorations pouvant y être


envisagées. Quelques établissements sollicitent l'opinion des employeurs et des diplômés à l'aide de questionnaires afin d'évaluer la capacité de la formation offerte à répondre aux besoins et aux attentes du marché du travail. Les conseillers en emploi d'un collège sont responsables de compiler et de garder disponibles l'ensemble des données relatives à la pertinence des programmes colligées, notamment pour permettre au service d'aide au placement d'évaluer la nécessité de déclencher une évaluation de programme.

Composante 2 : les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

En vertu de l'article 25 du Règlement sur le régime des études collégiales, les collèges ont l'obligation d'adopter une Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages et de s'assurer de son application.

La Commission relève des zones d'amélioration en ce qui a trait aux mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages. Ainsi, elle a émis 12 avis, dont 4 recommandations, concernant les mécanismes conçus pour veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages. Plus spécifiquement, plusieurs établissements doivent améliorer leurs processus de vérification et de suivi des épreuves finales de cours afin, notamment, de s'assurer qu'elles sont en lien avec le contenu enseigné et en adéquation avec les objectifs des programmes d'études selon les standards établis. La Commission observe que de tels mécanismes existent généralement dans les collèges visités au cours de l'année 2017-2018, mais qu'ils ne permettent pas toujours le suivi des épreuves finales de cours lorsque des ajustements doivent y être apportés. De plus, elle note que ces mécanismes ne sont pas toujours déployés aussi efficacement, d'une part, à la formation ordinaire ou à la formation continue ou, d'autre part, au sein de chacun des départements. La Commission tient à souligner que la majorité des collèges a déterminé des actions en fonction des points à améliorer décelés au terme de la démarche d'autoévaluation qui ont pour la plupart été consignées dans un plan d'action.

La Commission note une diversité de bonnes pratiques permettant de veiller à l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages. Elle souhaite faire part d'exemples de mécanismes ou de processus observés dans les établissements visités au cours de l'année 2017-2018.

-  **La mise en œuvre de la PIEA et le fait qu'elle guide les interventions des professeurs au regard de l'évaluation des apprentissages des étudiants sont soulignés comme des forces dans la majorité des collèges.** Par exemple, dans un collège, un comité de suivi est responsable

de l'application de la PIEA et de l'adaptation des gabarits et des grilles développés en soutien à la mise en œuvre de la politique. Un établissement, quant à lui, dispose d'un processus permettant la révision annuelle des règles départementales d'évaluation des apprentissages, et ce, autant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. Une fois révisées, les règles d'évaluation des apprentissages sont transmises à la Direction des études pour approbation. Par ailleurs, un collège dispose d'un document élaboré spécifiquement à l'intention des étudiants en cohérence avec la PIEA. Par ce document, il vise aussi à guider les professeurs et les professionnels responsables d'accompagner les étudiants dans leur cheminement scolaire. Finalement, quelques établissements se sont dotés d'outils de suivi de la PIEA, favorisant ainsi sa révision annuelle et, au besoin, son actualisation.

Les processus concernant l'élaboration, l'approbation et le suivi des plans-cadres, des plans de cours et des épreuves synthèses de programme sont jugés efficaces dans plusieurs établissements.

Par exemple, quelques collèges élaborent des plans de cours institutionnels et deux établissements procèdent chaque session à la vérification et à l'approbation de tous les plans de cours produits par les professeurs, s'assurant ainsi qu'ils contiennent toutes les informations requises et que celles-ci sont cohérentes avec la PIEA. Un collège dispose, d'une part, d'une directive sur l'approbation et la conservation des plans de cours tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue et, d'autre part, d'un guide d'accompagnement pour l'élaboration et la révision de programme contenant un canevas pour soutenir la rédaction des plans-cadres. Concernant l'épreuve synthèse de programme, un établissement encadre son élaboration et son adoption. Ainsi, une grille guide l'élaboration de l'épreuve synthèse de programme qui est ensuite soumise à la Direction des études et à la Commission des études qui l'approuvent.

Les processus permettant aux étudiants d'être informés sur les règles d'évaluation et sur les critères d'évaluation sont jugés efficaces dans plusieurs établissements.

Par exemple, un collège cible, chaque session, un cours par programme pour expliquer aux nouveaux étudiants les points les plus importants de la PIEA. Il joint également à tous les plans de cours un document informant les étudiants des règles encadrant l'évaluation de leurs apprentissages et dispose aussi d'un guide à l'intention des professeurs rappelant leur obligation de transmettre aux étudiants les informations sur les critères et les modalités des évaluations. Un établissement, quant à lui, remet à chaque étudiant lors de la journée d'accueil un cahier de programme,




la PIEA et tous les plans-cadres du programme. Les plans de cours détaillent pour leur part les évaluations formatives et sommatives en mentionnant, pour chacune, les critères et la pondération. Enfin, un collège pose un regard sur la diffusion des critères d'évaluation auprès des étudiants par l'utilisation de la grille d'analyse des évaluations finales de cours et lors des évaluations de programme et de l'évaluation de l'enseignement.

Composantes 3 et 4: les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats

En vertu de l'article 16.1 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, les collèges publics ont l'obligation de se doter d'un plan stratégique et d'y intégrer un plan de réussite. Quant aux collèges privés subventionnés, ils ne sont tenus de produire ni un plan stratégique ni un plan de réussite. Toutefois, ceux qui choisissent d'adopter un plan de réussite bénéficient d'un financement en vertu de l'article 2 de l'annexe 039 du Régime budgétaire et financier des établissements privés d'ordre collégial. La Commission constate que les huit collèges publics visités au cours de l'année 2017-2018 mettent en œuvre leur plan stratégique. Pour leur part, les quatre collèges privés subventionnés des vagues G et H disposent tous d'un plan de réussite.

La Commission relève des zones d'amélioration en ce qui a trait aux mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite. Ainsi, elle a émis huit avis, dont quatre recommandations, concernant les mécanismes conçus pour veiller au suivi des résultats de la planification stratégique et de celle liée à la réussite. Plus spécifiquement, certains établissements procèdent au suivi de la mise en œuvre de leurs moyens plutôt qu'au suivi des résultats obtenus en fonction des résultats attendus, et ce, autant pour les plans stratégiques que pour les plans de réussite. Au chapitre des objectifs stratégiques relatifs à la réussite, plusieurs collèges colligent des données statistiques, notamment sur les taux de réussite, de persévérance et de diplomation des étudiants. Toutefois, ces données ne permettent pas toujours de suivre la progression vers l'atteinte des objectifs stratégiques relatifs à la réussite. Dans plusieurs établissements visités au cours de l'année 2017-2018, des outils permettant le suivi des résultats, notamment des tableaux de bord, sont en développement ou en implantation. La Commission tient à souligner que la majorité des collèges a déterminé des actions en fonction des points à améliorer décelés au terme de la démarche d'autoévaluation qui ont pour la plupart été consignées dans un plan d'action.

La Commission note une diversité de bonnes pratiques permettant de veiller à l'amélioration continue de la qualité de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite. Elle souhaite faire part d'exemples de mécanismes ou de processus observés dans les établissements visités au cours de l'année 2017-2018.

-  **Les pratiques entourant la révision et l'actualisation des plans stratégiques et des plans de réussite privilégiant une large consultation et une importante mobilisation sont soulignées comme des forces dans quelques collèges.** Par exemple, un collège, au moment de l'élaboration de son nouveau plan stratégique, a procédé à une large consultation de sa communauté, de ses instances et de ses partenaires régionaux. À la suite de cette opération, ce collège a conçu un gabarit de tableau de bord afin d'assurer le suivi des résultats et a révisé ses gabarits des plans de travail et des bilans annuels afin de les arrimer au plan stratégique, favorisant ainsi la mobilisation de sa communauté autour de sa planification stratégique. Un autre établissement, au moment d'évaluer et d'actualiser son plan stratégique, s'est assuré d'une gestion participative, suscitant ainsi l'adhésion de sa communauté.
-  **La préoccupation de l'ensemble de la communauté pour la réussite des étudiants favorise l'exercice des responsabilités et la prise en charge des objectifs stratégiques dans certains établissements.** Par exemple, un collège met en œuvre une approche pédagogique adaptée à sa population étudiante dans l'ensemble de ses cours. Cette approche pédagogique, prévue dans son plan de réussite, suscite chez l'ensemble des intervenants une préoccupation pour la réussite des étudiants. Dans un autre établissement, le plan de réussite contient des moyens pour sa mise œuvre, en précisant des actions, des responsables de la mise en œuvre et un échéancier de réalisation. Enfin, dans un collège, la détermination de priorités institutionnelles chaque année et l'élaboration de plans de travail et de bilans annuels permettent un partage bien défini des responsabilités et un travail concerté des directions et des intervenants autour de la réussite des étudiants.
-  **La mise sur pied de comités et le recours à la gestion participative constituent des mécanismes qui permettent la mise en œuvre et le suivi des moyens en lien avec les plans stratégiques et les plans de réussite dans certains collèges.** Par exemple, un collège a, au moment d'évaluer et d'actualiser son plan stratégique, développé des outils harmonisés de mise en œuvre et de suivi des moyens, favorisant ainsi une gestion concertée et partagée entre les différents intervenants et ses directions. Un établissement, quant à lui, s'appuie sur son système d'information institutionnel qui centralise toutes

ses données et contient les plans de travail annuels des directions et des services harmonisés aux orientations et aux objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Finalement, un collège dispose d'un comité de suivi du plan de réussite formé de coordonnateurs et de représentants de la Direction des études et chargé de s'assurer que les moyens mis en œuvre sont en lien avec les objectifs stratégiques.

Perspectives de développement dans les collèges

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

La vaste majorité des collèges visités au cours de l'année 2017-2018 souligne l'importance d'un système d'information institutionnel permettant une gestion des données efficace pour, d'une part, témoigner de la qualité et, d'autre part, soutenir la prise de décision. Neuf établissements considèrent que leur système d'information institutionnel répond efficacement à leurs besoins et soutient adéquatement la prise de décision. Les démarches d'autoévaluation qu'ils ont menées amènent toutefois cinq de ces collèges à constater la nécessité de développer un système d'information institutionnel rassemblant l'ensemble des données et d'apporter des améliorations à leurs outils de gestion des données. Plusieurs établissements visent à rendre les données plus facilement disponibles aux intervenants. À cet égard, un collège estime que la disponibilité et l'organisation des données qu'il collige constituent un de ses principaux points à améliorer. Un des établissements visités au cours de l'année 2017-2018 a développé et implanté un système d'information institutionnel lui permettant, d'une part, d'améliorer la mise en commun des informations pertinentes et suffisantes pour soutenir la prise de décision afin d'assurer l'amélioration continue et, d'autre part, d'accroître l'efficacité organisationnelle tout en opérationnalisant certains processus.

Par ailleurs, une part importante des établissements visités au cours de l'année 2017-2018 envisage de procéder à une gestion dynamique et intégrée de ses mécanismes d'assurance qualité. Ainsi, pour neuf d'entre eux, la démarche d'autoévaluation a permis de relever les interrelations entre les composantes du système d'assurance qualité et de souligner la transversalité de certains processus et de différentes pratiques. À cet égard, quatre établissements ont élaboré une représentation visuelle de leur système d'assurance qualité, notamment pour illustrer la complémentarité de leurs principaux mécanismes ainsi que leurs fonctions au sein de leur système d'assurance qualité. Plusieurs collèges affirment que la gestion dynamique et intégrée à laquelle ils procèdent leur permet des ajustements constants, ce qui les amène à réviser et à actualiser, au besoin, leurs mécanismes. Deux collèges concèdent toutefois que leurs mécanismes ne sont pas organisés dans un système complet et intégré. Par ailleurs, le système d'assurance qualité est pris en charge dans la gouvernance et dans la gestion d'une vaste majorité des établissements visités au cours de l'année 2017-2018. Ainsi, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie du collège, la régie pédagogique de la Direction des études, mais aussi les départements et les programmes interviennent dans la mise en œuvre, la révision, l'actualisation et le suivi des mécanismes d'assurance qualité. Certains collèges lient cette prise en charge partagée de leur système d'assurance qualité à une culture de gestion participative et à une culture de concertation. Au moment des visites d'audit, quelques établissements affirmaient finalement mener des réflexions concernant le partage de cette prise en charge, notamment afin de favoriser une compréhension commune du concept d'assurance qualité.

Pour une majorité d'établissements, la culture de la qualité est bien implantée et intégrée à la gestion institutionnelle. Certains collèges notent néanmoins des améliorations à apporter et prévoient des actions à cet égard. Encore cette année, la Commission souligne la proactivité des collèges dans la mise en œuvre de processus et de pratiques d'assurance qualité et d'amélioration continue de la qualité répondant aux besoins de leur réalité locale.



Résultats de la consultation sur le processus d'audit

La présentation des résultats de la consultation aborde les principales étapes du processus d'audit proposé par la Commission. Les constats qui suivent sont dégagés en fonction de points forts et de points à améliorer. Pour chacune des étapes considérées, la Commission précise la manière dont les commentaires formulés par les collègues et les experts ont été pris en compte dans la planification de son deuxième cycle d'audit.

Planification du cycle d'audit et échéancier

Initialement prévu sur cinq ans puis sur six ans, le calendrier du premier cycle d'audit s'étend, au moment de la publication du présent document, sur six ans et demi, soit de l'automne 2014 à l'automne 2020. En effet, la Commission a ajouté, en janvier 2019, une vague de transition à son premier cycle d'audit. Les ajustements que la Commission a apportés à son calendrier tout au long de son cycle d'audit ont été rendus nécessaires par des situations exceptionnelles vécues dans certains collèges. Chaque fois, la Commission s'est assurée de gérer son calendrier de manière à préserver l'équité entre les établissements. Tous les collèges visités au cours de l'année 2017-2018 considèrent l'échéancier proposé par la Commission comme réaliste, bien que l'exercice ait été jugé exigeant par plusieurs. Rappelons que les collèges ont disposé de deux ans pour mener leur démarche d'autoévaluation, soit de la formation individualisée tenue dans l'établissement jusqu'au dépôt du rapport d'autoévaluation dans le *Portail numérique* de la Commission. Parmi les commentaires formulés par les collèges lors de la consultation, un établissement estime trop étendue la durée totale de la démarche d'autoévaluation puisque plusieurs intervenants ont changé au cours de cette période, rendant plus difficile le suivi des travaux. Un collège propose de tenir une visite préparatoire dans l'année précédant le dépôt du rapport d'autoévaluation afin de faciliter l'appropriation du processus proposé par la Commission par tous les intervenants concernés.

Dans l'élaboration de son deuxième cycle d'audit, la Commission a considéré les commentaires formulés par les collègues et les experts à l'issue de chacune des visites d'audit. Ainsi, concernant la planification du cycle d'audit et l'échéancier, la Commission rend public le calendrier de son deuxième cycle d'audit, comme elle l'a fait lors de son premier cycle. Ce calendrier précise, pour tous les collègues, le moment du dépôt de leur rapport d'autoévaluation et la session de leur visite d'audit. Chaque collègue disposera de cinq sessions pour mener sa démarche d'autoévaluation.

Document *Orientations et cadre de référence*

Les commentaires des collègues sur le document *Orientations et cadre de référence* portent tous sur la deuxième édition, adoptée à la suite de la phase de validation du premier cycle d'audit et publiée en juin 2015. Comme pour les années antérieures, autant les collègues que les experts estiment ce document pertinent, clair, exhaustif et utile pour mener leurs travaux respectifs. Les collègues soulignent l'utilité de l'annexe C, qui présente des exemples de mécanismes par composante et par sous-critère, et de l'annexe D, qui propose un plan de rédaction pour le rapport d'autoévaluation, tandis que les experts notent l'utilité de l'ensemble du document pour analyser le rapport d'autoévaluation et préparer la visite d'audit. À cet égard, un collègue estime que le document pourrait être plus succinct afin de laisser une place prépondérante aux annexes C et D. Quelques collègues émettent toutefois certaines réserves quant au document *Orientations et cadre de référence*, notamment en ce qui concerne la précision des attentes qui y figurent. Ainsi, un collègue juge que le document ne fournit pas suffisamment de balises relativement à la profondeur de la démonstration attendue par la Commission. Un autre affirme que le document n'est pas assez explicite quant aux mécanismes devant obligatoirement être inclus dans sa démonstration. Par ailleurs, la foire aux questions, que la Commission rend disponible sur son site Internet, est jugée pertinente et utile par une majorité d'établissements.

Dans l'élaboration de son deuxième cycle d'audit, la Commission a considéré les commentaires formulés par les collèges et les experts à l'issue de chacune des visites d'audit. Ainsi, dans le document *Orientations, cadre de référence et guide d'autoévaluation* publié en mars 2019⁵ en version préliminaire, la Commission a apporté des précisions quant à l'analyse critique attendue de la part des collèges. Elle y propose une démarche d'autoévaluation en cinq étapes afin de guider les établissements. La deuxième partie de ce document constitue d'ailleurs un guide d'autoévaluation conçu pour accompagner les établissements dans la réalisation de leurs travaux d'autoévaluation.

Formation des collèges et des experts

La Commission offre une journée de formation à chaque collège environ deux ans avant le dépôt de son rapport d'autoévaluation. Les collèges consultés ont donc majoritairement reçu cette formation individualisée au cours de l'année 2015-2016. L'objectif principal de cette formation individualisée est de permettre à chaque collège de s'appropriier le document *Orientations et cadre de référence* en vue d'amorcer ses travaux d'autoévaluation. À cet égard, une majorité de collèges affirme que la formation individualisée s'avère utile pour bien comprendre les attentes de la Commission de même que les fondements conceptuels et le processus opérationnel associés à l'audit. Une majorité de collèges estime ainsi pertinente et claire l'information reçue à ce moment. Certains établissements jugent également que la formation individualisée a constitué un moment privilégié pour obtenir des réponses à leurs questions. Toutefois, un collège considère que l'information reçue lors de cette formation n'a pas été suffisamment claire et un autre estime que cette formation ne lui a pas permis d'être outillé adéquatement pour mener sa démarche d'autoévaluation. De plus, deux établissements affirment que l'appropriation a été laborieuse malgré la formation reçue. Par ailleurs, le moment choisi pour tenir la formation individualisée est jugé opportun pour environ la moitié des collèges consultés. Cinq établissements estiment que cette formation a eu lieu trop tôt, tandis qu'un autre considère qu'elle a eu lieu trop tard.

5. COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, *Un deuxième cycle pour une amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial - Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois: Orientations, cadre de référence et guide d'autoévaluation - Version préliminaire*, Québec, mars 2019, 84 pages.

Celui-ci aurait préféré qu'une séance de formation se tienne au moment de la publication du document *Orientations et cadre de référence*. Concernant la formation offerte par la Commission, un collègue propose la tenue d'une séance d'appoint au moment de la rédaction du devis d'évaluation.

Concernant les experts, la Commission procède à leur recrutement et à leur formation de façon continue en vue de constituer une banque de collaborateurs aptes à prendre part au processus tout au long du cycle d'audit. La formule de la séance de formation initiale a évolué au fil du premier cycle d'audit, notamment en fonction des commentaires recueillis auprès des experts. La Commission a tenu deux séances de formation initiale au cours de l'année 2017-2018, soit en septembre 2017 et en mai 2018. La Commission offre aussi des sessions de formation continue pour ceux qui auraient besoin de mettre à jour leurs acquis, notamment quant au rôle à assumer et aux objets à analyser. Dans l'ensemble, les experts sont satisfaits de la formation reçue. Ils estiment la formation et les documents pertinents, clairs, utiles et efficaces pour comprendre les attentes de la Commission concernant leur rôle et les concepts. Dans quelques cas, la formation initiale est jugée trop théorique pour prendre la mesure du travail attendu. À cet égard, un expert propose de transmettre la documentation avant la formation initiale afin qu'elle soit moins théorique et davantage pratique. La Commission procède d'ailleurs de cette manière depuis la séance de formation initiale de mai 2018. La formule actuelle proposant un exposé, des échanges et un atelier doit être maintenue selon plusieurs experts; la pertinence et l'utilité de l'atelier au cours duquel les experts simulent l'analyse d'un rapport d'autoévaluation sont soulignées. Enfin, certains experts mettent en évidence l'importance de tenir la séance de formation initiale peu de temps avant la première visite d'audit. Si ce délai est allongé, un expert propose que la Commission offre une séance d'appoint.

Dans l'élaboration de son deuxième cycle d'audit, la Commission a considéré les commentaires formulés par les collègues et les experts à l'issue de chacune des visites d'audit. Ainsi, concernant les formations destinées aux collègues et aux experts, la Commission a prévu offrir des séances de formation individualisée aux collègues et des séances de formation initiale aux experts selon les modalités établies au cours du premier cycle d'audit tout en proposant des exemples. Ces formations seront adaptées aux attentes spécifiques du deuxième cycle d'audit. Au moment de la production du présent document, la Commission travaillait à l'élaboration des séances de formation individualisée à l'intention des collègues ayant accepté de prendre part à la phase de validation.

Production du rapport d'autoévaluation et soutien aux collèges

Les collèges soulignent tous l'utilité institutionnelle de la démarche d'autoévaluation. Plusieurs établissements mentionnent que cet exercice a permis d'accroître la cohésion des membres de la communauté, de susciter un sentiment d'appartenance, de placer la qualité au cœur de toutes les démarches entreprises, de dresser un portrait global des mécanismes, de structurer davantage le système d'assurance qualité, de contribuer à la pérennité des opérations, de dégager une compréhension commune des points forts et des points à améliorer, de prendre du recul quant aux pratiques pour permettre leur révision et leur actualisation et de favoriser l'amélioration continue. Plusieurs collèges affirment également que les conclusions de la démarche d'autoévaluation seront réinvesties dans leur milieu. En dépit des retombées positives, les collèges soulèvent les défis rencontrés au fil de leur démarche d'autoévaluation. La majorité des établissements juge le niveau d'exigence de l'exercice élevé, tandis que la moitié des collèges estime que les efforts à déployer sont trop importants. Quelques collèges notent particulièrement les difficultés relatives à la collecte et à l'analyse des données, certains établissements considérant que le niveau de détail exigé est trop élevé.

Lors de la consultation, les collèges sont invités à se prononcer sur deux mesures de soutien que la Commission rend disponibles, soit le gabarit pour la production du rapport d'autoévaluation, dont l'utilisation est facultative, et la rencontre de suivi de la démarche d'autoévaluation regroupant tous les collèges d'une même vague un an avant le dépôt de leur rapport. D'une part, plusieurs établissements considèrent le gabarit proposé comme utile et aidant pour préciser les attentes de la Commission. Au cours de l'année 2017-2018, deux collèges ont rédigé leur rapport d'autoévaluation à l'aide de ce gabarit. D'autre part, plusieurs collèges soulignent la pertinence et l'utilité de la rencontre de suivi de la démarche d'autoévaluation. Un collègue affirme toutefois que cette rencontre a été moins adaptée à ses besoins puisque les autres participants étaient peu avancés dans leur démarche. Ce collègue s'est cependant dit ravi d'avoir pu aider d'autres établissements en répondant à leurs questions et en faisant part de son expérience.

Finalement, les commentaires des collèges concernant le soutien reçu de la part de la Commission au fil de leur démarche d'autoévaluation sont tous positifs. Ainsi, la forte majorité des collèges affirme que le personnel professionnel de la Commission a été disponible, diligent, compétent et efficace lorsque des questions ont été posées et que du soutien a été demandé. Bien que la procédure ait été jugée généralement claire, certains des collèges rapportent avoir éprouvé des difficultés lors du dépôt de leurs documents dans le *Portail numérique* de la Commission. Ces mêmes collèges attestent toutefois avoir reçu une aide rapide et adéquate de la part du personnel informatique de la Commission.

Dans l'élaboration de son deuxième cycle d'audit, la Commission a considéré les commentaires formulés par les collègues et les experts à l'issue de chacune des visites d'audit. Ainsi, concernant la production du rapport d'autoévaluation et le soutien offert aux collègues, la Commission a élaboré une stratégie d'accompagnement des collègues. Des rencontres collectives regroupant les établissements d'une même vague et des contacts personnalisés sont désormais planifiés à des moments-clés de la démarche d'autoévaluation. Des outils et des gabarits seront également rendus disponibles par la Commission. Au moment de la publication du présent document, cette stratégie d'accompagnement avait été présentée aux collègues ayant accepté de prendre part à la phase de validation.

Analyse du rapport d'autoévaluation et soutien aux experts

Une proportion significative d'experts mentionne que le travail d'analyse est exigeant, mais inévitable pour être bien préparé à la visite d'audit. Le délai imparti pour procéder à l'analyse apparaît néanmoins adéquat et suffisant pour une majorité d'experts. Quant au soutien et à l'encadrement offerts aux experts par le personnel de la Commission en cours d'analyse, les avis sont unanimes au regard de sa qualité. Tous estiment le soutien et les interventions exemplaires, diligents, efficaces et conviviaux. Selon les experts, le personnel de la Commission se montre disponible; ses réponses rapides et éclairantes permettent de soutenir leur analyse et de les accompagner adéquatement.

Une majorité d'experts considère le principal outil mis à sa disposition pour effectuer l'analyse du rapport d'autoévaluation comme utile et efficace, le qualifiant parfois de nécessaire pour orienter le travail attendu. La perception du niveau d'exigence de la tâche à accomplir ainsi que l'estimation du temps à investir sont variables, le temps consacré à l'analyse allant de six à plus de quarante heures pour les experts ayant participé aux visites d'audit de l'an 4. Les explications sur la charge de travail sont dans plusieurs cas mises en relation avec le format du rapport d'autoévaluation à examiner; le fait que le nombre d'annexes soit élevé et que les démonstrations soient moins approfondies est évoqué. Pour faciliter leur travail d'analyse, certains experts proposent que la Commission impose aux collègues une nomenclature uniforme des annexes, que la Commission procède à un tri préalable des annexes avant la transmission des dossiers aux experts, que l'outil d'analyse permette aux experts d'expliquer les niveaux de jugement choisis et que cet outil soit conçu pour permettre le travail collaboratif afin de rendre plus profitable et efficace la rencontre préparatoire tenue la veille du début de la visite d'audit.

Concernant le virage numérique de la Commission, cette dernière note qu'une appropriation de ce mode de fonctionnement et des méthodes de travail inhérentes reste à faire pour certains experts afin qu'ils se sentent complètement autonomes et efficaces. Le besoin d'imprimer des documents, notamment le rapport d'autoévaluation et les principales annexes, est exprimé par plusieurs experts. Les avis sont tout de même partagés à ce sujet puisqu'un nombre important d'experts juge le travail avec des documents électroniques adéquat et facilitant. Bien que la procédure ait été jugée claire pour une majorité, certains experts témoignent qu'ils ont éprouvé des difficultés, souvent dues à des contraintes techniques ou à une incompatibilité entre les installations techniques de la Commission et celles des experts, lors de la récupération des documents dans le *Portail numérique*. À ces occasions, ils affirment toutefois avoir reçu une aide rapide et adéquate de la part du personnel informatique de la Commission. Un expert mentionne d'ailleurs que l'utilisation de la *Procédure générale à suivre par les experts pour l'échange de documents sur le Portail numérique de la Commission* est essentielle pour pouvoir travailler efficacement à l'aide du *Portail numérique*.

Dans l'élaboration de son deuxième cycle d'audit, la Commission a considéré les commentaires formulés par les collègues et les experts à l'issue de chacune des visites d'audit. Ainsi, concernant l'analyse du rapport d'autoévaluation et le soutien offert aux experts, la Commission a prévu recourir de nouveau à l'outil d'analyse pour permettre aux experts de se préparer aux visites d'audit. L'outil d'analyse sera adapté aux attentes spécifiques du deuxième cycle d'audit.

Préparation et déroulement de la visite d'audit

Dans l'ensemble, les collègues estiment avoir reçu des informations claires et pertinentes dans un délai raisonnable et suffisant pour procéder à l'organisation de la visite d'audit. À cet égard, une majorité de collègues souligne l'utilité du Guide de préparation de la visite d'audit, rendu disponible par la Commission à partir de la session d'automne 2015, et affirme que ce document, jugé précis et concis, permet de bien soutenir les établissements dans la planification de l'horaire de visite et dans la composition des groupes à rencontrer. Concernant le *Guide de préparation de la visite d'audit*, un collègue propose de rendre disponibles des versions adaptées à chacun des réseaux (collèges publics, collèges privés subventionnés, collèges privés non subventionnés et écoles gouvernementales). Environ la moitié des collègues consultés considère par ailleurs que les efforts logistiques à déployer pour préparer la visite d'audit sont raisonnables.

Un collègue juge par contre que ces efforts sont trop importants. Un établissement estime en outre que le délai entre la période d'observation et la visite d'audit est trop long. De plus, un collègue affirme que les demandes de la Commission lors de la préparation de la visite d'audit se sont avérées déraisonnables, de sorte qu'elles ont généré des critiques de la part des membres de sa communauté. Bien qu'un collègue ait souhaité que la Commission adapte davantage l'horaire de visite à sa réalité, plusieurs établissements soulignent l'ouverture de la Commission dans les échanges pour convenir d'un horaire de visite qui tienne compte des contraintes de part et d'autre.

Les experts, pour leur part, témoignent unanimement de l'utilité et de la pertinence de la rencontre préparatoire qui se tient la veille du début de la visite d'audit, qualifiée de nécessaire et d'incontournable par plusieurs. Rappelons que cette rencontre préparatoire a été introduite à la suite de la phase de validation du premier cycle d'audit. Selon eux, cette étape du processus d'audit permet de développer une vue d'ensemble du dossier, de partager les principaux constats, de dégager les enjeux à considérer et l'approche à privilégier ainsi que d'assurer une cohésion au sein du comité de visite.

En ce qui concerne le déroulement de la visite d'audit, les collègues et les experts estiment que, de façon générale, le temps alloué aux rencontres des différents groupes est adéquat, d'une part, pour permettre aux participants de s'exprimer et, d'autre part, pour valider l'information contenue dans le rapport d'autoévaluation. Autant les collègues que les experts affirment que les groupes rencontrés sont adéquatement ciblés et généralement pertinents. Néanmoins, quelques réserves sont émises, autant par les collègues que par les experts, quant à la pertinence de rencontrer certains groupes et quant à la durée des rencontres avec certains autres, parfois jugées trop courtes. La plupart des experts conviennent par ailleurs que l'horaire de visite, bien que chargé, est adéquat, et ce, autant pour les rencontres avec les groupes que pour les périodes de travail en comité de visite. À cet égard, une majorité d'experts affirme que le temps consacré au travail en comité de visite est adéquat et profitable. La totalité des experts souligne par ailleurs le soutien offert par la Commission lors de la visite d'audit. La qualité des outils conçus pour mener la visite est évoquée par une forte majorité d'experts. La formule des rencontres, d'une part, et les questions posées, d'autre part, sont généralement jugées pertinentes et adaptées à la démonstration de l'efficacité du système d'assurance qualité, autant par les collègues que par les experts. Des améliorations à apporter aux questions sont néanmoins relevées, et ce, autant par certains collègues que par certains experts. Pour quelques collègues, les groupes rencontrés n'étaient pas familiers avec le vocabulaire employé par le comité de visite,

ce qui a empêché les participants de comprendre l'utilité de la visite d'audit. À cet égard, un expert propose de soumettre des questions au collègue avant la tenue de la visite, ce qui permettrait aux participants de s'approprier le vocabulaire employé par la Commission et au comité de visite d'ajuster ses questions en fonction des réponses préalablement obtenues du collègue. Finalement, la rencontre finale entre la direction du collègue et la Commission est jugée particulièrement utile, voire essentielle, par une forte majorité de collègues. À cet égard, un collègue souligne avoir apprécié le fait de recevoir une synthèse des points à améliorer lors de cette rencontre finale, ce qui lui a permis d'entreprendre le travail immédiatement après la visite d'audit.

En dépit des difficultés rencontrées et des améliorations souhaitées, une forte majorité de collègues estime positives les retombées de la visite d'audit. Toutefois, lors de certaines visites, le fait que les professeurs et les étudiants n'aient pas pris part aux rencontres de la Commission a empêché cette dernière de recueillir le témoignage de ces intervenants se situant au cœur de la mise en œuvre des mécanismes. La Commission déplore cette situation qui a privé quelques collègues de faire une démonstration complète de l'efficacité de leurs mécanismes.

Au terme de la visite d'audit, les experts jugent, quant à eux, disposer généralement de l'information nécessaire pour poser un jugement éclairé et équitable à partir d'informations objectives et validées. Ils soulignent dans une forte proportion l'utilité des rencontres avec les différents groupes dans le processus d'audit et affirment que les échanges ont permis de valider et de compléter l'information contenue dans le rapport d'autoévaluation.

Dans l'élaboration de son deuxième cycle d'audit, la Commission a considéré les commentaires formulés par les collègues et les experts à l'issue de chacune des visites d'audit. Ainsi, concernant la préparation et le déroulement de la visite d'audit, la Commission a prévu maintenir l'utilisation du Guide de préparation de la visite d'audit et la tenue de la rencontre préparatoire du comité de visite la veille du début de la visite d'audit. Elle continuera de porter une attention particulière à la formulation des questions et d'adapter l'horaire de visite aux réalités des établissements. Concernant les groupes rencontrés lors de la visite d'audit, la Commission proposera deux rencontres thématiques : l'une portant sur la réussite, l'encadrement des étudiants et l'évaluation des apprentissages et l'autre portant sur les programmes d'études.

Droit de réplique du collègue

En mars 2017, la Commission a introduit cette nouvelle étape à son processus d'audit. Elle permet au collègue, lors de la réception de son rapport d'évaluation en version définitive, de soumettre sa réaction, à l'intérieur d'une période maximale de deux mois, par une lettre de sa Direction générale adressée à la Commission. Les commentaires formulés par l'établissement dans cette lettre portent essentiellement sur les conclusions du rapport d'évaluation ainsi que sur les avis formulés et les jugements émis. La Commission s'engage à publier la version originale et intégrale de la lettre du collègue sur son site Internet.

La Commission a choisi d'inclure cette étape à son processus d'audit à la suite de la reconnaissance officielle de la conformité de ses pratiques aux grands standards internationaux en matière d'assurance qualité en enseignement supérieur, délivrée en novembre 2016 par l'International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE). L'INQAAHE a conclu que les pratiques de la Commission sont entièrement en adéquation avec huit des douze lignes directrices établies par l'organisme, substantiellement avec deux autres et partiellement avec deux dernières. Parmi les lignes directrices auxquelles la Commission s'est partiellement conformée figurait celle portant sur le mécanisme de recours des établissements qui a été jugé incomplet. L'ajustement apporté par la Commission à son processus d'audit vise donc à répondre entièrement aux exigences de l'INQAAHE.

Au moment de la publication du présent document, un collègue s'était prévalu de son droit de réplique. La consultation montre qu'une majorité de collèges estime cette nouvelle étape du processus d'audit pertinente et utile. Parmi les commentaires des collèges, un établissement affirme considérer ce mécanisme de recours davantage comme une possibilité d'apporter un complément d'information en vue d'enrichir le rapport d'évaluation qu'une occasion de contester les conclusions de la Commission. Quelques collèges affirment avoir l'intention de se prévaloir de ce droit au moment de la réception de leur rapport d'évaluation en version définitive.

Dans l'élaboration de son deuxième cycle d'audit, la Commission a considéré les commentaires formulés par les collèges et les experts à l'issue de chacune des visites d'audit. Ainsi, le droit de réplique du collègue sera maintenu dans le cadre de son deuxième cycle d'audit.

Cheminement des rapports d'audit



Comme le prévoient les processus établis à la Commission, les rapports d'évaluation rédigés à la suite de chaque visite d'audit sont d'abord validés par les membres des comités de visite, soit le commissaire et les experts, pour en assurer la conformité aux constats dégagés au terme de la visite d'audit. Ils sont ensuite soumis à l'attention d'un comité de lecture⁶, qui voit à l'adéquation du texte des rapports d'évaluation aux attentes établies par la Commission ainsi qu'à la clarté et à la cohérence de ceux-ci. Après le traitement des commentaires fournis, les rapports d'évaluation sont examinés par la Commission, qui adopte la version préliminaire. Les rapports d'évaluation sont ensuite transmis aux collègues pour leur permettre de réagir, puis la Commission examine les commentaires transmis en vue de l'adoption d'une version définitive qui est publiée sur son site Internet. Depuis mars 2017, les collègues peuvent exprimer leur point de vue de manière indépendante à l'égard des jugements émis et des avis formulés par la Commission dans ses rapports d'évaluation. Lorsque des collègues se prévalent de ce droit de réplique, la Commission publie intégralement les lettres de ceux-ci sur son site Internet.

Au moment de la publication de ce bilan, 13 rapports d'évaluation découlant des 15 visites d'audit de l'an 4 étaient adoptés en version définitive, tandis que 2 cheminaient en version préliminaire. La Commission a transmis à 13 des 15 collègues concernés les versions préliminaires des rapports d'évaluation au cours de la session suivant les visites d'audit, comme elle s'y était engagée. Pour deux collègues, les versions préliminaires des rapports d'évaluation ont été adoptées deux sessions après les visites d'audit. Dans le cadre de son deuxième cycle d'audit, la Commission maintient son engagement de transmettre les versions préliminaires des rapports d'évaluation au cours de la session suivant les visites d'audit.

6. La liste des membres du comité de lecture apparaît à l'[annexe 2](#).

Conclusion

Les résultats des audits de l'année 2017-2018 permettent de dégager les faits saillants quant à l'efficacité des mécanismes des collèges associés à chaque composante de leur système d'assurance qualité. Dans l'ensemble, la Commission est en mesure de témoigner de la qualité de l'exercice des responsabilités dans la prise en charge de la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages et des objectifs institutionnels dans un contexte de gestion axée sur les résultats.

À travers ce bilan de l'an 4 de son premier cycle d'audit, la Commission souhaite souligner les bonnes pratiques ainsi que les zones d'amélioration observées dans les collèges. Malgré les zones d'amélioration relevées, les collèges visités au cours de l'année 2017-2018 mettent en œuvre une variété de mécanismes efficaces pour assurer l'amélioration continue des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages ainsi que de la planification stratégique et de celle liée à la réussite dans un contexte de gestion axée sur les résultats. Concernant l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études, les mécanismes en lien avec la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, avec la qualité de la gestion des programmes d'études, avec l'élaboration, l'approbation et le suivi des plans-cadres et des plans de cours et avec la pertinence des programmes d'études sont soulignés comme des forces. Concernant l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages, les mécanismes en lien avec la mise en œuvre de la PIEA et avec l'élaboration, l'approbation et le suivi des plans-cadres, des plans de cours et des épreuves synthèses de programme ainsi que ceux permettant aux étudiants d'être informés sur les règles d'évaluation et sur les critères d'évaluation sont soulignés comme des forces. Finalement, concernant l'amélioration continue de la qualité de la planification stratégique et de celle liée à la réussite, les pratiques entourant la révision et l'actualisation des plans stratégiques et des plans de réussite, la préoccupation de l'ensemble de la communauté pour la réussite des étudiants de même que la mise sur pied de comités et le recours à la gestion participative permettant la mise en œuvre et le suivi des moyens sont soulignés comme des forces.

Par ailleurs, les résultats de la consultation des collègues et des experts témoignent de l'efficacité d'ensemble du processus d'audit emprunté par la Commission à ses différentes étapes. Dans l'élaboration de son deuxième cycle d'audit, la Commission a considéré les commentaires formulés par les collègues et les experts à l'issue de chacune des visites d'audit. Elle a de plus travaillé tout au long de l'année 2018 en collaboration avec un comité-conseil pour l'accompagner dans la définition des orientations et l'élaboration des outils pour le deuxième cycle d'audit. Cette collaboration a entre autres mené, en mars 2019, à la publication de la version préliminaire du document *Orientations, cadre de référence et guide d'autoévaluation*.

La Commission rappelle que l'adhésion aux valeurs et aux objectifs inhérents à l'assurance qualité externe est essentielle à l'implantation d'une culture de la qualité durable au sein des établissements. En effet, considérant la complémentarité des processus d'évaluation interne et externe, la Commission réaffirme que l'adhésion et la mobilisation de tous les acteurs du réseau collégial à l'égard de l'évaluation et de l'amélioration continue doivent être poursuivies dans les établissements. Depuis sa création, les travaux de la Commission s'inscrivent dans un intérêt commun de veiller à l'amélioration continue de la qualité. L'ensemble de l'enseignement collégial a bénéficié du regard externe fourni par la Commission; une culture d'évaluation et de la qualité a ainsi pris racine au sein des établissements. L'évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité mise sur la responsabilité institutionnelle de la qualité et vise entre autres à assurer la pérennité de cette culture d'évaluation ainsi que le maintien des acquis. La Commission considère que la collaboration de tous les intervenants et des étudiants du milieu collégial ainsi que des échanges avec leurs représentants sont essentiels pour assurer une intégration harmonieuse du processus d'assurance qualité externe aux pratiques d'assurance qualité internes des collèges, en vue de témoigner de la qualité de la formation collégiale au Québec.

Annexe 1 – Experts membres des comités de visite pour les collèges des vagues G et H

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

Les titres des experts sont ceux en vigueur au moment de la publication du présent document.

Johanne Authier

Conseillère pédagogique à la retraite
Collège Ahuntsic

Dominique Béraud

Conseillère pédagogique
Collège de Rosemont

Alain Bernard

Conseiller pédagogique
Cégep de Matane

Normand W. Bernier

Directeur général à la retraite
Collège Vanier

Denyse Blanchet

Directrice générale à la retraite
Cégep de Chicoutimi

Roger Bouchard

Directeur des études à la retraite
Cégep de Lévis-Lauzon

Jean-Philippe Bourdeau

Directeur des études
Collège de gestion, technologie et santé Matrix

Lisa Boyle

Conseillère pédagogique
Cégep John Abbott

Louis Côté

Professeur à la retraite
Collège d'Alma

Marcel Côté

Directeur général
Cégep régional de Lanaudière

Lucie D'Amours

Directrice adjointe
Institut Teccart

Daniel Delisle

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

Pierre-Luc Desmeules

Conseiller pédagogique
Collège de Valleyfield

Sylvain Dubé

Conseiller pédagogique
Collège de Bois-de-Boulogne

Isabelle Dufour

Directrice de la planification
et du développement institutionnels
Collège de Maisonneuve

Jean-François Dumouchel

Conseiller pédagogique
Collège Jean-de-Brébeuf

Rémi Dussault
Conseiller pédagogique
Cégep André-Laurendeau

Réjeanne Gagnon
Conseillère pédagogique
Cégep de l'Outaouais

Jean Gagné
Directeur adjoint des études
Cégep de la Gaspésie et des Îles

Anne Gauthier
Conseillère pédagogique
Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue

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

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

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

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

Paul Lavoie
Directeur adjoint des études à la retraite
Cégep de Sherbrooke

Bernard Legault
Conseiller à la gouvernance et à l'assurance qualité à la retraite
Cégep André-Laurendeau

Mathieu Lépine
Directeur adjoint des études
Collège LaSalle

Monique Magnan
Directrice des services aux étudiants
Collège Vanier

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

Katherine McWhaw
Coordinatrice au Service d'assurance de la qualité
et de la planification
Collège Dawson

Patrick Merrien
Directeur du développement à la retraite
Cégep de Sorel-Tracy

Isabelle Morin
Directrice adjointe des études
Collège Ahuntsic

Louis Morneau
Directeur des études
Collège Bart

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

Mireille Paradis
Directrice adjointe des études
Collège de Maisonneuve

Marie Paré
Professeure à la retraite
Cégep de Sainte-Foy

Maurice Piché
Directeur général à la retraite
Collège de Bois-de-Boulogne

Louis Poirier
Directeur des études à la retraite
Cégep de Matane

Serge Rioux
Directeur adjoint à la retraite
Cégep Édouard-Montpetit

Marjolaine Roy
Directrice des études
Cégep de Rivière-du-Loup

Robert St-Amour
Professeur à la retraite
Collège Ahuntsic

Saloua Zaida
Directrice générale
Collège Universel

Annexe 2 – Membres du comité de lecture

La Commission tient à remercier les personnes qui proviennent en majorité du réseau collégial et du milieu socioéconomique et qui l'aident bénévolement dans la réalisation de ses opérations d'évaluation, notamment en participant aux travaux de son comité de lecture.

Les titres des membres du comité de lecture sont ceux en vigueur au moment de la publication du présent document.

Nicole Bilodeau

Directrice générale
Collège Mérici

Denyse Blanchet

Directrice générale
Cégep de Chicoutimi

Louis Côté

Professeur à la retraite
Collège d'Alma

Marcel Côté

Directeur général
Cégep régional de Lanaudière

Jacques Delagrave

Directeur des études à la retraite
Cégep de Sept-Îles

Hélène Dubois

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

Hubert Fortin

Directeur des études à la retraite
Collège Laflèche

François Labrousse

Vice-président-conseil à la retraite
CGI

Lucie Lahaie

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

Carole Lanoville

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

Mathieu Lépine

Directeur adjoint des études
Collège LaSalle

Lucie-Marie Magnan

Conseillère pédagogique
Cégep de Sainte-Foy

Gabrielle Matte

Directrice
École des sciences et des techniques humaines
Collège LaSalle

Robert St-Amour

Professeur à la retraite
Collège Ahuntsic

Marianne St-Onge

Conseillère en évaluation
Bureau de la promotion de la qualité
Université de Montréal



*Commission
d'évaluation
de l'enseignement
collégial*

Québec 

DEPUIS 1993 / ÉVALUER – CONTRIBUER – TÉMOIGNER