



RAPPORT D'ÉVALUATION
Version définitive

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

du Cégep de Matane

Mars 2020

Introduction

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

Le rapport d'autoévaluation du Cégep de Matane, couvrant la période d'observation 2012-2016 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 27 février 2019. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 30 avril, 1^{er} et 2 mai 2019². À cette occasion, le comité a rencontré la direction du Collège, le conseil d'administration, la Commission des études, le Comité des études, le comité de direction, le comité de gestion des services éducatifs, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants, des professionnels et des employés de soutien.

Le présent rapport expose les conclusions de la Commission au terme du processus d'audit. À la suite d'une brève présentation des principales caractéristiques du Cégep de Matane, 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

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 la commissaire, M^{me} Joanne Munn, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Claude Roy, directeur général du Cégep André-Laurendeau, Mme Mireille Paradis, directrice adjointe à la Direction des études à la retraite du Collège de Maisonneuve, et M^{me} Réjeanne Gagnon, conseillère pédagogique au Cégep de l'Outaouais. Le comité était assisté de M^{me} Elyse Beaubien, 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.

recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système d'assurance qualité et de sa gestion.

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

L'établissement

Le Cégep de Matane est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1970 qui s'est donné comme mission première « d'offrir, dans un environnement stimulant, une formation de grande qualité qui répond aux besoins de sa clientèle jeune et adulte et aux exigences changeantes de la société, dans une perspective d'accessibilité, de réussite éducative et d'éducation continue ».

Le Collège offre des programmes dans plusieurs points de services, soit au campus principal situé à Matane, au Centre matapédien d'études collégiales à Amqui créé en partenariat avec le Cégep de Rimouski, au Centre de la Haute-Gaspésie à Sainte-Anne-des-Monts et au Campus Arts et divertissement numérique à Montréal. En outre, le Cégep de Matane est un membre fondateur du Groupe Collegia qui est le consortium des services de formation continue du Cégep de la Gaspésie et des Îles, du Cégep de Matane et du Cégep de Rivière-du-Loup.

Le Cégep de Matane possède le Centre de Développement et de Recherche en Imagerie Numérique qui effectue de la recherche et du transfert de technologie, notamment en capture de mouvements et en réalité augmentée et le Centre de valorisation du diamant dont la mission consiste à contribuer au développement de l'expertise canadienne de la filière diamantaire et de ses domaines connexes.

Au cours de la période d'observation, de 2012 à 2016, le nombre de programmes pour la formation ordinaire est resté stable. Le Cégep de Matane a offert douze programmes d'études menant au diplôme d'études collégiales (DEC), dont trois programmes à la formation préuniversitaire et neuf programmes à la formation technique, en plus du cheminement *Tremplin DEC*. Le programme *Techniques de physiothérapie* est donné exclusivement au Centre matapédien d'études collégiales. Le programme *Sciences humaines* est également donné dans cet établissement, en plus d'être donné au campus principal. Tous les autres programmes menant au DEC sont offerts uniquement au campus principal.

À la formation continue, l'offre de formation a diminué pendant la période d'observation. Alors que le Collège offrait de dix à treize programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC) dans les deux premières années de la période d'observation, il en offrait cinq à la fin. Les programmes d'AEC sont offerts au campus principal de Matane, au Centre de la Haute-Gaspésie et au Campus Arts et divertissement numérique. Ils peuvent être donnés à temps plein ou à temps partiel, en présentiel ou à distance selon deux modes de prestation souvent jumelés, soit la classe virtuelle interactive et la formation

individualisée en ligne. Les programmes du secteur technique de la formation ordinaire et de la formation continue du Collège appartiennent aux domaines des techniques biologiques, physiques, de l'administration et des arts et des communications graphiques.

L'effectif étudiant du Collège est resté stable au cours de la période d'observation. Le Collège accueillait environ 1 000 étudiants dont 60 % étaient inscrits à la formation ordinaire et 40 % à la formation continue. À la formation ordinaire, les 621 étudiants sont répartis comme suit : 16 % pour la formation préuniversitaire, 80 % pour la formation technique et 4 % pour le cheminement *Tremplin DEC*. En outre, le Collège accueille des étudiants internationaux. Leur nombre a doublé pendant la période d'observation jusqu'à atteindre 209 étudiants en 2016, augmentant ainsi la proportion des étudiants internationaux par rapport au nombre total d'élèves du Cégep de Matane de 17 % en 2012 à 30 % en 2016. Ces étudiants proviennent principalement de la France.

En ce qui concerne le nombre d'employés à temps complet, il est demeuré relativement stable pour toutes les catégories de personnel. À la fin de la période d'observation, le Cégep de Matane comptait 8 cadres, 15 professionnels, 50 membres du personnel de soutien et l'équivalent temps complet de 87 professeurs à la formation ordinaire et de 4 professeurs à la formation continue.

Au Cégep de Matane, six directions relèvent de la Direction générale, soit la Direction des services administratifs, la Direction des ressources humaines, la Direction de la formation continue ainsi que la Direction des services éducatifs, de qui relèvent deux Directions adjointes, l'une responsable du service à l'enseignement et l'autre, du service à l'étudiant. Pendant la période d'observation, le Collège a connu des changements à la Direction générale, à la Direction des études de même qu'à la Présidence du conseil d'administration.

Le Cégep de Matane et le Cégep de Rimouski sont partenaires dans la gestion du Centre matapédien d'études collégiales. En vertu de leur entente de partenariat, ce centre relève du Cégep de Rimouski et le Cégep de Matane est responsable de la discipline Français et des programmes de *Sciences humaines* et de *Techniques de physiothérapie* qui y sont offerts. Aussi, un Comité des études y a été mis sur pied. Celui-ci traite des éléments communs aux deux collèges partenaires et émet des avis à la Commission des études de chaque collège, le cas échéant. Une conseillère pédagogique siège au Comité des études et à la Commission des études du Cégep de Matane dans le but d'assurer les liens entre ces deux instances.

La démarche d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation du Cégep de Matane, couvrant la période d'observation 2012-2016, s'est échelonnée d'octobre 2016 à février 2019. Le collège a ciblé trois enjeux pour guider sa démarche d'autoévaluation afin d'en faire un exercice constructif. La démarche devait d'abord refléter la culture organisationnelle tout en étant utile au développement et à l'amélioration des pratiques institutionnelles. Elle devait ensuite permettre de brosser un portrait intégré des mécanismes et de porter un regard critique, notamment au sujet de leur caractère formel. Enfin, elle devait accroître la communication ainsi que la mobilisation au sein de l'établissement.

Deux comités ont été mis sur pied, soit le comité d'autoévaluation et le comité de validation. Les activités d'évaluation ont été réalisées par le comité d'autoévaluation, composé du directeur général, de la directrice des services éducatifs, de la directrice de la formation continue, du directeur adjoint du service à l'enseignement, de la directrice et d'une conseillère pédagogique du Centre matapédien d'études collégiales et d'une conseillère pédagogique du Cégep de Matane. Cette dernière a piloté la démarche, structuré la méthodologie et élaboré un devis d'évaluation comprenant notamment les enjeux, le calendrier des opérations et le partage des responsabilités.

Le comité d'autoévaluation a d'abord recensé les mécanismes mis en œuvre au Collège pour chacune des composantes de son système d'assurance qualité. L'inventaire des mécanismes a été porté à l'attention du Comité des études du Centre matapédien d'études collégiales, de la Commission des études et du conseil d'administration du Cégep de Matane. Ensuite, le comité d'autoévaluation a recueilli des données sur chacun des mécanismes en effectuant de la recherche documentaire, en menant des entrevues et en procédant à des consultations auprès des directions et des services ainsi qu'auprès des coordonnateurs de département et de programme. L'analyse des données a eu lieu en comité d'évaluation restreint, composé des deux conseillères pédagogiques et du directeur adjoint du service à l'enseignement. Les constats découlant de l'analyse des données ont permis de dégager les forces et les points à améliorer et de porter un jugement sur l'efficacité de chacun des mécanismes. Ces constats ont également mené à l'élaboration d'un plan d'action.

L'avis du comité de validation a été sollicité tout au long de la démarche, notamment au sujet du devis, de l'analyse des données et du rapport final. Ce comité était composé du directeur adjoint du service à l'étudiant, d'une conseillère pédagogique, de trois enseignants, d'un employé de soutien ainsi que de deux étudiants. Des membres du comité d'autoévaluation faisaient également partie du comité de validation, soit la directrice des services éducatifs, le directeur adjoint du service à l'enseignement, la directrice du Centre matapédien d'études collégiales ainsi que la conseillère pédagogique du Cégep de Matane qui a piloté la démarche.

Le rapport d'autoévaluation, incluant le plan d'action, a été adopté par le conseil d'administration le 21 février 2019 à la suite des avis de la Commission des études et du Comité des études du Centre matapédien d'études collégiales.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

Afin de veiller à la qualité de ses programmes d'études, le Cégep de Matane dispose de deux politiques. Ce sont la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP) et la Politique de gestion des programmes d'études. Elles s'appliquent à tous les programmes de la formation ordinaire et de la formation continue offerts par le Cégep de Matane dans tous les points de service et tiennent compte de l'entente de partenariat pour la gestion du Centre matapédien d'études collégiales. À la formation continue, tout en faisant partie du Groupe Collegia, le Cégep de Matane est responsable des programmes d'AEC qu'il offre au campus principal de Matane, au Centre de la Haute-Gaspésie et au Campus Arts et divertissement numérique.

Les deux politiques sont sous la responsabilité de la Direction des services éducatifs. La plus récente version de la PIEP a été adoptée par le conseil d'administration du Cégep de Matane en juin 2017. La Commission l'a évaluée en février 2018 et l'a jugée satisfaisante. La PIEP vise principalement l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études. Quant à la Politique de gestion des programmes d'études, elle encadre principalement les opérations d'élaboration et d'implantation des programmes. Sa dernière version a été adoptée par le conseil d'administration en juin 2014.

Pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Cégep de Matane met en œuvre sa Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA). La plus récente version de cette politique a été adoptée par le conseil d'administration du Collège en mai 2018. En septembre 2018, la Commission l'a jugée entièrement satisfaisante. Sa mise en œuvre est sous la responsabilité de la Direction des services éducatifs. La politique s'applique à tous les programmes de la formation ordinaire et de la formation continue donnés par le Cégep de Matane, et ce, dans tous les points de service.

La version actualisée de la *Planification stratégique 2017-2022*, incluant la planification liée à réussite, du Cégep de Matane a été adoptée par son conseil d'administration en octobre 2018. En janvier 2019, la Commission l'a jugée conforme aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et a estimé qu'elle comprend les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La mise en œuvre et le suivi du plan sont sous la responsabilité de la Direction générale. La planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, du Cégep de Matane s'applique à tous les sites de formation, sauf au Centre matapédien d'études collégiales où le plan stratégique, incluant le plan de réussite, du Cégep de Rimouski est en vigueur. Le Cégep de Matane dispose également du *Plan de la réussite 2017-2022*. Ce plan, qui complète la planification liée à la réussite incluse dans la planification stratégique, mentionne des cibles d'action liées au premier enjeu du plan stratégique, soit l'environnement pédagogique. Il a été adopté au conseil d'administration en septembre 2018 et est sous la responsabilité de la Direction des services éducatifs.

Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité

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

Les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

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

La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le Cégep de Matane met en œuvre deux politiques pour veiller à la qualité de ses programmes d'études. Ces deux politiques se complètent. La PIEP encadre spécifiquement l'évaluation des programmes d'études tandis que la Politique de gestion des programmes d'études prévoit les opérations à réaliser pour l'élaboration ou l'actualisation des programmes d'études afin de veiller, plus particulièrement, à leur pertinence et à leur cohérence.

La PIEP de 2001, en vigueur pendant la période d'observation, prévoyait la réalisation de deux types d'évaluation : une évaluation en profondeur tous les dix ans, en utilisant les six critères d'évaluation retenus par la Commission, et une évaluation partielle au moment jugé opportun à partir du portrait fourni annuellement par le système d'information et à la lumière des problématiques particulières qui en ressortent. Aussi, selon la Politique, un rapport et un plan d'action devaient être produits à la suite de l'évaluation de chaque programme.

Au cours de la période d'observation, deux programmes ont été évalués en profondeur selon les modalités de la PIEP. Il s'agit des programmes *Sciences humaines* de la formation ordinaire et *Conseiller en sécurité financière* de la formation continue. Ce dernier n'est plus offert au Collège. Lors de l'évaluation du programme de *Sciences humaines*, l'analyse de données documentaires, perceptuelles et statistiques recueillies auprès des étudiants, des professeurs et des diplômés a permis au Collège de dégager les points forts et les points à améliorer. Un plan d'action découlant de ses constats a été établi. Il précise les responsables de chacune des actions envisagées et il comporte un échéancier. Un bilan du plan d'action a été réalisé à mi-parcours.

Pendant la période d'observation, le Collège a également évalué l'implantation de trois programmes soit *Techniques de physiothérapie* et *Photographie* à la formation ordinaire

ainsi que *Conseiller en sécurité financière* à la formation continue en vue d'examiner plus particulièrement les critères de pertinence et de cohérence. Les travaux ont été effectués par le coordonnateur de programme et un conseiller pédagogique qui ont produit un rapport et qui ont recommandé des modifications au devis local en s'appuyant sur les résultats de leur analyse des taux de rétention, de réussite et de diplomation ainsi que sur des données perceptuelles recueillies auprès des finissants et des professeurs par le biais de sondages ou de groupes de discussion. Les modifications aux devis locaux ont été adoptées par le conseil d'administration.

Dans le cadre des travaux d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Collège a conclu que l'évaluation périodique en profondeur des programmes, telle que décrite dans la politique en vigueur pendant la période d'observation, lui permet difficilement de documenter la qualité des programmes en temps opportun et que le faible effectif étudiant de certaines cohortes rend difficile l'analyse et l'interprétation des résultats. Au cours de l'année qui a suivi la période d'observation, le Collège a procédé à la révision de sa PIEP et a adopté, en juin 2017, une nouvelle version qui prévoit la réalisation d'une évaluation continue des programmes par les comités de programme. Les six critères d'évaluation doivent être couverts dans une période maximale de huit ans. Dans la politique, la description du système d'information apporte des précisions sur les moyens à utiliser pour colliger des données afin d'en obtenir suffisamment pour assurer la validité des analyses. Il est prévu que des tableaux de bord constitués à partir du système d'information soient mis à la disposition des comités de programme.

La Commission constate que la PIEP en vigueur pendant la période d'observation a été mise en œuvre. Au moment de la visite, le Collège avait amorcé l'implantation de l'évaluation continue et prévoyait en faire le suivi, ce que la Commission l'encourage à faire, notamment pour assurer la prise en compte des six critères d'évaluation, tel que prévu dans sa PIEP. La Commission a aussi constaté, grâce aux témoignages reçus au cours de la visite, qu'un des principaux défis du Collège pour l'application de sa PIEP est de rendre disponible, en temps opportun, l'information pertinente et suffisante dont les comités de programmes ont besoin pour procéder à l'évaluation de leur programme. La Commission note que le Collège devrait poursuivre, tel que prévu dans son plan d'action, la systématisation de l'information sur les programmes, et cela, selon les modalités décrites dans sa nouvelle PIEP adoptée en 2017.

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.

La PIEP est le principal mécanisme permettant au Collège de veiller à la **pertinence** de ses programmes d'études. En effet, lors des évaluations de programme effectuées, des données perceptuelles sont recueillies auprès des étudiants, des diplômés et des professeurs par des sondages de satisfaction ou des groupes de discussion. L'analyse de ces données permet au Collège de porter un regard sur l'adéquation des objectifs, des standards et du contenu des programmes aux besoins des étudiants et du marché du travail. En outre, différents partenariats avec des entreprises, des organismes et des ordres professionnels enrichissent la réflexion des comités de programme sur la pertinence des programmes. Des données sur le marché du travail et sur les attentes des universités sont recueillies de différentes façons, notamment par la consultation des maîtres de stages, la participation des employeurs lors de présentations étudiantes dans le cadre de l'Épreuve synthèse de programme (ESP), la présence des professeurs à des congrès et des colloques dans leur domaine d'expertise et les témoignages de diplômés reçus par les professeurs. Cette proximité avec le milieu de travail et avec des diplômés permet aux professeurs de déceler les forces et les points à améliorer dans leur programme. Toutefois, le Collège a relevé, dans son rapport d'autoévaluation, la difficulté d'obtenir, pour certains programmes à faible effectif, des données statistiques et perceptuelles en quantité suffisante pour permettre une interprétation fiable. Aussi, il a souligné qu'il est parfois difficile de documenter les besoins du marché du travail et des universités pour permettre l'arrimage des programmes avec ces besoins, car les pratiques de collecte de données varient au sein des comités de programme et des départements. Le plan d'action du Collège témoigne de sa volonté de mettre en œuvre un mécanisme pour systématiser la collecte et l'analyse de données sur les besoins du marché du travail et des universités, ce que la Commission l'encourage à faire.

Afin d'assurer la **cohérence** de ses programmes, le Collège met principalement en œuvre sa Politique de gestion des programmes d'études. Celle-ci prévoit que, lors de l'élaboration d'un programme, un devis local est établi. Ce devis contient notamment le profil du diplômé, les intentions éducatives du programme, le logigramme de compétences, la nature et les modalités de l'ESP, la grille de cours, les compétences et les intentions éducatives pour chaque cours, les activités d'apprentissage et la justification des préalables. Le devis local est rédigé par le comité de programme, ou par le conseiller pédagogique pour les programmes de la formation continue. Il est adopté au conseil d'administration, après avis de la Commission des études. L'avis du Comité des études est également nécessaire pour les programmes de *Sciences humaines* et de *Techniques de physiothérapie* donnés au Centre matapédien d'études collégiales. Lorsque le Collège décèle un point à améliorer relié à la cohérence du programme, le devis est actualisé et la nouvelle version est adoptée par le conseil d'administration. Avant l'élaboration du devis local, le Collège offre des activités de formation sur l'approche-programme et ses implications pédagogiques dans le but de soutenir les professeurs dans l'appropriation du devis ministériel. Lors de sa démarche d'autoévaluation, le Collège a mis en évidence que les contenus essentiels à traiter dans les cours n'apparaissent pas au devis local, mais que ceux-ci doivent être présents dans le plan d'études en vertu de la PIEA. Afin d'assurer le lien entre le devis local

qui précise la répartition des compétences dans les cours et les contenus essentiels abordés dans ceux-ci et les plans d'études, le Collège a amorcé l'élaboration de plans-cadres. Le Collège désire également enrichir la réflexion et les travaux d'élaboration et de suivi des programmes et mieux documenter chacune des compétences en ce qui concerne le niveau taxonomique visé, les outils et les logiciels essentiels au développement de la compétence. Compte tenu des constats qu'il a établis, la Commission **invite** le Collège à poursuivre, tel qu'il le prévoit, les travaux qu'il a amorcés pour élaborer des plans-cadres pour tous les cours de tous ses programmes d'études afin d'améliorer leur cohérence.

De plus, le Collège veille à la cohérence de ses programmes à l'aide des plans d'études qui permettent de vérifier les liens entre les activités d'apprentissage et les compétences visées dans le cours. En s'appuyant sur le Guide de gestion des plans d'études et la Grille de vérification des plans d'études, chaque département adopte les plans d'études de tous les cours avant le début de chaque session. Depuis la fin de la période d'observation, le Collège met également en œuvre un mécanisme d'analyse des plans d'études. D'abord, les conseillères pédagogiques procèdent à l'analyse des plans d'études et des épreuves finales de cours en respectant le cycle de collecte de données des plans d'études. Elles rédigent ensuite un avis pédagogique comportant les forces et les points à améliorer et le transmettent à la Direction des services éducatifs et au coordonnateur de département. Enfin, les conseillères pédagogiques rencontrent les professeurs concernés pour discuter des forces et des corrections à apporter, le cas échéant. La cohérence des programmes est aussi examinée lors des évaluations de programme par l'analyse de données perceptuelles recueillies à l'aide d'un sondage auprès des étudiants, des diplômés et des professeurs.

Le Collège met en œuvre plusieurs mécanismes pour veiller à la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**. Le mécanisme d'analyse des plans d'études à la formation ordinaire et à la formation continue permet notamment aux conseillères pédagogiques d'apprécier l'adéquation des méthodes pédagogiques aux objectifs et aux activités d'apprentissage. De plus, des activités de perfectionnement sont déployées, comme les ateliers pédagogiques offerts chaque session. Les conseillères pédagogiques fournissent également de l'assistance professionnelle aux nouveaux professeurs et à ceux qui en font la demande. L'évaluation formative des nouveaux enseignants permet au Collège d'observer la valeur des méthodes pédagogiques et d'offrir du perfectionnement au besoin. Aussi, dans le cas de l'évaluation du programme de *Sciences humaines*, l'analyse des données perceptuelles recueillies auprès des étudiants et des professeurs a permis au Collège de poser un regard sur les méthodes pédagogiques, sur la disponibilité des professeurs et sur la charge de travail des étudiants. En outre, le Collège veille à la valeur de l'encadrement des étudiants en analysant annuellement l'impact de chaque mesure d'aide en fonction des cibles de son Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation. Un rapport annuel de la mise en œuvre du plan est adopté par le conseil d'administration. Il présente notamment les points forts et les modifications à apporter pour chaque mesure d'aide afin de permettre aux étudiants de

mieux réussir leurs études. Les constats de ces rapports annuels ont notamment conduit à l'ajout d'une procédure de détection des étudiants à risque ou en difficulté et à rendre accessible à distance le centre d'aide en français. De plus, le Collège met en œuvre une pédagogie de la première session et, afin de mieux soutenir les étudiants internationaux, il en a fait une adaptation spécifiquement à leur intention. Ainsi, cinq ateliers leur sont offerts notamment au sujet du fonctionnement des études collégiales, des règles institutionnelles et de la gestion du temps. En outre, lors des rencontres de comités de programme, les professeurs discutent du suivi et de la réussite des étudiants. Enfin, les périodes de disponibilité des professeurs sont inscrites dans les plans d'études et sur le babillard des professeurs, ce qui permet au Collège de s'assurer que les étudiants en sont informés. Lors de la visite, les étudiants ont souligné la grande disponibilité de leurs professeurs, de même que la qualité de l'encadrement qui leur est offert. La Commission note que les mécanismes veillant à l'encadrement des étudiants constituent une force du Cégep de Matane.

Le Cégep de Matane veille à **l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation** par différents mécanismes. Les processus d'allocation des ressources matérielles et financières permettent de tenir compte des besoins ciblés par les départements et les services ainsi que de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. La Direction des services éducatifs et la Direction des services administratifs sont responsables de l'analyse des demandes et des besoins provenant des plans de travail annuels et des bilans. Deux comités facilitent l'établissement de priorités, la gestion et le suivi des demandes. Des budgets de fonctionnement ainsi que des plans triennaux d'investissement sur l'immobilisation, le mobilier, l'appareillage et la bibliothèque sont établis, de même qu'un plan de renouvellement des ordinateurs. De plus, lors de l'évaluation du programme de *Sciences humaines*, l'analyse des données recueillies a permis au Collège de vérifier l'adéquation des aménagements et des équipements en fonction des besoins du programme, tant au campus principal qu'au Centre matapédien d'études collégiales. Par ailleurs, le Cégep de Matane dispose d'une Politique de gestion des ressources humaines. Il veille au développement des compétences de ses employés en formant un comité de perfectionnement, et ce pour chaque catégorie d'emploi. Ce comité a le mandat d'établir les priorités de formation parmi les demandes reçues. Le personnel enseignant a accès à des formations créditées et à des rencontres de perfectionnement. De plus, dans le cadre de l'insertion professionnelle de tous ses nouveaux employés, peu importe leur catégorie d'emploi, le Collège met en œuvre un mécanisme d'évaluation formative et de suivi. Dans le cas des nouveaux professeurs, par exemple, la mise en œuvre se fait pendant leur première année d'enseignement au Collège, avant l'obtention d'une permanence. Cette évaluation s'appuie principalement sur des données perceptuelles recueillies auprès des étudiants et des collègues par le biais d'un questionnaire. Ces données sont ensuite analysées et la Direction des services éducatifs rencontre le professeur afin de discuter des points forts et de cibler les améliorations souhaitées, le cas échéant. À la formation continue, l'évaluation de l'enseignement est réalisée à la fin de chaque cours par le biais de questionnaires remplis par les étudiants. Au Centre matapédien d'études collégiales, une évaluation formative de l'enseignement

s'effectue selon une fréquence bisannuelle, en alternant les trimestres d'automne et d'hiver, par l'utilisation d'un questionnaire adressé aux étudiants. En outre, au moment de la visite, le Collège expérimentait une démarche d'évaluation administrative permettant de donner suite ou de vérifier la pertinence des plaintes formulées par les étudiants en vue de développer un processus formel. Toutefois, la Commission constate, à l'instar du Collège, que lorsque la période d'insertion est terminée, l'appréciation de la pratique professionnelle de son personnel se fait sur une base volontaire, et ce, pour toutes les catégories d'emploi. Ainsi, le Cégep de Matane ne met pas en œuvre de processus institutionnel pour évaluer l'ensemble de son personnel permanent ni de mécanisme de suivi. Par conséquent,

la Commission recommande au Collège de mettre en œuvre un mécanisme d'évaluation pour l'ensemble de ses catégories de personnel dans une perspective de développement professionnel.

Le Collège met en œuvre des mécanismes lui permettant de veiller à l'**efficacité** de ses programmes d'études. D'une part, le Collège veille à mettre en place des mesures de recrutement, de sélection et d'intégration qui permettent de former des étudiants capables de réussir les programmes d'études. En effet, le Collège applique son Règlement sur les conditions d'admission et la réussite scolaire. De plus, il recrute des étudiants dans le cadre d'un partenariat avec des établissements d'enseignement français. Pour faciliter l'intégration des étudiants, le Collège organise des activités d'accueil et met également en œuvre sa pédagogie de la première session. Dans le cadre de cette mesure, quinze heures de cours sont ajoutées à l'horaire des élèves de la formation ordinaire, pendant lesquelles le professeur responsable anime des activités qui permettent aux étudiants de s'approprier le programme, les outils mis à leur disposition et les services existants. Une trousse d'activités est fournie aux professeurs pour les guider. D'ailleurs une version de cette trousse a été bonifiée pour répondre davantage aux besoins des étudiants internationaux.

D'autre part, afin d'analyser le cheminement scolaire et la réussite de ses étudiants, le Collège produit des portraits analytiques par programme ce qui lui permet d'établir des comparaisons avec les données sur l'ensemble du réseau collégial public. Les données disponibles sont basées sur l'admission dès la 1^e session. Compte tenu des équivalences de cours accordées aux étudiants internationaux, ceux-ci intègrent généralement leur programme d'études à la 3^e ou à la 5^e session. Pour cette raison, le Collège ne tient pas compte des données les concernant dans l'analyse des cheminements scolaires par cohortes afin de ne pas tirer de conclusions erronées. Toutefois, les données que le Collège produit sur la réussite des cours incluent les étudiants internationaux, le cas échéant. La Commission a constaté, par ailleurs, lors de la visite, que les comités de programme analysent la réussite des cours et les cheminements scolaires de tous leurs étudiants même quand peu de données sont disponibles étant donné leur proximité avec leurs étudiants. La Commission note la difficulté pour le Collège d'intégrer, dans son système d'information, les données concernant le cheminement scolaire des étudiants internationaux et elle considère qu'il devrait tenir compte de cette problématique dans ses travaux pour

systematiser l'information sur les programmes. De plus, le Collège accorde une importance au suivi des causes d'abandon qui sont systématiquement analysées par les aides pédagogiques individuels tant au campus principal qu'au Centre matapédien d'études collégiales où les données sur la réussite sont analysées par les équipes programmes et présentées au Comité des études. À la formation continue, les taux d'abandon et de diplomation font l'objet d'analyse par la Direction de la formation continue.

Le Collège met aussi en œuvre un mécanisme pour veiller à ce que l'épreuve finale de cours permette d'évaluer l'atteinte des objectifs par les étudiants selon les standards et il prévoit améliorer le suivi des corrections à apporter, le cas échéant. Par contre, il ne possède pas de mécanisme qui assurerait que les épreuves synthèses de programme permettent aux étudiants de démontrer qu'ils maîtrisent l'ensemble des compétences du programme. La Commission est d'avis que le Collège devrait également développer et mettre en œuvre un tel mécanisme.

Plusieurs mécanismes sont mis en œuvre par le Collège pour veiller à la **qualité de la gestion** des programmes d'études. D'une part, à la Direction des services éducatifs, les responsabilités associées aux programmes sont clairement réparties entre la directrice et les directions adjointes. De plus, des responsabilités bien définies sont attribuées aux conseillères pédagogiques pour la mise en œuvre des mécanismes d'assurance qualité. En outre, des comités de programme sont mis sur pied. Or, le Collège a constaté que même si la PIEP et la PIEA décrivent le partage des responsabilités eu égard au coordonnateur de département et au coordonnateur de programme, les rôles exercés ne permettent pas de distinguer les deux fonctions, car il est possible que le coordonnateur d'un département soit également coordonnateur du programme auquel son département contribue. Aussi, un plan de travail et un bilan annuel doivent être produits pour le département et pour le comité de programme. Pour soutenir les coordonnateurs, le Collège met à leur disposition un gabarit de plan de travail et de bilan annuel. De plus, depuis l'automne 2017, il a élaboré un guide et une formation afin de leur permettre de mieux comprendre leur rôle et d'assumer leurs responsabilités en tant que coordonnateur de programme ou de département. D'autre part, afin de faciliter les liens entre le Collège et le Centre matapédien d'études collégiales, une conseillère pédagogique prend part activement au Comité des études du Centre et participe aussi aux rencontres de la Commission des études du Cégep de Matane. Au sein du comité de direction, les responsabilités sont définies clairement. La directrice de la formation continue témoigne notamment des mécanismes d'assurance qualité mis en œuvre dans tous les points de service où sont offerts des programmes d'AEC.

En outre, le Collège met en œuvre des mécanismes pour évaluer les forces et les points à améliorer des programmes à l'aide de données statistiques et perceptuelles qu'il collige dans son système d'information et des portraits analytiques qu'il produit pour chaque programme. Ces portraits sont utilisés notamment par les comités de programme dans le cadre de l'évaluation continue des programmes. La Commission observe, à l'instar du Collège, que la production de données pertinentes et suffisantes constitue un défi compte

tenu du faible effectif étudiant dans plusieurs programmes et en raison des cheminements scolaires variés des étudiants internationaux. Dans son rapport et lors de la visite, le Collège a précisé qu'il aspire à recueillir des données en continu et à les comptabiliser à des fréquences lui permettant d'en obtenir suffisamment pour permettre une interprétation juste et pour produire des tableaux de bord comme prévu dans sa PIEP. La Commission **suggère** au Collège de développer et de mettre en œuvre, comme il prévoit le faire, un mécanisme lui permettant de recueillir des données pertinentes et suffisantes sur les différentes dimensions des programmes afin de tracer un portrait complet de chacun d'eux et d'en déduire les forces et les points à améliorer.

De plus, le Collège a constaté qu'il ne dispose pas, pour chaque programme, d'un dossier regroupant l'ensemble des documents essentiels portant, entre autres, sur les élaborations et les révisions de programmes, bien que les documents de certains programmes, comme les plans d'études, soient archivés dans un système informatique. Il a observé que les pratiques sont variables. C'est pourquoi il a prévu dans son plan d'action mettre en place un mécanisme formel lui permettant de conserver, de centraliser et de rendre accessibles les documents et les informations concernant l'historique des programmes, ce que la Commission l'encourage à faire. Enfin, le Collège s'assure que la description des programmes d'études est disponible dans le Guide étudiant et qu'elle est expliquée aux étudiants lors des activités de la pédagogie de la première session et lors des journées d'accueil. Au moment de la visite, le Collège travaillait à formaliser le suivi de l'application de la PIEA dans les programmes d'études, tel qu'il a prévu dans son plan d'action.

Des témoignages reçus lors de la visite ont permis à la Commission de constater la transparence des échanges entre les professeurs, le personnel professionnel et de soutien, la Direction des études et la Direction générale. La Commission a également noté les mécanismes déployés par le Collège pour assurer la cohérence de ses actions dans tous les sites de formation où il offre des programmes. La Commission constate aussi le rôle prépondérant des conseillères pédagogiques auprès des départements et des comités de programme dans la mise en œuvre des mécanismes d'assurance qualité et leur contribution significative au bon fonctionnement des programmes d'études.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

La Direction des services éducatifs a amorcé le processus de révision de la PIEP peu de temps après la période d'observation et la politique actualisée a été adoptée en juin 2017 par le conseil d'administration. La PIEP actualisée prévoit que l'autoévaluation de son application doit être faite tous les cinq ans, mais qu'une révision peut être entreprise et que des modifications peuvent être apportées avant ce délai si cela s'avère nécessaire. Comme les dernières modifications apportées à la PIEP entraînent des changements importants dans les pratiques d'évaluation des programmes, le Collège a également prévu dans son plan d'action compléter l'évaluation de l'implantation de l'évaluation continue et de définir un mécanisme de suivi de l'application de la PIEP, ce que la Commission l'encourage à

faire. En ce qui concerne la Politique de gestion des programmes d'études, elle a été révisée pendant la période d'observation et les modifications ont été adoptées en juin 2014 par le conseil d'administration.

En somme, le Cégep de Matane met en œuvre des mécanismes afin d'assurer la qualité de ses programmes d'études et démontre sa capacité à les réviser et, au besoin, à les actualiser. La Commission estime que les mécanismes assurant l'encadrement des étudiants durant toute la durée de leurs études sont une force du système d'assurance qualité du Cégep de Matane. De plus, la Commission rappelle au Collège qu'elle lui recommande de mettre en œuvre un mécanisme d'évaluation pour l'ensemble de ses catégories de personnel dans une perspective de développement professionnel. Elle lui rappelle également qu'elle lui suggère de développer et de mettre en œuvre, comme il prévoit le faire, un mécanisme lui permettant de recueillir des données pertinentes et suffisantes sur les différentes dimensions des programmes afin de tracer un portrait complet de chacun d'eux et d'en déduire les forces et les points à améliorer. Enfin, la Commission rappelle au Collège qu'elle l'invite à poursuivre, tel qu'il le prévoit, les travaux qu'il a amorcés pour élaborer des plans-cadres pour tous les cours de tous ses programmes d'études afin d'améliorer leur cohérence.

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 est le principal mécanisme du Cégep de Matane pour veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages. Elle soutient les professeurs dans le développement de pratiques d'évaluation de qualité, notamment en définissant les règles relatives à l'évaluation des apprentissages ainsi que le partage des responsabilités dans son application. Sa mise en œuvre est sous la responsabilité de la Direction des services éducatifs qui est appuyée dans cette tâche par les coordonnateurs de département qui veillent à l'application de la politique dans leur département respectif. Afin de soutenir les professeurs, les départements, les comités de programme et les conseillers pédagogiques dans l'exercice des responsabilités attribuées dans la PIEA, la Direction des services éducatifs diffuse des outils afférents à cette politique, tels que des capsules vidéo expliquant le contenu des plans d'études et une Politique institutionnelle de reconnaissance des acquis.

Puisque des programmes sous la responsabilité de deux collèges partenaires sont offerts au Centre matapédien d'études collégiales, la PIEA de ces deux collèges doit être respectée. Afin de tenir compte de cette situation, une Politique d'établissement d'évaluation des apprentissages a été élaborée spécifiquement pour ce Centre dans le but d'harmoniser les pratiques d'évaluation des deux collèges partenaires. Elle est entrée en vigueur en 2001 et son plus récent amendement date de février 2017. Cette politique précise notamment des modalités particulières d'application des politiques pour cet établissement et est utilisée par le Cégep de Matane pour les programmes qu'il y offre. Chaque version de cette politique d'établissement a été adoptée par le conseil d'administration du Cégep de Matane, après que la Commission des études se soit assurée de sa conformité avec la PIEA du Cégep de Matane. La Politique d'établissement d'évaluation des apprentissages a été remplacée, en juin 2017, par le Cadre local d'application de la PIEA du Cégep de Rimouski, dont la conformité avec la PIEA du Cégep de Matane a aussi été validée par la Commission des études du Cégep de Matane.

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

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

Le Collège veille à la **justice** de l'évaluation des apprentissages des étudiants, notamment en les informant de diverses façons des règles d'évaluation comprises dans sa PIEA. Pour ce faire, la politique est disponible sur le site Internet du Collège et sur le portail. Les règles d'évaluation des apprentissages sont également communiquées aux étudiants par le biais des plans d'études. L'adoption départementale de tous les plans d'études avant leur remise aux étudiants et la mise en œuvre du mécanisme d'analyse des plans d'études par les conseillères pédagogiques permettent au Collège de veiller à ce qu'ils contiennent l'information concernant les règles d'évaluation des apprentissages. De plus, afin de veiller à l'impartialité de l'évaluation, les professeurs informent les étudiants des critères d'évaluation au moins une semaine à l'avance, tel que prévu dans la PIEA, ce qui a été confirmé par les étudiants interrogés lors de la visite. Par ailleurs, les étudiants ont un droit de recours dont les modalités leur sont présentées dans le cadre de la pédagogie de la première session pour la formation ordinaire du campus principal et lors des journées d'accueil pour la formation continue et le Centre matapédien d'études collégiales.

Pour veiller à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, le Collège s'appuie notamment sur son mécanisme d'analyse des plans d'études. Chaque session, quatre départements choisissent un échantillon de trois ou quatre plans d'études, accompagnés des épreuves finales de cours. Les conseillères pédagogiques en font l'analyse et s'assurent que les modalités et les critères d'évaluation des apprentissages sont en adéquation avec la compétence visée et le contenu enseigné. Après avoir analysé les plans d'études et les épreuves finales de cours, les conseillères pédagogiques rencontrent individuellement les professeurs concernés et soumettent, au coordonnateur de département ainsi qu'à la Direction des services éducatifs, un avis pédagogique comportant les forces et les points à améliorer des plans d'études du programme ciblé et de l'épreuve finale, le cas échéant. Le Collège a mentionné, dans son rapport et lors de la visite, qu'il a prévu mettre en œuvre un mécanisme afin de s'assurer que les corrections nécessaires, le cas échéant, sont effectuées aux plans d'études et aux épreuves finales, ce que la Commission **invite** à faire. La grille de révision des plans d'études utilisée comporte un critère concernant l'évaluation individuelle lors des travaux d'équipe. Or, les témoignages recueillis lors de la visite indiquent que les pratiques sont variables et que les étudiants ne sont pas toujours évalués sur une base individuelle. La Commission estime que le Collège aurait avantage à revoir l'encadrement de ses pratiques en matière d'évaluation des travaux d'équipe.

En ce qui a trait aux épreuves synthèses de programme, la PIEA et la Politique de gestion des programmes d'études encadrent les comités de programme afin qu'ils élaborent une ESP qui permet de vérifier l'atteinte de l'ensemble des compétences du programme. La nature de l'épreuve synthèse et une description générale de la tâche demandée aux

étudiants sont incluses dans le devis local de chaque programme. Le devis local est adopté au conseil d'administration après avis de la Commission des études. Toutefois, le Collège a constaté qu'aucun mécanisme n'était mis en œuvre pour permettre à la Direction des services éducatifs d'apprécier les ESP de chaque programme et d'examiner les critères d'évaluation et les grilles de correction. De plus, l'ESP n'est pas archivée dans le dossier de chaque programme. Le Collège a donc prévu mettre en place un mécanisme lui permettant d'apprécier chaque ESP et d'intégrer au dossier programme tous les documents liés à celles-ci. La Commission **suggère** au Collège, comme il le prévoit à son plan d'action, de développer et de mettre en œuvre un mécanisme lui permettant de s'assurer que les épreuves synthèses de programme vérifient l'atteinte des compétences du programme et de s'assurer du suivi des corrections à apporter, le cas échéant. Quant à l'équivalence des évaluations, le Collège y veille lors de la mise en œuvre du mécanisme d'analyse des plans d'études et des EFC et lors des évaluations de programmes en plus de miser sur la concertation entre les professeurs des départements et des programmes.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Au début de la période d'observation, en mai 2012, le Collège a procédé à la révision de sa PIEA et des changements mineurs y ont été apportés. Il a également modifié sa politique en mai 2018, afin de se conformer aux nouvelles modalités du Règlement sur le régime des études collégiales. Quant à la Politique d'établissement d'évaluation des apprentissages en vigueur au Centre matapédien d'études collégiales, elle a été révisée et actualisée en juin 2012 et en février 2017 avant d'être remplacée par le Cadre local d'application de la PIEA du Cégep de Rimouski quelques mois plus tard.

Par ailleurs, l'autoévaluation de l'application de la PIEA, prévue tous les cinq ans, devait se faire en 2017, mais elle n'a pas été réalisée. Le Collège a mentionné, dans son rapport d'évaluation, qu'il n'a pas consigné les informations au sujet des difficultés rencontrées par les départements lors de l'application de la politique. Le Collège prévoit, dans son plan d'action, mettre en œuvre son mécanisme de révision et d'autoévaluation de l'application de sa politique en vue de l'actualiser, ce que la Commission l'encourage à faire.

Somme toute, le Cégep de Matane met en œuvre des mécanismes veillant à la qualité de l'évaluation des apprentissages et prévoit des actions en réponse aux constats issus du regard critique qu'il a posé sur son système d'assurance qualité afin d'améliorer l'efficacité de ses mécanismes. La Commission souligne le souci du Collège de veiller à ce que les étudiants soient accueillis et informés dès leur arrivée des règles d'évaluation et des mécanismes de droits de recours, notamment par la mise en œuvre de la pédagogie de la première session. La Commission note aussi la mise en place d'un mécanisme d'analyse des épreuves finales de cours permettant d'attester l'atteinte des objectifs et des standards. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui suggère de développer et de mettre en œuvre un mécanisme lui permettant de s'assurer que les épreuves synthèses de

programme vérifient l'atteinte des compétences du programme et de s'assurer du suivi des corrections à apporter.

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

La planification stratégique du Cégep de Matane est le principal mécanisme mis en œuvre par le Collège pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs institutionnels. Au début de la période d'observation, le *Plan stratégique 2009-2014*, incluant le plan de réussite, était en vigueur. Il s'articule autour de cinq orientations portant sur le positionnement stratégique institutionnel, sur les plans de réussite annuels et triennaux, sur le soutien au développement local et régional, sur les ressources humaines de l'organisation et sur la recherche et le développement du Collège. Elles se déclinent en 17 objectifs et 41 actions accompagnées d'indicateurs de résultats. Au moment de la visite, le Collège mettait en œuvre sa *Planification stratégique 2017-2022*, incluant la planification liée à la réussite, actualisée et adoptée en juin 2018. Celle-ci comporte quatre enjeux, soit l'environnement pédagogique, l'attractivité du Collège, la mobilisation du personnel et le développement régional. Un défi est associé à chacun des enjeux de cette planification stratégique, laquelle compte 15 objectifs. La Direction générale veille à la mise en œuvre et au suivi des résultats de la planification stratégique dans tous les points de service, sauf au Centre matapédien d'études collégiales qui relève du Cégep de Rimouski.

La deuxième orientation du *Plan stratégique 2009-2014* concerne la réussite. Elle est constituée de trois objectifs et de sept actions accompagnées d'indicateurs de résultats. Sa mise en œuvre est appuyée par le *Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation 2011-2014* qui propose des actions et des mesures d'aide qui visent l'amélioration du taux de réussite des étudiants. Au cours de la période d'observation, le Collège a également mis en œuvre son *Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation 2015-2020*. Ce dernier avait été actualisé au moment de la visite, pour devenir le *Plan de la réussite 2017-2022*, afin notamment que les années correspondent à celles de la nouvelle planification stratégique. La Direction des services éducatifs voit à la mise en œuvre du plan de réussite et des mécanismes de suivi des mesures d'aide à la réussite.

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

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

Le Collège a développé des mécanismes qui lui permettent d'assurer la **mise en œuvre** de sa planification stratégique. Annuellement, le comité de direction, coordonné par la Direction générale, établit les priorités institutionnelles en s'appuyant notamment sur les constats du bilan annuel précédent. Les priorités institutionnelles sont par la suite présentées au personnel-cadre lors de la réunion de la planification annuelle et à l'ensemble du personnel lors de la journée d'accueil avant d'être diffusées sur le portail du Collège. Les directions élaborent leur plan de travail respectif à partir de ces priorités. Le plan de travail annuel de la Direction générale et son bilan sont déposés pour adoption au conseil d'administration. De surcroît, ce mécanisme facilite le suivi des actions qui s'échelonnent sur plus de 12 mois. En effet, les actions qui ne sont pas complétées au cours de l'année sont reconduites dans les plans de travail subséquents. Quant aux comités de programme et aux départements, ils établissent aussi, dans leur plan de travail, des objectifs qui tiennent compte de la planification stratégique, incluant la planification liée à réussite. En outre, lors de la période d'observation, les mécanismes de mise en œuvre de chacune des versions du Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation étaient pris en charge par le comité de concertation des services éducatifs. Un bilan annuel était préparé par la Direction des services éducatifs qui le présentait au conseil d'administration pour adoption. Des mécanismes similaires assurent la mise en œuvre du *Plan de la réussite 2017-2022*. Celui-ci est le fruit d'un vaste processus de consultation des membres du personnel et des étudiants duquel a résulté une forte adhésion à la vision de la réussite. Le plan de réussite s'appuie sur un diagnostic des problèmes de réussite. Il s'articule autour de quatre défis, dont le soutien aux étudiants dans leur transition vers les études collégiales et l'amélioration de la réponse à leurs besoins et à la détection de leurs difficultés. *Le Plan de la réussite 2017-2022* comprend un plan d'action pour la réussite. Le comité de gestion des services éducatifs aborde les étapes de la mise en œuvre du plan de réussite lors de ses réunions. Le comité d'aide à la réussite agit, quant à lui, comme comité-conseil dans la mise en œuvre et le suivi du plan de réussite. La Direction des services éducatifs présente son plan de travail annuel et son bilan annuel, inspirés du *Plan d'action pour la réussite*, au conseil d'administration pour adoption. Les comités de programme, les départements et les services doivent choisir les objectifs de réussite tenant compte du Plan institutionnel de la réussite, les inscrire dans leur plan de travail et en rendre compte dans leur bilan annuel. Le Collège a constaté que cette façon de faire suscite l'adhésion de la communauté, mais qu'il est nécessaire de soutenir les départements et les comités de programme dans le choix des objectifs en lien avec la planification stratégique et avec le plan de réussite. C'est pourquoi il a élaboré, en 2018, un gabarit de plan de travail annuel et de bilan annuel. La Direction des services éducatifs fournit aussi un portrait analytique par programme.

Le Collège porte une attention particulière au **suivi des résultats** de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, et à ceux de son plan de réussite. En effet, à mi-parcours et au terme de l'année scolaire, les cadres se réunissent pour évaluer la progression des travaux et proposer des ajustements, le cas échéant. Toutefois, la Commission constate, à l'instar du Collège, que les bilans annuels du *Plan stratégique 2009-2014*, incluant le plan de réussite, et le bilan quinquennal témoignaient des actions réalisées en lien avec ce plan stratégique et non de l'atteinte des résultats. La nouvelle *Planification stratégique 2017-2022*, incluant la planification liée à réussite, comporte des résultats attendus mesurables et le Collège a prévu, dans le plan d'action associé à sa démarche d'autoévaluation, mettre en place un mécanisme de collecte de données pour être en mesure d'apprécier leur atteinte. En ce qui concerne le suivi des résultats des objectifs liés à la réussite, des cibles sont clairement définies dans le *Plan de la réussite 2017-2022* et un suivi des résultats est effectué par les bilans annuels réalisés par la Direction des services éducatifs. Ces bilans comprennent une analyse de l'atteinte des cibles liées aux indicateurs de réussite et ils dressent le portrait des points forts et des points à améliorer.

La Commission constate que les mécanismes en place permettent au Collège de suivre la progression vers l'atteinte des résultats du *Plan de la réussite 2017-2022* et que des résultats attendus mesurables sont intégrés dans la *Planification stratégique 2017-2022*, incluant la planification liée à la réussite. La Commission **suggère** au Collège, comme il prévoit le faire, de mettre en œuvre un mécanisme afin d'assurer le suivi de l'ensemble des résultats de sa planification stratégique.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

Au cours de la période d'observation, soit de 2012 à 2016, le Collège n'a pas actualisé son *Plan stratégique 2009-2014*, incluant le plan de réussite. Au cours de l'année 2014-2015, le Collège a entamé l'élaboration du plan stratégique ultérieur, mais la démarche n'a pu être menée à terme. Le Collège a mentionné, lors de la visite, avoir poursuivi ses activités sous les mêmes orientations. Après la période d'observation, à la suite d'une vaste démarche de consultation, une nouvelle *Planification stratégique 2017-2022*, incluant la planification liée à la réussite, a été élaborée et elle a été actualisée en 2018 pour tenir compte des avis de la Commission, notamment en ajoutant des résultats attendus mesurables. Quant aux plans institutionnels d'amélioration de la réussite et de la diplomation, la version 2011-2014 a fait place à la version 2015-2020, qui a été révisée, actualisée, arrimée avec la nouvelle *Planification stratégique 2017-2022* et renommée. Le *Plan de la réussite 2017-2022* a été adopté au conseil d'administration en septembre 2018. La Commission estime que pendant la période d'observation, soit de 2012 à 2016, la gestion des mécanismes témoignait en partie d'une capacité du Collège à réviser et à actualiser le plan stratégique alors en vigueur et à officialiser sa prolongation. Toutefois, la Commission a constaté, lors de la visite, que le Collège a réalisé depuis 2017 des travaux

qui l'ont conduit à élaborer sa nouvelle *Planification stratégique 2017-2022*, à l'adopter et à l'actualiser.

En conclusion, le Cégep de Matane met en place des mécanismes pour veiller à la qualité de sa planification stratégique, incluant sa planification liée à la réussite, et démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. La Commission souligne l'adhésion du personnel au plan de réussite ainsi que le travail de concertation des directions du Collège et de tout le personnel autour de la réussite des étudiants. Elle note l'efficacité des mécanismes de suivi des résultats concernant les objectifs relatifs à la réussite. Toutefois elle relève des améliorations à apporter pour assurer le suivi des résultats des autres objectifs de la planification stratégique. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui suggère de mettre en œuvre un mécanisme afin d'assurer le suivi de l'ensemble des résultats de sa planification 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 du Collège sur l'ensemble du système d'assurance qualité

Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Cégep de Matane pose un regard sur la démarche qu'il a effectuée et les composantes de son système d'assurance qualité. Dans l'ensemble, il estime que les mécanismes qu'il met en œuvre sont généralement efficaces et servent de référence pour encadrer les pratiques. Le Collège note aussi que l'analyse approfondie des mécanismes institutionnels lui a permis de brosser un portrait des mécanismes en place dans tous les points de services où il offre des programmes et d'y porter un regard critique, notamment au sujet de leur caractère formel. Le Collège estime avoir mis en évidence l'importance de systématiser l'information sur les programmes et sur le suivi des résultats ainsi que l'importance d'archiver et de centraliser la documentation relative aux programmes pour mieux soutenir la prise de décision. En outre, il juge nécessaire de préciser et de formaliser ses mécanismes de suivi et de les mettre en œuvre en vue de réviser et d'actualiser ses mécanismes principaux et les pratiques en appui pour assurer l'amélioration continue de son système d'assurance qualité.

Plan d'action

Le Cégep de Matane a produit le *Plan d'action 2019-2024* au terme de sa démarche d'autoévaluation. Il a ciblé les actions à entreprendre au regard des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages et de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Le plan d'action du Collège est en lien avec les constats établis résultant de la démarche d'autoévaluation et les actions envisagées sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège. La Commission note que les responsabilités pour la réalisation des différentes actions envisagées ont été assignées et qu'un échéancier a été établi. Elle encourage toutefois le Collège à établir des priorités. Au moment de la visite, certaines actions avaient été entreprises, comme l'élaboration de plans-cadres dans certains programmes d'études.

Conclusion

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

Le Cégep de Matane met en œuvre des mécanismes pour veiller à la qualité de chaque composante de son système d'assurance qualité. La démarche d'autoévaluation qu'il a réalisée lui a permis de cerner les points forts et les aspects à améliorer et de cibler des actions en réponse aux constats qu'il a établis. Le Collège met en œuvre des mécanismes pour assurer la qualité des programmes d'études qu'il offre et il démontre sa capacité à les réviser et à les actualiser, le cas échéant. La Commission note que le Collège met en place un mode d'évaluation continue des programmes d'études et qu'il prévoit effectuer le suivi de son implantation. À l'instar du Collège, elle constate les défis qu'il rencontre pour obtenir suffisamment de données sur les programmes lui permettant de réaliser des analyses justes compte tenu du faible effectif étudiant dans certains programmes et des cheminements scolaires variés des étudiants internationaux qui constituent une proportion significative de sa population étudiante. La Commission suggère au Collège de développer et mettre en œuvre, comme il prévoit le faire, un mécanisme lui permettant de recueillir, en temps opportun, des données pertinentes et suffisantes sur les différentes dimensions des programmes afin de tracer un portrait complet de chacun d'eux et d'en déduire les forces et les points à améliorer. Elle l'encourage aussi à mettre en place un mécanisme formel lui permettant de conserver, de centraliser et de rendre accessibles les documents et les informations concernant l'historique des programmes.

La Commission tient à souligner les mécanismes que le Collège met en œuvre pour assurer un encadrement soutenu des étudiants ainsi que le travail de concertation des directions du Collège et de tout le personnel autour de la réussite des étudiants. La Commission a également noté les mécanismes déployés par le Collège pour assurer une cohérence de ses actions dans tous les points de service où il offre des programmes. Elle a aussi souligné la nécessité pour le Collège de veiller au développement professionnel de l'ensemble de son personnel et c'est pourquoi elle lui recommande de mettre en œuvre un mécanisme institutionnel d'évaluation pour l'ensemble de ses catégories de personnel. En outre, la Commission invite le Collège à poursuivre, tel qu'il le prévoit, les travaux qu'il a amorcés pour élaborer des plans-cadres pour tous ses programmes d'études afin d'améliorer la cohérence de ses programmes.

Le Collège met en œuvre des mécanismes veillant à la qualité de l'évaluation des apprentissages et a développé des outils afin de guider le personnel à cet effet. La Commission souligne le souci du Collège de veiller à ce que les étudiants soient accueillis et informés dès leur arrivée des règles d'évaluation et des mécanismes de droits de recours, notamment par la pédagogie de la première session. La Commission note la mise

en place par le Collège d'un mécanisme d'analyse des plans de cours et épreuves finales de cours et elle l'invite à mettre en œuvre un mécanisme afin de veiller à ce que les corrections nécessaires soient effectuées, le cas échéant. La Commission suggère au Collège de développer et de mettre en œuvre un mécanisme lui permettant de s'assurer que les épreuves synthèses de programme vérifient l'atteinte des compétences du programme et de s'assurer du suivi des corrections à apporter.

Le Collège met en œuvre des mécanismes veillant à la qualité de sa planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, et démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. Elle note aussi les mécanismes de suivi des résultats concernant les objectifs relatifs à la réussite. Toutefois, elle relève des améliorations à apporter pour assurer le suivi des résultats des autres objectifs de la planification stratégique. C'est pourquoi la Commission suggère au Collège de mettre en place un mécanisme lui permettant d'assurer le suivi de l'ensemble des résultats de sa planification stratégique. Pour terminer, la Commission souligne l'adhésion de l'ensemble du personnel au plan de réussite et la participation de l'ensemble de la communauté à sa mise en œuvre.

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 Cégep de Matane souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission. Le Collège a également apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

Le Collège a fait part à la Commission des actions menées concernant les points à améliorer relevés dans le rapport d'évaluation. D'abord, le Collège a élaboré une nouvelle politique d'évaluation de l'ensemble du personnel ainsi que les programmes qui en découlent. Ils font l'objet d'une consultation auprès des syndicats. Ensuite, le Collège a mis en place un gabarit institutionnel pour les plans-cadres et ceux-ci sont en cours d'élaboration dans cinq programmes. Puis, une consultation a été amorcée par le Collège sur les balises de l'ESP et son évaluation, dans le but de mettre en place un processus formel d'évaluation continue des ESP. En outre, un mécanisme de suivi de l'ensemble des résultats de sa planification stratégique a été élaboré et accepté par le comité de concertation des cadres. Le Collège prévoit le présenter aux membres du conseil d'administration et le mettre en œuvre en vue de la prochaine année scolaire. Enfin, le plan d'action découlant de l'autoévaluation de l'efficacité du SAQC est en cours de révision afin d'établir de nouvelles priorités.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,



Murielle Lanciault, présidente

COPIE CERTIFIÉE CONFORME