



## RAPPORT D'ÉVALUATION

Version définitive

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

**du Cégep Vanier**

Juin 2020

## Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep Vanier 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*<sup>1</sup>, 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 Vanier, couvrant la période d'observation 2013 à 2018 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 19 juin 2019. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 17, 18, 19 et 24 septembre<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, le comité de direction, la régie pédagogique de la Direction des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs<sup>3</sup>, 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 Vanier, 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<sup>me</sup> Joanne Munn, qui en assumait la présidence, le comité était composé de : M. Gordon Brown, directeur des études du Cégep John Abbott, M. Louis Lavoie, directeur des ressources humaines et des affaires corporatives du Cégep Gérard-Griffin à la retraite et de M. Mathieu Lépine, directeur adjoint à la Direction des études du Collège LaSalle. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Virginie Bérubé, agente de recherche de la Commission qui agissait à titre de secrétaire. M<sup>me</sup> Libérata Mukarugagi, commissaire, accompagnait le comité à titre d'observatrice.

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 Vanier, fondé en 1970, est un établissement d'enseignement collégial public anglophone situé dans l'arrondissement Saint-Laurent sur l'île de Montréal.

La mission du Collège est d'offrir une expérience d'apprentissage et de vie enrichissante qui prépare les étudiants, tant au plan scolaire que professionnel, à titre de citoyens engagés. Plusieurs valeurs sont préconisées par le Collège, dont la créativité, l'esprit critique, l'excellence, l'accessibilité, l'inclusion, la diversité, l'amélioration continue, l'engagement et l'ouverture sur le monde.

Le Cégep Vanier offre à la formation ordinaire 23 programmes d'études, soit 7 programmes préuniversitaires et 16 programmes techniques menant au diplôme d'études collégiales (DEC), en plus du cheminement *Tremplin DEC*. Les programmes d'études techniques de la formation ordinaire appartiennent aux domaines des techniques biologiques, humaines, physiques, de l'administration ainsi que des arts et communications graphiques. À la formation continue, le Collège propose huit programmes menant à l'attestation d'études collégiales (AEC) et deux programmes menant au DEC. Les programmes de la formation continue sont offerts à temps plein et à temps partiel. Ils touchent principalement le domaine des arts et communications graphiques et de l'administration. De plus, la reconnaissance des acquis est possible pour trois des programmes dispensés à la formation continue.

Au cours de la période d'observation, de 2013 à 2018, la population étudiante du Collège a légèrement diminué à la formation préuniversitaire et à la formation continue, alors qu'elle a augmenté à la formation technique. En 2013, le nombre total d'étudiants du Collège s'élevait à 7 456. Selon les données de 2018, le Collège comptait 7 243 étudiants, dont 87 % inscrits à la formation ordinaire et 13 % à la formation continue. À la formation ordinaire, sur les 6 319 étudiants, 67 % étaient inscrits dans un programme de la formation préuniversitaire et 33 % dans un programme de formation technique. Pour ce qui est des employés, leur nombre a aussi légèrement diminué, passant de 672 en 2013 à 661 en 2018. Parmi ces 661 employés, 33 sont des cadres, 42 sont des professionnels, 143 sont des employés de soutien, 436 sont des professeurs de la formation ordinaire et 7 sont des professeurs à temps plein à la formation continue.

La Direction générale est soutenue par sept autres directions, soit la Direction des études, la Direction des communications et des affaires publiques, la Direction des services aux étudiants, la Direction des ressources humaines, la Direction des ressources matérielles, la Direction des ressources financières ainsi que la Direction des services informatiques. Le comité de direction est composé de chacun des directeurs des services énumérés

précédemment ainsi que du directeur général. Pour sa part, la Direction des études est accompagnée de cinq directions adjointes, soit la Direction adjointe des arts, de l'administration et des sciences sociales, la Direction adjointe des sciences et technologies, la Direction adjointe de la formation continue et des services à la communauté, la Direction des services administratifs et du registrariat et, finalement, la Direction adjointe de la formation générale, de laquelle relève d'ailleurs le bureau de soutien et d'innovation pédagogiques (*Pedagogical Support and Innovation Office*) et le carrefour d'apprentissage (*Learning Commons*) regroupant les centres d'aide. La directrice des études ainsi que les directeurs adjoints forment ensemble la régie pédagogique de la Direction des études. Au cours de la période d'observation, les personnes ayant occupé les fonctions à la Direction générale, à la Direction des études et à la présidence du conseil d'administration ont toutes changé.

## **La démarche d'autoévaluation**

Le Cégep Vanier a examiné l'efficacité de ses mécanismes d'assurance qualité lors d'une période d'observation s'échelonnant de 2013 à 2018, et la démarche d'autoévaluation s'est déroulée de février 2018 à juin 2019.

Pour la réalisation de sa démarche d'autoévaluation, le Collège a mis à contribution deux comités, soit le comité d'autoévaluation et le comité de validation, ainsi que deux groupes de travail : le groupe collaboratif de rédaction du rapport et le groupe consultatif.

Le comité d'autoévaluation ayant pour mandat de piloter la démarche était formé de la directrice des études, de la directrice adjointe à la formation générale, de la coordonnatrice du bureau de soutien et d'innovation pédagogiques, de deux conseillères pédagogiques (l'une associée à la formation régulière et l'autre à la formation continue), et d'une personne qui était le réviseur et l'éditeur du rapport d'autoévaluation.

Le comité de validation a donné des avis au comité d'autoévaluation et a validé le rapport final d'autoévaluation avant qu'il ne soit présenté à la Commission des études et au conseil d'administration. Ce comité était composé du directeur général, de la directrice des études, de la directrice adjointe à la formation générale, de la directrice des services aux étudiants, de six représentants des départements, de trois professionnels, de deux employés de soutien ainsi que d'un étudiant.

Le groupe collaboratif de rédaction du rapport a été responsable de rédiger le rapport d'autoévaluation, d'organiser la table des matières ainsi que toute la documentation afférente. Il était formé de la coordonnatrice du bureau de soutien et d'innovation pédagogiques et de deux conseillères pédagogiques. Enfin, le groupe consultatif, composé de plusieurs intervenants occupant des postes dans les différents services du Collège, a contribué à la collecte des données.

Un devis d'évaluation présentant notamment le contexte, les objets et les critères d'évaluation, les principaux enjeux, la contribution des comités et des groupes de travail ainsi qu'un calendrier des tâches à réaliser a été élaboré par le comité d'autoévaluation. Les trois enjeux principaux définis par le Collège étaient de réaliser la démarche d'autoévaluation tout en révisant et en développant de nouveaux mécanismes, de développer une vision commune des pratiques d'évaluation de la qualité et un vocabulaire propre au Collège ainsi que de clarifier les rôles et les responsabilités des différents intervenants au regard des pratiques d'évaluation de la qualité.

À partir du devis, le comité d'autoévaluation, avec l'aide du groupe consultatif, a procédé à la collecte de données perceptuelles, documentaires et statistiques en réalisant différentes consultations et en utilisant des questionnaires et des données disponibles dans le système d'information institutionnel. Ensuite, le comité a analysé l'efficacité des mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, ceux assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages ainsi que ceux assurant la qualité de la planification stratégique et de la planification de la réussite. Tout au long de la démarche, le Collège s'est appuyé sur les documents de référence produits par la Commission, plus précisément aux critères définis par cette dernière, pour porter un regard critique, établir des constats et porter des jugements. Après une présentation à la Commission des études, le rapport d'autoévaluation a été adopté par le conseil d'administration de l'établissement le 28 mai 2019.

## **Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité**

Au début de la période d'observation, le Collège indique qu'il a utilisé la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (*Program Evaluation Policy*) (PIEP) datant de 2012. Cette politique n'a pas été transmise à la Commission, mais il s'agit d'une version révisée de la politique datant de 2003, laquelle avait été évaluée par la Commission. Dans son rapport de mai 2003, la Commission avait jugé que cette politique contenait les composantes et les éléments essentiels à la réalisation d'évaluations de qualité et à une utilisation efficiente de l'évaluation dans la gestion des programmes. En juin 2017, le Collège a adopté sa première Politique institutionnelle de gestion et d'évaluation des programmes (*Program Management Policy*). Sa mise en œuvre est sous la responsabilité de la Direction des études. Après avoir procédé à son implantation, dans le but de l'expérimenter, le Collège en a fait une révision en 2018 et a adopté, en mai 2019, une nouvelle version de la politique. Cette version était en vigueur au moment de la visite. Dans son rapport d'octobre 2019, la Commission l'a jugée satisfaisante et recommandait au Collège de prévoir, dans sa politique, la consultation systématique des diplômés aux fins de l'évaluation des programmes d'études.

Deux versions de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (*Institutional Policy on the Evaluation of Student Achievement*) (PIEA) ont été en vigueur lors de la période d'observation. L'une d'elles a été adoptée par le conseil d'administration en mai

2011. Dans son rapport, la Commission avait jugé cette politique partiellement satisfaisante et avait formulé deux recommandations. Premièrement, la Commission recommandait au Collège d'y inclure une évaluation finale de type synthèse dont la pondération doit être suffisante pour être déterminante dans la réussite d'un cours. Deuxièmement, elle recommandait au Collège de prévoir aussi des dispositions relatives à la présence aux cours. Le conseil d'administration du collège Vanier a adopté une version révisée de la PIEA en juin 2016. Au moment de la visite, le Collège procédait à la révision de cette politique. La responsabilité de la mise en œuvre de la PIEA est confiée à la Direction des études.

Au regard de la planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, le Collège a mis en œuvre deux plans stratégiques au cours de la période d'observation, soit le *Plan stratégique 2008-2013 (Strategic Plan 2008-2013)*, adopté par le conseil d'administration en décembre 2008, ainsi que le *Plan stratégique 2015-2020 (Strategic Plan 2015-2020)* adopté par son conseil d'administration en juin 2015. En novembre 2015, la Commission a jugé que ce dernier plan stratégique, incluant le plan de réussite, était conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, qu'il était de qualité et qu'il comprenait l'ensemble des éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. La mise en œuvre du plan stratégique est sous la responsabilité de la Direction générale. Par contre, en ce qui concerne l'orientation portant sur la réussite, la responsabilité est plus spécifiquement attribuée à la Direction des études.

## **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 de ceux-ci à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

#### **La mise en œuvre des principaux mécanismes**

Pour veiller à la qualité de ses programmes d'études, le Collège met en œuvre sa Politique institutionnelle de gestion des programmes d'études. La politique, qui s'applique tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue, énonce neuf objectifs et décrit un processus d'évaluation en continu tenant compte des six critères retenus par la Commission.

Du début de la période d'observation jusqu'en 2017, le Collège a complété sept évaluations de programme selon la PIEP adoptée par le conseil d'administration en 2012. Celle-ci prévoyait la réalisation d'évaluations en profondeur des programmes de DEC. Ayant constaté que la durée de réalisation des évaluations de programme en profondeur ne lui permettait pas d'évaluer ses programmes dans un délai raisonnable et que les recommandations issues des évaluations n'étaient plus nécessairement pertinentes à la fin du processus, le Collège a décidé de développer une politique portant sur l'ensemble du cycle de gestion de tous ses programmes qui prévoit l'évaluation des programmes en continu. En 2017, le conseil d'administration a adopté une première version de cette politique en considérant que celle-ci devrait être révisée après une phase d'implantation d'un an, permettant ainsi au Collège d'expérimenter le nouveau processus d'évaluation en continu des programmes et de développer les outils nécessaires à sa mise en œuvre.

Ainsi, depuis 2017, les programmes d'études menant au DEC sont évalués en continu. L'évaluation en continu repose sur l'analyse de tableaux de bord détaillés et sur l'élaboration d'un plan de travail et d'un bilan, tous deux préparés annuellement par chaque comité de programme. Les tableaux de bord sont produits en mai par l'analyste du bureau de soutien et d'innovation pédagogiques et contiennent un ensemble de données relatives à l'efficacité du programme (cheminement scolaire, réussite de l'épreuve uniforme de langue, réussite des cours, intégration au marché du travail et à l'université) et ils comportent des questions visant à guider l'analyse. Ce sont les comités de programme qui



ont la responsabilité d'interpréter les données de manière à détecter les points forts et ceux à améliorer ainsi qu'à cibler les actions nécessaires pour améliorer la qualité des programmes. Pour ce faire, ils sont accompagnés par les conseillers pédagogiques du bureau de soutien et d'innovation pédagogiques qui sont responsables de présenter les tableaux de bord aux coordonnateurs de programme et de les accompagner tout au long du processus d'évaluation. Tenant compte des constats issus de l'analyse, chaque action du plan de travail d'un comité de programme doit être liée à l'un des six critères d'évaluation. Annuellement, un comité peut choisir d'orienter ses actions en fonction de l'analyse d'un à trois critères. Les raisons soutenant le choix des objectifs pour améliorer la qualité du programme, les actions retenues de même que les résultats attendus sont consignés au plan de travail. En juin, un plan de travail préliminaire est produit. Par la suite, tous les plans de travail sont révisés par la régie pédagogique de la Direction des études (*Academic Steering Committee*). Pour soutenir l'examen des plans de travail, les conseillers pédagogiques produisent un tableau de suivi qui présente les critères choisis par chacun des comités de programmes dans leur plan de travail. Cet outil permet à la Direction des études d'avoir une vue d'ensemble et de voir si chaque programme couvrira les six critères sur une période maximale de sept ans, tel que stipulé à la politique. Une fois les plans de travail approuvés par la Direction des études, en août, les coordonnateurs et les comités de programme s'assurent de la mise en œuvre des actions. À la fin de l'année scolaire, dans leur rapport annuel, les comités de programme font état de la réalisation des actions en fonction des résultats attendus prévus au plan de travail avant de présenter le tout à la Direction des études. Le cas échéant, des actions peuvent être reconduites dans le plan de travail de l'année suivante. Lors de la visite, la Direction des études a mentionné que la période d'implantation lui a permis de constater que trois critères étaient plus régulièrement choisis par les comités de programme, comme la pertinence des programmes, leur cohérence et l'adéquation des ressources aux besoins de formation. À la formation continue, pendant la période d'implantation de la politique de gestion des programmes de 2017, l'évaluation des programmes d'AEC s'est réalisée par la distribution de questionnaires d'évaluation de l'enseignement pour tous les cours. En outre, la politique stipule qu'une « évaluation interne » couvrant l'ensemble des six critères peut être déclenchée au besoin, par exemple, lors d'un changement inattendu ou préoccupant dans les taux d'inscription, de réussite des cours ou de diplomation d'un programme.

Le Collège considère que sa nouvelle politique de gestion des programmes est plus adaptée à sa réalité et qu'elle répondra mieux à ses besoins. Il prévoit, à son plan d'action, poursuivre le développement des outils soutenant la mise en œuvre de sa politique et intégrer le processus d'évaluation en continu au secteur de la formation continue pour l'évaluation des AEC. Il souhaite aussi évaluer l'implantation du nouveau mode d'évaluation en continu des programmes, ce que la Commission l'encourage à faire. De plus, elle **invite** le Collège à s'assurer que chaque programme est évalué selon les six critères d'évaluation selon la périodicité de sept ans prévue à la politique.

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

La Commission apprécie l'efficacité des mécanismes assurant la pertinence des programmes, leur cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation de même que l'efficacité des programmes et la qualité de leur gestion.

Le Collège met en place des mécanismes pour veiller à l'amélioration continue de la **pertinence** de ses programmes. Les comités de programme ont la responsabilité d'établir un comité consultatif qui doit se réunir minimalement une fois par année. Lors d'une révision de programme, le nombre de rencontres est multiplié. Les comités consultatifs sont composés de professeurs, de finissants, de diplômés ainsi que d'employeurs ou de représentants des universités. Leur participation permet au comité de programme d'étudier certaines questions et de vérifier que le programme répond aux besoins du marché du travail et aux attentes des universités. Lorsque le profil de sortie d'un programme est révisé, des représentants de l'industrie ou de l'université, selon le cas, sont consultés. D'ailleurs un partenariat avec l'Université Concordia permet au Collège d'avoir des informations relativement à l'intégration de ses diplômés dans le milieu universitaire. Les professionnels qui travaillent au bureau de soutien et d'innovation pédagogiques jouent un rôle important auprès des comités de programme qui peuvent compter sur ces derniers lorsqu'ils désirent réaliser des questionnaires auprès des étudiants et des diplômés. En effet, lorsqu'un comité de programme veut obtenir plus de données sur la pertinence du programme et souhaite recueillir l'opinion de ces groupes, il a la possibilité de s'adresser à l'analyste du bureau de soutien et d'innovation pédagogiques pour lui demander de créer les questionnaires. Lors de la visite, la Commission a constaté que le Collège envisage de créer des questionnaires institutionnels qui pourront être utilisés de façon régulière plutôt que sporadiquement. La Commission encourage le Collège à poursuivre cette démarche afin que la collecte de données perceptuelles soit plus systématique, notamment auprès des diplômés. Ces données peuvent enrichir l'analyse des données sur le programme déjà intégrées aux tableaux de bord. Dans les programmes techniques, l'Alternance travail-études ainsi que les stages permettent d'obtenir de la rétroaction des milieux de travail. Finalement, les données recueillies par le Collège et incluses dans les tableaux de bord des programmes présentent le taux d'admission à l'université ainsi que le taux de placement des diplômés. À la formation continue, l'information recueillie par l'analyse de situations de travail et les questionnaires remplis par les étudiants permette de veiller à la pertinence des programmes d'AEC.

En ce qui a trait à la **cohérence** de ses programmes d'études, le Collège met en œuvre différents mécanismes. La majorité des programmes disposent d'un profil de sortie, d'un logigramme, d'une matrice des compétences et de plans-cadres. Ces documents sont soumis au conseil d'administration pour adoption après avis de la Commission des études. Pour les programmes pour lesquels ces documents ne sont pas tous existants, le Collège travaille, lors de la révision d'un programme, à l'élaboration de ceux-ci. De plus, lorsque

des modifications importantes sont apportées à un programme et lors de l'implantation d'un nouveau programme, le Collège met en œuvre une procédure formelle afin d'encadrer l'adoption des nouveaux documents. Ceux-ci sont présentés à la Commission des études qui en fait l'analyse et qui émet un avis au conseil d'administration. Les plans-cadres, qui sont élaborés à partir d'un gabarit produit par le Collège, respectent les balises des devis ministériels et sont accessibles à tous les professeurs. Les plans-cadres comportent notamment l'énumération de méthodes et de stratégies pédagogiques à privilégier et la description de la situation d'intégration ou de la tâche authentique que les étudiants doivent réaliser pour démontrer qu'ils ont atteint les compétences visées par le cours.

En outre, une grille de cours assurant la progression des apprentissages est élaborée pour tous les programmes. À cet effet, le Collège a développé une procédure détaillant les étapes à réaliser lors du développement ou de la révision d'une grille de cours. C'est le comité de programme qui est responsable de développer ou de réviser celles-ci et d'en faire une présentation à la Commission des études qui émet, quant à elle, un avis au conseil d'administration en vue de leur adoption. Dans tous les cas où le conseil d'administration doit adopter des documents sur les programmes, une présentation est faite par des personnes représentant les équipes de travail. Les deux programmes offerts à la formation continue et menant à un DEC sont élaborés de la même façon que ceux offerts à la formation ordinaire. Pour l'élaboration des AEC, le Collège utilise le *Cadre d'élaboration de programmes d'études menant à une attestation d'études collégiales* qui prévoit notamment la production d'un profil de sortie, d'une matrice de compétences et d'une grille de cours. Concernant l'élaboration et la validation des plans de cours, le Collège dispose d'une politique de plan de cours (*Course Outline Official College Policy*) et rend disponible une grille de vérification. Les plans de cours sont révisés par le coordonnateur de département ou de programme. Dans certains cas, c'est un sous-comité du département ou du programme qui révisé les plans de cours. Une fois leurs plans de cours révisés par le coordonnateur, au moins une semaine avant le début des cours, les professeurs les déposent sur la plateforme utilisée par le Collège à l'un des trois adjoints à la Direction des études responsables des programmes. Ceux-ci en font alors l'analyse à l'aide d'une grille de vérification. Lorsque des ajustements sont nécessaires, le coordonnateur de programme ou de département est contacté et il est alors responsable de s'assurer que le professeur concerné fasse les modifications demandées.

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour voir à la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**. Les méthodes pédagogiques utilisées dans les différents cours sont une préoccupation constante des comités de curriculum dont se dotent certains départements. Ce sont des sous-groupes composés de professeurs du département dont un des rôles est de discuter des approches pédagogiques à prioriser pour favoriser l'atteinte des compétences par les étudiants. Pour les programmes qui n'ont pas de comité de curriculum, ces discussions sont abordées en comité de programme ou en département. De plus, chaque année, les professeurs peuvent participer à deux journées pédagogiques et à plusieurs formations offertes par le bureau de soutien et

d'innovation pédagogiques. La distribution de sondages aux étudiants par certains professeurs leur permet aussi de vérifier que les méthodes qu'ils utilisent conviennent à leurs étudiants. À la formation continue, ces sondages sont utilisés systématiquement dans tous les cours.

Pour ce qui est de l'encadrement des étudiants, plusieurs mécanismes sont mis en œuvre dans le Collège afin de tenir compte de leurs profils diversifiés. Par exemple, dans son rapport, le Collège précise que ses étudiants proviennent de plus de 94 pays. Des centres d'aide, regroupés avec la bibliothèque sous le nom de carrefour d'apprentissage, dont le centre de tutorat et de réussite scolaire (*Tutoring & Academic Success Centre*), le centre de science, technologie, ingénierie et mathématiques (*Science, Technology, Engineering and Math*) et le centre d'écriture (*Writing Center*), sont offerts aux étudiants. Le tutorat est assuré par des professeurs ainsi que par des étudiants sélectionnés. Le Collège propose aussi à certains étudiants d'offrir un accompagnement à d'autres étudiants afin de les aider à s'adapter et à s'intégrer à la vie collégiale. Soucieux d'être accessible pour ses étudiants, le Collège réalise des travaux relativement à la conception universelle de l'apprentissage (*Universal Design for Learning*). À cet effet, différents ateliers de travail ont été proposés aux professeurs depuis l'automne 2017.

La Direction des services aux étudiants rend disponibles des services de psychologie, d'orientation et de santé. De plus, les étudiants ayant des besoins particuliers peuvent se prévaloir de certaines mesures d'accompagnement afin de favoriser leur réussite en consultant le bureau des services adaptés aux étudiants que le Collège nomme ACCESS. Par ailleurs, l'évaluation de mi-session ainsi que le processus de référencement préventif (*Early Alert Referral System*) sont deux mécanismes qui permettent aux professeurs de soutenir les étudiants à risque d'échouer à deux moments différents de la session. Ainsi, ils signalent les étudiants concernés en remplissant un formulaire en ligne. Ces étudiants sont alors contactés par un aide pédagogique individuel avec qui ils doivent prendre un rendez-vous afin de discuter de leur situation et des causes possibles des difficultés qu'ils éprouvent. Par la suite, l'aide pédagogique individuel les réfère aux différents services du Collège selon leurs besoins. Le Cégep Vanier dispose aussi d'un règlement concernant la réussite scolaire (*By-Law Number 8, Academic Success*). En outre, les professeurs offrent aussi du soutien aux étudiants. Ils doivent assurer des heures de disponibilité qu'ils font connaître aux étudiants, au début de la session, dans le plan de cours. Pour la plupart d'entre eux, les heures de disponibilité sont aussi affichées à leur bureau. Les étudiants de la formation continue peuvent profiter de tous les services offerts aux étudiants de la formation ordinaire. Riche des profils diversifiés de sa population étudiante, le Collège désire répondre aux besoins de ses étudiants et s'assure donc que les services, les rôles et les responsabilités relatives à la réussite sont connus de tous les intervenants. À cet égard, la Commission a constaté, lors de la visite, que les intervenants rencontrés sont au fait des différentes mesures d'aide offertes aux étudiants tant au carrefour d'apprentissage que par les services aux étudiants et qu'ils travaillent en collaboration. Elle note que les mécanismes veillant à l'encadrement des étudiants sont un point fort du Collège.

Le Collège met en place des mécanismes pour veiller à l'amélioration continue de **l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** aux besoins de formation. Le processus de recrutement des professeurs et de toutes les catégories d'emploi prévoit l'affichage du poste et la tenue d'entrevues de sélection. Afin de s'assurer que les critères de sélection paraissant sur l'affichage sont à jour, ces derniers sont validés toutes les fois qu'un nouveau poste est affiché. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'un poste de professeur, la Direction des ressources humaines demande au département de faire la validation des critères de sélection. Le processus d'intégration des nouveaux employés débute avec une rencontre individuelle lors de laquelle la Direction des ressources humaines présente les services du Collège. Une fois par session, une journée d'orientation est offerte pour tous les nouveaux employés. Les professeurs qui participent à ces rencontres bénéficient d'une présentation de différents outils utiles pour leur travail. Après la rencontre individuelle, il revient au département de voir à l'intégration du nouveau professeur. Le guide du coordonnateur contient des informations à ce sujet et la révision de ce dernier, qui est entamée, permettra de recenser les meilleures pratiques des différents départements et de les partager. Pour les cadres, le Collège met en œuvre un programme de mentorat. Le Collège offre plusieurs opportunités de perfectionnement à tous les membres de son personnel. En effet, tous les employés ont accès aux cours offerts au Collège et un programme de formation en français est en développement. Il y a aussi possibilité de participer à des formations données par le Collège sur les logiciels utilisés à l'interne. Les témoignages livrés à la Commission lors de la visite lui ont permis de constater que le développement professionnel est au cœur des priorités du Collège et que les employés sont encouragés à participer à des formations qui pourraient leur permettre certains avancements de carrière. La Commission considère que le perfectionnement offert à l'ensemble des employés du Collège constitue un point fort. Concernant l'évaluation de son personnel, le Collège dispose de mécanismes pour procéder à l'évaluation des cadres et des hors-cadres. Pour ce qui est des professeurs, du personnel professionnel et du personnel de soutien, une évaluation est réalisée avant l'obtention de la permanence. Le processus d'évaluation formative des professeurs non-permanents prévoit l'utilisation d'un sondage rempli par les étudiants. Les professeurs qui désirent évaluer leur enseignement par la suite peuvent continuer d'utiliser ce sondage toutes les sessions. Hormis pour le personnel-cadre et hors-cadre, le Collège ne dispose pas de mécanismes d'évaluation institutionnels de son personnel une fois la permanence obtenue. C'est pourquoi

*la Commission recommande au Collège de se doter de mécanismes d'évaluation de l'ensemble de son personnel dans une perspective de développement professionnel.*

En ce qui a trait aux mécanismes contribuant à la gestion des ressources financières et matérielles, le Collège met en œuvre des mécanismes lui permettant de consulter les départements et les programmes afin de connaître leurs besoins et d'établir des priorités, notamment en ce qui concerne les demandes de rénovation, d'achat d'équipement informatique et technique ainsi que d'achat de mobilier pédagogique. Ainsi, les

départements et les comités de programme doivent faire parvenir leurs demandes en janvier de chaque année. À la suite de la réception de ces demandes, un sous-comité de la Commission des études en fait l'analyse et propose des recommandations à la Direction des études et à la Direction des ressources matérielles. Le tout est finalement discuté en comité de direction qui établit le budget tenant compte de ces demandes. Le budget est approuvé par le conseil d'administration en juin.

Afin de veiller à l'**efficacité** des programmes d'études, le Collège a poursuivi le développement, durant la période d'observation, d'un système d'information à partir duquel des tableaux de bord annuels sont produits pour chaque programme. Ceux-ci comportent quatre catégories de données, soit le cheminement scolaire (ex. admission, persévérance, diplomation), la réussite à l'épreuve uniforme de langue, la réussite des cours (par secteur de formation, par discipline, par département) et le post-collégial (intégration au marché du travail ou à l'université). Pour chaque catégorie, plusieurs indicateurs sont utilisés et des données sont incluses pour permettre des comparaisons avec le réseau collégial ou d'autres établissements d'enseignement collégial. De plus, pour chaque indicateur, une représentation graphique symbolisant une échelle d'appréciation variant de « très satisfait » à « nécessite une attention » permet aux utilisateurs de poser un jugement à la suite de leur analyse et de déterminer si des actions sont requises. C'est l'analyste du bureau de soutien et d'innovation pédagogiques qui est responsable de recueillir et de compiler les données servant à élaborer les tableaux de bord. Un guide présentant des lignes directrices pour l'interprétation des données est rendu disponible et des ateliers de formation sont offerts. Les tableaux de bord ainsi que les outils qui les accompagnent sont largement diffusés dans tout le Collège. Ils sont au cœur de l'évaluation en continu des programmes et sont utilisés notamment par les comités de programme. Ils servent aussi à la Direction des études qui présente régulièrement des données sur les programmes à la Commission des études. Aussi, des tableaux de bord sommaires présentant les résultats par groupes de programme sont produits et intégrés dans le rapport synthèse annuel qui est présenté à la Commission des études et au conseil d'administration. Lors de la visite, la Commission a constaté que les tableaux de bord sont connus et que les outils ainsi que le personnel qui en soutient l'utilisation contribuent à enrichir les analyses réalisées. Les mécanismes mis en place pour analyser l'efficacité des programmes d'études constituent une force du système d'assurance qualité du Collège.

En ce qui concerne l'évaluation des apprentissages, l'utilisation des plans-cadres ainsi que le processus d'élaboration et d'approbation des plans de cours contribuent à ce que l'évaluation permette de vérifier l'atteinte individuelle des objectifs du cours. Des balises sont fournies pour déterminer la forme des épreuves finales de cours et pour informer les étudiants de la pondération accordée à celles-ci. Toutefois, il n'y a pas de plans-cadres pour tous les cours et, lorsqu'il y en a, leur utilisation est variable. De plus, le collège ne dispose pas d'un mécanisme institutionnel lui permettant de poser un regard sur les épreuves finales de cours. La Commission estime que le Collège devra développer un tel mécanisme.

Le rapport du Collège fait état de l'efficacité des mécanismes assurant la **qualité de la gestion** de ses programmes. Afin de soutenir les départements et les comités de programme dans la réalisation du cycle de gestion des programmes, et particulièrement, dans l'évaluation continue des programmes, le Collège a mis sur pied le bureau de soutien et d'innovation pédagogiques. Sous la responsabilité d'une coordonnatrice, ce bureau regroupe sept conseillers pédagogiques. Chacun est responsable de programmes spécifiques et d'assurer un suivi des travaux réalisés dans les programmes auprès de la régie pédagogique de la Direction des études. La Commission constate que le Collège accorde une grande importance au rôle des conseillers pédagogiques en vue de soutenir l'implantation du cycle de gestion des programmes et particulièrement l'évaluation en continu des programmes. La Commission note que la mise sur pied du bureau de soutien et d'innovation pédagogiques ainsi que les responsabilités confiées aux conseillers pédagogiques contribuent au bon fonctionnement des programmes et du système d'assurance qualité du Collège.

Chaque programme de DEC dispose d'un comité de programme qui est au cœur de la gestion de ce dernier et qui est présidé par un coordonnateur. Le comité se rencontre minimalement deux fois par année, mais n'hésite pas à augmenter le nombre de rencontres lorsque nécessaire. Les comités de programme sont composés de professeurs de la formation spécifique et générale, de professionnels et de représentants du personnel de soutien ainsi que du conseiller pédagogique attribué au programme qui contribue à l'analyse des tableaux de bord pour déceler les forces et les points à améliorer. Afin d'avoir un portrait global structuré de toutes les décisions prises relativement à la gestion d'un programme, le Collège dispose d'un carnet de bord de programme (*Program Log*). Cet outil dresse un historique de chaque programme, et c'est le conseiller pédagogique qui a la responsabilité de garder ce carnet de bord à jour pour chacun des programmes dont il est responsable. Le système d'information institutionnel permet de regrouper tous les documents associés aux programmes. Le coordonnateur de la formation continue exerce également le rôle de coordonnateur de programme. Toutefois, le Collège prévoit, à son plan d'action, mettre également sur pied des comités de programme dans ce secteur de formation.

La régie pédagogique de la Direction des études ainsi que le comité de direction travaillent en collaboration et partagent une vision d'ensemble sur les programmes d'études. La Commission des études est un lieu d'échanges actifs et engagés dans le Collège. Le règlement sur la Commission des études (*By Law Number 3 – The Academic Council*) en formalise le fonctionnement. Plusieurs sous-comités sont formés notamment pour faire le suivi de la Politique de gestion des programmes et la révision de la PIEA. Les différentes instances travaillent en collaboration et la définition des rôles et des responsabilités de chacun est claire et connue, de même que le processus décisionnel, ce qui contribue au bon fonctionnement des programmes. De plus, l'utilisation obligatoire des plans de travail, ainsi que des gabarits qui les accompagnent, facilite la communication entre les différentes instances.

## **La révision et l'actualisation des principaux mécanismes**

Pendant la période d'observation, le Collège a révisé sa PIEP qui avait été adoptée au conseil d'administration en 2012 et a adopté, en 2017, une politique de gestion des programmes incluant l'évaluation des programmes d'études en continu. Une période d'implantation d'un an lui a permis d'expérimenter sa politique, d'offrir de la formation aux comités de programme et de concevoir et utiliser des tableaux de bord. En 2018, le Collège a révisé cette politique avec la collaboration d'un sous-comité de la Commission des études et, à la suite de la période d'observation ayant eu lieu en 2019, une version actualisée a été adoptée.

En somme, le Cégep Vanier met en œuvre des mécanismes veillant à assurer l'amélioration continue de ses programmes et démontre donc sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. La Commission souligne d'ailleurs l'encadrement offert aux étudiants, les occasions de perfectionnement dont peuvent profiter les professeurs et l'importance du rôle et des responsabilités des conseillers pédagogiques. La Commission considère aussi les tableaux de bord développés par le Collège et leur utilisation par les différents groupes et intervenants comme un point fort du système d'assurance qualité du Collège. La Commission encourage le Collège à poursuivre l'implantation des mécanismes d'évaluation mis en œuvre à la formation ordinaire et au secteur de la formation continue. Par ailleurs, l'évaluation du personnel n'étant pas réalisée systématiquement après l'obtention de la permanence, hormis pour le personnel-cadre et hors-cadre, la Commission rappelle au Collège qu'elle lui recommande de se doter d'un mécanisme d'évaluation institutionnel de l'ensemble de son personnel dans une perspective de développement professionnel. Elle l'invite également à s'assurer que chaque programme est évalué selon les six critères d'évaluation et selon la périodicité de sept ans prévue à la politique.

|                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages est le mécanisme principal mis en œuvre par le Collège pour assurer l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages. Les procédures et les pratiques qui assurent la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages sont définies dans la politique. Par exemple, elle expose les modalités quant à l'élaboration et à l'approbation des plans de cours, à l'encadrement de l'épreuve synthèse de programme (*Comprehensive Assessment*) (ESP) et à l'épreuve ministérielle, au plagiat et à la tricherie, les dispositions relatives à la présence aux cours, la procédure de révision de notes ainsi que la sanction des études. De plus, la politique fait référence à plus d'une vingtaine de documents qui la complètent, dont le code de conduite (*Code of Conduct*), et à plusieurs politiques comme la politique des plans de cours et la politique d'absences en raison des fêtes religieuses (*Student Absences for Religious Holy Days Policy*). Plusieurs intervenants sont appelés à intervenir dans la mise en œuvre de la PIEA, dont, principalement, les professeurs, les départements, les comités de programme, les directeurs adjoints à la Direction des études et la Direction des études. Leurs rôles et leurs responsabilités sont précisés dans la politique. De plus, le Collège rend disponible sa PIEA et toutes les politiques qui y sont associées sur son portail électronique.

### 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.

La **justice** de l'évaluation des apprentissages est assurée par plusieurs mécanismes. D'abord, en plus de rendre la PIEA accessible sur le portail électronique, certains articles de la politique sont intégrés à tous les plans de cours ainsi qu'à l'agenda des étudiants. De plus, le lien hypertexte menant à la PIEA ainsi que ceux des autres politiques et des documents qui la complètent doivent aussi être insérés dans les plans de cours. Les critères d'évaluation sont aussi diffusés dans les plans de cours. Ce sont les départements ainsi que les directeurs adjoints de la Direction des études qui sont responsables de s'assurer que les critères d'évaluation sont effectivement présents lorsqu'ils procèdent à l'approbation des plans de cours, comme le stipule la politique. Lors de la visite, les

étudiants rencontrés ont mentionné être informés des critères d'évaluation. Pour ce qui est de l'ESP, le guide d'élaboration de celle-ci (*Guidelines on Developing or Revising a Program Comprehensive Assessment*) indique que les étudiants doivent être informés, dès la première session, des attentes relatives à cette épreuve. La visite a permis de vérifier que les pratiques du Collège sont fidèles à ce qui est prévu dans le guide d'élaboration de l'ESP. En outre, les étudiants, qu'ils soient à la formation ordinaire ou à la formation continue, ont accès à deux droits de recours. Deux processus de révision de notes distincts sont utilisés au Collège et chacun fait l'objet d'une politique. En effet le processus utilisé pour la révision d'une note obtenue au cours de la session (*Mark Updates Policy*) est différent de celui appliqué lorsqu'il s'agit de la révision d'une note de fin de cours (*Grades Review Policy*). En plus d'avoir accès à la PIEA ainsi qu'à toutes les politiques et à tous les documents qui y sont associés via le portail électronique, les étudiants peuvent consulter une professionnelle du Collège (*Student Advocate*) qui a le rôle de leur expliquer les différents recours et de les accompagner dans leur démarche s'ils le désirent. Elle peut ainsi, tout en restant neutre, guider les étudiants en les aidant à comprendre chaque étape du processus. Ce service, qui est offert aux étudiants, est connu de tous et la Commission considère que ce mécanisme constitue une force du Collège. En outre, bien que la professionnelle compile déjà des données relativement à l'utilisation de ces services par les étudiants, le Collège prévoit à son plan d'action qu'un bilan officiel sera produit et présenté à la Commission des études et au conseil d'administration, et ce, annuellement.

Pour ce qui est de l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, chaque comité de programme est responsable d'élaborer une épreuve synthèse de programme. Afin de s'assurer que l'ESP permet à l'étudiant de démontrer qu'il maîtrise l'ensemble des compétences de son programme, la première étape pour produire cette dernière est de valider le profil de sortie du programme (*Exit Profile*). Les comités, avec l'aide des conseillers pédagogiques, peuvent ensuite élaborer l'épreuve en suivant les dix étapes présentées dans le guide d'élaboration de l'ESP. Un gabarit fourni par le Collège présente aussi une liste de vérification qui permet de confirmer que toutes les modalités sont respectées. Lors d'une révision de programme, l'épreuve synthèse de programme fait partie des documents devant être soumis à la Commission des études. Le comité de programme peut aussi décider de réviser l'ESP sans qu'il y ait de révision de programme, dans ce cas, le tout doit tout de même être soumis à la Commission des études.

Les départements ont la responsabilité de veiller à l'équivalence des exigences lorsqu'un cours est donné par plus d'un professeur en se donnant des lignes directrices. Ils révisent aussi les plans de cours concernés. Des informations à ce sujet sont présentées dans le Guide des coordonnateurs (*Coordinators' Guide - 2015*). Dans son plan d'action, le Collège prévoit réviser ce guide. La visite a permis à la Commission de constater que bien que des lignes directrices soient établies par les départements, des pratiques peuvent varier. Par exemple, dans un même département, dans l'évaluation des travaux d'équipe, un professeur peut accorder une note de groupe, alors qu'un autre peut attribuer une note individuelle. Pour cette raison, la Commission estime que le Collège gagnerait à revoir ses

pratiques en matière d'encadrement des travaux d'équipe. En ce qui a trait aux épreuves finales de cours, le processus de validation des plans de cours permet de vérifier la pondération accordée aux épreuves et, lorsque des plans-cadres sont disponibles, ils comportent la description de la situation d'intégration ou de la tâche authentique que les étudiants doivent réaliser pour démontrer qu'ils ont atteint l'objectif et le standard visés par le cours. Toutefois, le Collège ne dispose pas d'un mécanisme institutionnel de validation des épreuves finales de cours pour s'assurer qu'elles attestent effectivement de l'atteinte individuelle des objectifs et des standards. C'est pourquoi

*la Commission recommande au Collège de mettre en œuvre un mécanisme de validation et d'approbation des épreuves finales de cours pour s'assurer qu'elles permettent d'attester de l'atteinte individuelle des objectifs selon les standards visés ainsi que pour veiller à l'équivalence dans le cas de cours donnés par plus d'un professeur.*

## **La révision et l'actualisation des principaux mécanismes**

La dernière actualisation de la PIEA a eu lieu durant la période d'observation en 2016. Cette version de la politique précise que l'autoévaluation de son application doit être réalisée en continu et qu'une révision doit avoir lieu tous les trois ans. Les recommandations émises par la Commission lors de l'évaluation de la politique de 2011 n'ont pas été traitées lors de la dernière révision de la politique qu'a effectuée le Collège. Au moment de la visite, le Collège procédait à une phase de consultation auprès de sa communauté à la suite de travaux d'élaboration d'une nouvelle politique menés en collaboration avec un sous-comité de la Commission des études. De plus, il prévoit, à son plan d'action, réviser les autres politiques et documents associés à la PIEA telle que la politique relative aux comportements inappropriés (*Student Professional Unsuitability Policy*). Au moment de la visite, le Collège souhaitait implanter la nouvelle politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages et en suivre l'implantation durant l'année scolaire 2020-2021, ce que la Commission lui **suggère** de faire, comme il le prévoit à son plan d'action.

En somme, parmi les mécanismes veillant à la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, la Commission souligne notamment l'accompagnement qui est offert aux étudiants par la professionnelle, disponible à temps plein pour les informer des différents droits de recours et les accompagner dans leur démarche, ainsi que le déploiement de la PIEA, connue de tous dans le Collège. Pour ce qui est de l'équité, le Collège met en place un mécanisme veillant à ce que les ESP permettent aux étudiants de démontrer qu'ils maîtrisent l'ensemble des compétences du programme. Toutefois, en ce qui concerne l'équivalence de l'évaluation, les pratiques en place dans les départements sont variables et le Collège ne dispose pas d'un mécanisme institutionnel lui permettant de jeter un regard critique sur les épreuves finales de cours. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui recommande de mettre en œuvre un mécanisme de validation et d'approbation des épreuves finales de cours pour s'assurer qu'elles permettent d'attester l'atteinte individuelle

des objectifs selon les standards visés ainsi que pour veiller à l'équivalence dans le cas de cours donnés par plus d'un professeur.

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

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

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

### **La mise en œuvre des principaux mécanismes**

Au cours de la période d'observation, le *Plan stratégique 2015-2020* a constitué le principal mécanisme assurant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Le *Plan stratégique 2015-2020*, qui était en vigueur au cours de la période d'observation, est composé de trois orientations, qui sont de prioriser l'expérience d'apprentissage de l'étudiant, de faire preuve de leadership ainsi que de favoriser une organisation solide, agréable et harmonieuse. La première orientation, qui est liée spécifiquement à la réussite, fait office de plan de réussite. Deux objectifs sont associés à chacune des orientations du plan stratégique. Ces objectifs sont accompagnés de trois à huit actions. Les objectifs du plan stratégique, incluant ceux du plan de réussite, sont pris en compte dans l'élaboration des plans de travail annuels.

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

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

La **mise en œuvre** du plan stratégique, incluant le plan de réussite, est assurée par les plans de travail des directions, des départements, des comités de programme et des services. C'est à travers les plans de travail et les rapports annuels qui en découlent que le Collège s'assure que les moyens relatifs à sa planification stratégique et à celle liée à la réussite sont mis en œuvre, que les responsabilités sont assumées et que les échéanciers sont respectés. Au moment de la visite, ces plans de travail étaient produits au début de la session d'automne, en septembre. La Direction générale souhaite que l'élaboration des plans soit désormais réalisée en juin. C'est en utilisant les gabarits mis à leur disposition que les équipes de travail déterminent les priorités de leur plan. Comme chaque priorité d'un plan de travail doit être liée à un objectif du plan stratégique, un lien hypertexte vers ce dernier est inséré dans le gabarit pour faciliter la mise en relation des priorités et des objectifs. Les plans de travail des comités de programme et des départements sont examinés par la régie pédagogique de la Direction des études et le comité de direction qui s'assurent, de cette façon, d'avoir un portrait global des priorités du Collège. À la fin de la

session d'hiver, les équipes de travail dressent un bilan de l'année et produisent un rapport de fin d'année qui est présenté à la Commission des études. En ce qui concerne spécifiquement le plan de réussite, il est mis en œuvre, d'une part, par le carrefour d'apprentissage. Les services responsables des centres d'aide doivent aussi élaborer des plans de travail ciblant des objectifs du plan de réussite et ils doivent produire des rapports annuels. D'autre part, les professeurs peuvent soumettre des projets en soutien à la réussite qu'ils désirent réaliser. Ces projets sont déposés au bureau de soutien et d'innovation pédagogiques pour analyse. Lorsqu'un projet est approuvé, le professeur obtient une libération pour se consacrer à la réalisation de ce dernier. Un rapport faisant état de travaux doit aussi être produit. De plus, au moment de la visite, le Collège prévoyait engager un nouveau conseiller pédagogique dont les tâches seront exclusivement liées à la réussite des étudiants. Il devra assurer le suivi des mesures et dresser un portrait global de la situation.

Le **suivi des résultats** du plan stratégique, incluant le plan de réussite, est assuré par la mise en œuvre de plusieurs mécanismes. Le directeur général présente deux fois par année l'état d'avancement des résultats attendus du plan stratégique au conseil d'administration. Pour ce faire, il dépose un document qui présente les données provenant du système d'information (*College-Wide Report*). À la fin de l'année, le directeur général présente le rapport de situation de fin d'année (*End of Year Status Report*). Le règlement numéro 2 (*By-Law Number 2*) du Collège constitue un autre mécanisme de suivi des résultats du plan stratégique. Ce règlement stipule que, dans le cadre de leur évaluation annuelle, le directeur général ainsi que la directrice des études doivent faire état, lors d'une présentation au conseil d'administration, d'un suivi des objectifs fixés dans leur plan de travail respectif. Les priorités des plans de travail étant directement liées aux objectifs du plan stratégique et du plan de réussite, l'évaluation de la Direction générale et de la Direction des études constitue un autre mécanisme employé par le Collège pour témoigner de la progression des objectifs vers l'atteinte des résultats. En outre, les rapports annuels découlant des plans de travail des différents services du Collège permettent de faire de même. Pour ce qui est du plan de réussite, la Direction des études présente au conseil d'administration les résultats obtenus selon les quatre indicateurs figurant au plan stratégique, soit les taux de réussite à la première session, les taux de persévérance à la troisième session, les taux de diplomation ainsi que les taux de réussite à l'épreuve uniforme de langue. Ce portrait permet aux membres de dresser un portrait d'ensemble de la réussite et de suivre la progression des résultats. Le carrefour d'apprentissage est aussi responsable de collecter les données quant à la fréquentation des services par les étudiants et de produire des rapports qui permettent d'orienter les actions à réaliser en lien avec la réussite étudiante.

### **La révision et l'actualisation des principaux mécanismes**

Au cours de la période d'observation, le *Plan stratégique 2008-2013*, incluant le plan de réussite, a pris fin. Bien que le plan stratégique n'ait pas été officiellement prolongé au-delà

de 2013, le Collège a confirmé, lors de la visite, avoir poursuivi ses activités sous ces mêmes orientations. La Commission rappelle l'obligation du Collège de procéder à l'adoption officielle d'une prolongation ou d'une actualisation du plan stratégique. Ainsi, elle lui **suggère**, le cas échéant, d'officialiser toute prolongation ou actualisation du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite. Toujours au cours de la période d'observation, le Collège a réalisé les bilans bisannuels du plan stratégique, incluant le plan de réussite, comme il l'avait prévu. Ces bilans permettent au directeur général et au comité de direction de déterminer si des objectifs du plan devraient être modifiés et, le cas échéant, de faire les ajustements nécessaires. Au moment de la visite, le *Plan stratégique 2015-2020* arrivait à échéance et le Collège débutait les travaux d'élaboration du prochain plan. Le plan stratégique en vigueur au moment de la visite ne prévoit pas de mécanisme d'actualisation. La Direction générale, qui considère qu'il s'agit d'un élément essentiel, prévoit, tel qu'il est indiqué dans son plan d'action, se doter d'un mécanisme d'actualisation de son plan afin de disposer de plus de flexibilité dans sa mise en œuvre.

Dans l'ensemble, le Cégep Vanier met en œuvre des mécanismes afin de veiller à la qualité de sa planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, et démontre sa capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser. À cet égard, la Commission constate que les plans de travail produits par les directions, les départements, les comités de programme et les services, ainsi que les rapports qui en découlent, permettent au Collège de s'assurer de la réalisation des objectifs prévus à son plan stratégique. Les bilans bisannuels permettent au Collège de vérifier la progression de l'atteinte des résultats et de porter un regard sur l'atteinte ou non des résultats attendus du plan stratégique, incluant le plan de réussite.

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

En conclusion de son rapport d'autoévaluation, le Cégep Vanier reconnaît la valeur de cet exercice d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité et considère qu'il lui a permis de brosser un portrait global de ses activités. Il juge que les mécanismes qu'il met en œuvre lui permettent de garantir généralement l'amélioration continue de la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants ainsi que de la planification stratégique et de la planification liée à la réussite. Le Collège estime que l'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité ainsi que l'utilisation de son système d'information lui ont permis de traduire fidèlement sa situation et d'en dégager les points forts et ceux à améliorer. Dans cette perspective, le Collège a pu constater que plusieurs mécanismes sont mis en œuvre systématiquement, tel que prévu, alors que d'autres le sont plus sporadiquement. Le Collège considère aussi que les changements en cours, qu'ils prévoient poursuivre, témoignent de sa volonté d'atteindre les objectifs des principaux mécanismes de son système d'assurance qualité qui visent l'amélioration continue de la qualité et que cela est au cœur de sa mission.



## Plan d'action

À la suite de sa démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, le Cégep Vanier a produit un plan d'action touchant chaque composante du système. Pour chaque composante, des sujets ou des thèmes principaux accompagnés de différentes actions sont présentés. Cinq sujets touchent les mécanismes assurant la qualité des programmes d'études, six sujets concernent les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages et quatre sujets abordent les mécanismes assurant la qualité de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. La Commission considère que le plan d'action est en lien avec les résultats de l'exercice d'autoévaluation. Elle note également que des responsabilités ont été assignées et que des échéances ont été précisées. La Commission encourage le Collège à établir des priorités parmi les nombreuses actions à réaliser. Au moment de la visite, certaines actions étaient en cours de réalisation : par exemple, le Collège travaillait à la révision de sa PIEA. La Commission conclut que les actions envisagées dans le plan d'action sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des points à améliorer observés par le Collège dans le cadre de sa démarche d'autoévaluation.

## Conclusion

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

Le Collège met en œuvre des mécanismes pour assurer la qualité associée aux composantes de son système d'assurance qualité. En ce qui a trait à la qualité des programmes d'études, pendant la période d'observation, le Collège a apporté des changements importants dans sa façon d'évaluer ses programmes en adoptant une politique institutionnelle de gestion des programmes qui prévoit l'évaluation des programmes en continu. Celle-ci repose sur l'utilisation de tableaux de bord ainsi que des plans de travail et des bilans annuels des comités de programme. Le Collège considère que sa nouvelle politique de gestion des programmes est plus adaptée à sa réalité et qu'elle répondra mieux à ses besoins. Plusieurs mécanismes viennent appuyer la mise en œuvre de sa Politique. La Commission considère comme des points forts les mécanismes veillant à l'encadrement des étudiants et à l'efficacité du programme ainsi que les occasions de perfectionnement dont peuvent bénéficier les professeurs. La Commission note aussi que la diffusion et l'utilisation de tableaux de bord ainsi que la mise sur pied du bureau de soutien et d'innovation pédagogiques et les responsabilités confiées aux conseillers pédagogiques contribuent au bon fonctionnement des programmes et du système d'assurance qualité du Collège. Toutefois, l'évaluation du personnel n'étant pas réalisée systématiquement après l'obtention de la permanence, hormis pour le personnel-cadre et hors-cadre, la Commission rappelle au Collège qu'elle lui recommande de se doter d'un mécanisme d'évaluation institutionnel de l'ensemble de son personnel dans une perspective de développement professionnel. Elle l'invite également à s'assurer que chaque programme est évalué selon les six critères d'évaluation et selon la périodicité de sept ans prévue à la politique.

Pour ce qui est de l'efficacité des mécanismes visant à assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages, la Commission souligne le déploiement de la PIEA, qui est connue de tous dans le Collège, ainsi que l'accompagnement offert aux étudiants par la professionnelle qui est disponible à temps plein pour les informer des différents droits de recours et pour les accompagner dans leur démarche. Pour ce qui est de l'équité, le Collège met en place un mécanisme veillant à ce que les épreuves synthèses de programme permettent aux étudiants de démontrer qu'ils maîtrisent l'ensemble des compétences du programme. Cependant, en ce qui concerne l'équivalence de l'évaluation, les pratiques en place dans les départements sont variables et le collège ne dispose pas d'un mécanisme institutionnel lui permettant de jeter un regard critique sur les épreuves finales de cours. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui recommande de mettre en œuvre un mécanisme de validation et d'approbation des épreuves finales de cours pour s'assurer qu'elles permettent d'attester l'atteinte individuelle des objectifs selon les standards visés

et pour veiller à l'équivalence dans le cas de cours donnés par plus d'un professeur. Elle lui rappelle également qu'elle lui suggère d'implanter sa nouvelle politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages et d'en suivre l'implantation durant l'année scolaire 2020-2021 comme il le prévoit à son plan d'action.

Concernant la planification stratégique, incluant celle liée à la réussite, la Commission constate que les plans de travail produits par les directions, les services, les départements et les comités de programme, ainsi que les rapports qui en découlent, permettent au Collège de s'assurer de la réalisation des objectifs prévus à son plan stratégique. De plus, les bilans bisannuels permettent au Collège de vérifier la progression de l'atteinte des résultats et de porter un regard sur l'atteinte ou non des résultats attendus du plan stratégique, incluant le plan de réussite. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui suggère, le cas échéant, d'officialiser toute prolongation ou actualisation du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite.

## 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 Vanier souscrit aux avis formulés et aux jugements émis par la Commission.

Le Collège a apporté des précisions dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Murielle Lanciault'.

Murielle Lanciault, présidente

Recherche et analyse : Elyse Beaubien