



Commission d'évaluation de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION
Version définitive

Évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité - deuxième cycle d'audit du Collège LaSalle

Décembre 2022

Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Collège LaSalle s'inscrit dans une opération cyclique menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial auprès des établissements du réseau collégial québécois. Le présent rapport d'évaluation est publié dans le cadre du deuxième cycle d'audit. 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. En lien avec les attentes définies par la Commission dans son cadre de référence¹, les collèges ont été invités à porter un regard critique sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante soumise à l'audit de même qu'un jugement global sur l'efficacité de leur système d'assurance qualité.

Un comité présidé par une commissaire a analysé le rapport d'autoévaluation déposé par le Collège, puis a effectué une visite d'audit du 9 au 11 novembre 2021². À cette occasion, le comité de visite a rencontré la direction de l'établissement, le comité d'autoévaluation, le comité de régie interne, le conseil d'administration, le comité des chefs d'équipe (professeurs), la régie pédagogique de la Direction des études, des professionnels et des employés de soutien, des étudiants ainsi que la Commission des études³.

Ce rapport d'évaluation expose les conclusions de la Commission au terme du processus d'audit. À la suite d'une présentation de l'établissement, de sa démarche d'autoévaluation et d'un retour sur son premier cycle d'audit, la Commission pose un jugement sur l'efficacité des mécanismes pour chaque composante ainsi qu'un jugement global sur l'efficacité du système d'assurance qualité à partir des objets et critères retenus. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration continue de l'efficacité du système d'assurance qualité de l'établissement et de la gestion qu'il en fait. Notons, enfin, que la Commission a mené son deuxième cycle d'audit dans le contexte particulier lié à la pandémie de COVID-19.

-
1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, [*Un deuxième cycle pour une amélioration continue de la qualité de l'enseignement collégial – Évaluation de l'efficacité des systèmes d'assurance qualité des collèges québécois – Orientations, cadre de référence et guide d'autoévaluation, version transitoire*](#), juin 2020, 76 pages.
 2. Outre la commissaire, M^{me} Diane Cyrenne, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M^{me} Johanne Authier, conseillère pédagogique à la retraite du Collège Ahuntsic, de M^{me} Denyse Blanchet, directrice générale à la retraite du Cégep de Chicoutimi et de M. Robert St-Amour, professeur de chimie à la retraite du Collège Ahuntsic. Le comité était assisté de M^{me} Virginie Bérubé, agente de recherche de la Commission; la rédaction du rapport d'évaluation a été confiée à M^{me} Corinne Côté, agente de recherche à la Commission. Pour respecter les consignes sanitaires relatives à la COVID-19 édictées par le Gouvernement du Québec, la visite d'audit s'est tenue en mode virtuel plutôt qu'en mode présentiel comme le prescrit habituellement le processus d'audit établi par la Commission. Pour en assurer le bon déroulement, M^{me} Anne-Marie Soulard, agente de recherche de la Commission, a agi à titre de facilitatrice.
 3. Dans le présent document, le genre masculin est utilisé comme générique dans le seul but d'alléger le texte.

Présentation de l'établissement et de sa démarche d'autoévaluation

L'établissement

Situé à Montréal, le Collège LaSalle est un établissement d'enseignement collégial privé subventionné, membre du Réseau LCI Éducation. Le Collège a pour mission d'offrir une éducation qualifiante de haute qualité, en réponse aux besoins du marché du travail et à ceux des individus, dans un contexte de mondialisation. Il offre de la formation en français et en anglais, en présentiel, en ligne ou en mode hybride.

En 2013, le Collège offrait 2 programmes préuniversitaires et 11 programmes techniques menant à un diplôme d'études collégiales (DEC). Il offrait aussi 38 programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) et une session *Accueil et intégration*. Le Collège avait à son emploi 308 personnes et accueillait une population étudiante de 2 368 personnes à la formation ordinaire et de 1 374 personnes à la formation continue.

Par ailleurs, la période d'observation du deuxième cycle s'est étendue de mars 2015 à novembre 2020, période pendant laquelle l'offre de programmes conduisant à un DEC est demeurée la même. De plus, le Collège offrait 59 programmes menant à une AEC ainsi qu'un cheminement Tremplin DEC. Le personnel du Collège totalisait 397 personnes, les professeurs et les chargés de cours composant les groupes où l'augmentation a été plus significative. La population étudiante fréquentant la formation ordinaire se chiffrait à 2 324 et celle de la formation continue a atteint 1 515 étudiants.

Pendant la période d'observation, le Collège s'est porté acquéreur du Collège Inter-Dec, aussi membre du Réseau LCI Éducation. Le Collège LaSalle a intégré les programmes du Collège Inter-Dec à son offre de programmes. L'organisation administrative et pédagogique du Collège était, en novembre 2020, structurée ainsi : une Direction générale et une Direction des études, responsables de l'application des politiques institutionnelles, chapeautaient cinq écoles distinctes (l'École internationale de mode, arts et design; l'École internationale d'hôtellerie et de tourisme; l'École internationale de gestion et technologies; l'École des sciences et techniques humaines, comprenant la composante de formation générale; l'École de formation en ligne). Chaque école était pilotée par une direction d'école responsable de la gestion des ressources humaines et des ressources matérielles. Les écoles regroupaient plusieurs programmes. Au moment de la visite, suivant sa volonté de développer une approche plus systémique de son système d'assurance qualité, le Collège procédait à une réorganisation administrative qui a mené à l'abolition de ces écoles.

La démarche d'autoévaluation

Pour réaliser sa démarche d'autoévaluation, le Collège LaSalle a d'abord formé, en mai 2019, un comité d'autoévaluation dont le principal mandat a été la rédaction du rapport d'autoévaluation. Le comité était composé d'une dizaine de personnes, incluant des membres de la Direction des études, les directions des écoles ainsi que des membres du personnel professoral et professionnel. Le comité a appuyé sa démarche sur un devis d'autoévaluation, lequel présentait les six enjeux suivants : réaliser un portrait d'une situation en constant changement, travailler avec des ressources limitées, gérer un contexte de pandémie, privilégier des communications claires et succinctes, prendre le recul nécessaire au sein d'une culture institutionnelle ancrée dans l'action et œuvrer avec des échéances rapprochées. Le devis couvrait également la méthodologie de collecte de données. À cet égard, le comité a procédé à une collecte de données statistiques, perceptuelles et documentaires inventoriées dans le système d'information du Collège et provenant de sources comme les tableaux de bord, les résultats de sondages et les documents liés aux différents comités. À titre d'exemple, le comité d'autoévaluation a analysé des données documentaires provenant des procès-verbaux de réunions du comité des chefs d'équipe, comité composé de professeurs élus par leurs pairs, piloté par un représentant de la Direction des études et responsable, entre autres, de coordonner les activités des équipes programmes ainsi que d'offrir à leurs collègues du soutien pédagogique. Des consultations ont aussi été menées par le comité d'autoévaluation, notamment par des questionnaires ou par des groupes de discussion, auprès des directions de programmes, des coordonnateurs, des professeurs, des étudiants et d'autres membres de la communauté collégiale. Une équipe technique du Collège a contribué à la préparation des données, sous la direction du comité d'autoévaluation. L'information a été organisée dans un tableau nommé *Grille par composante*. En dernier lieu, le comité a dégagé les pistes pour élaborer le plan d'action. Le rapport d'autoévaluation a été présenté à la Commission des études et approuvé par le conseil d'administration en avril 2021.

Retour sur le premier cycle d'audit

La Commission a émis trois suggestions lors du premier cycle d'évaluation du système d'assurance qualité : l'une portant sur les mécanismes veillant à la cohérence des programmes d'études, une deuxième portant sur les mécanismes veillant à l'efficacité des programmes d'études et, finalement, une troisième concernant les mécanismes visant le suivi des résultats de la planification liée à la réussite. Le Collège témoigne avoir pris en charge ces trois suggestions et expose les actions menées en ce sens, comme l'harmonisation des outils pour l'élaboration des programmes, et plus spécifiquement des AEC, ou encore la mise en place d'un comité de suivi du plan de réussite.

Par ailleurs, le Collège considère avoir réalisé son plan d'action du premier cycle à la hauteur de 90 % et cite, en illustrations d'actions complétées, la révision de sa *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP), l'élaboration de sa *Politique institutionnelle de gestion des programmes* (PIGP) ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'un échéancier global des tâches. Il explique également, dans son rapport d'autoévaluation, avoir abandonné des actions désuètes ou ajusté celles qui le nécessitaient. Pour le deuxième cycle d'évaluation de son système d'assurance qualité, le Collège souhaite au demeurant produire un plan d'action de moindre ampleur que celui découlant du premier cycle.

Efficacité des mécanismes pour chaque composante

Dans le cadre de ce deuxième cycle d'audit, la Commission vise à dégager une vision plus globale de l'efficacité des mécanismes veillant à la qualité des programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages et de la planification liée à la réussite mis en œuvre par le Collège LaSalle. Pour ce faire, elle traite de la capacité de l'ensemble des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité. Pour chaque composante du système d'assurance qualité, la Commission considère la mise en œuvre, la révision et la modification des mécanismes, en s'attardant particulièrement au mécanisme principal. La Commission évalue aussi la capacité de l'ensemble des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité en vérifiant qu'il permet de tenir compte des aspects à observer de chacun des critères, de déceler les points forts et les points à améliorer et de prendre en charge les améliorations à apporter dans une perspective d'amélioration continue.

Pour poser ses jugements, la Commission a examiné tous les objets d'évaluation et tous les critères d'évaluation lors de l'analyse du rapport d'autoévaluation et lors de la visite d'audit. Le présent rapport d'évaluation ne s'attarde toutefois qu'à l'efficacité de l'ensemble des mécanismes, qu'aux points forts et aux points à améliorer pour chacune des composantes.

Mécanismes assurant la qualité des programmes d'études

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

☒ oui

☐ partiellement

☐ généralement

☐ non

Mise en œuvre, révision et modification des mécanismes

Pour assurer la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose d'une PIEP qui couvre l'entièreté des programmes offerts au Collège LaSalle, tant à la formation ordinaire qu'à la formation continue. La dernière version de la politique a été adoptée en juillet 2016. La Direction des études, assistée de la direction adjointe aux études et des directions d'école, est responsable de la mise en œuvre de la PIEP. Par cette mise en œuvre, le Collège vise les trois finalités suivantes : l'amélioration continue de la qualité de la formation dans ses programmes d'études, l'encadrement des processus d'évaluation de la qualité des programmes d'études sous toutes ses formes et l'engagement systématique de toutes les équipes programmes dans le processus d'amélioration continue.

Ainsi, la PIEP donne des indications pour trois types d'évaluations : l'évaluation en profondeur prend en compte les six critères prévus au cadre de référence de la Commission, l'évaluation partielle porte sur une partie des six critères et, finalement, l'évaluation en continu des programmes prévoit l'analyse des indicateurs de réussite et des indicateurs de santé des programmes. Pendant la période d'observation, en concordance avec la PIEP, le Collège a suivi son calendrier d'évaluation de programmes et a complété l'évaluation en profondeur de cinq programmes d'études. Parallèlement, cinq programmes ont été révisés en raison de modifications aux devis ministériels et 11 programmes ont été évalués sans que tous les critères d'évaluation soient pris en compte. Le Collège a, de surcroît, soumis la totalité de ses programmes de DEC et d'AEC à l'évaluation continue.

Le Collège a procédé à la révision et à la modification de sa PIEP, adoptée par le conseil d'administration en 2016, et de plusieurs autres mécanismes jouant un rôle dans l'amélioration continue des programmes d'études, par exemple le *Règlement sur l'admission*, le *Guide de rédaction des évaluations finales* et le *Guide de rédaction des plans de cours*. Au moment de la visite, le Collège tenait une opération d'autoévaluation de l'application de la PIEP et souhaitait réviser la politique à la lumière des résultats obtenus. La révision de sa PIEP est d'ailleurs consignée à son plan d'action; la Commission encourage le Collège à aller de l'avant avec cette intention.

Le Collège a, par ailleurs, élaboré, entre 2016 et 2018, une PIGP établissant entre autres les modalités pour assurer la gestion des programmes d'études et préciser les rôles et responsabilités des personnes, comités et services impliqués. Sa mise en œuvre est soutenue par le *Calendrier global de la vie des programmes*, où sont indiquées sur un cycle décennal les étapes, notamment, d'élaboration, de révision et d'évaluation des programmes d'études. Pendant la période d'observation, le Collège a mis en œuvre sa PIGP pour l'élaboration de six programmes d'études.

Capacité de l'ensemble des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études

Le Collège LaSalle s'assure de l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études en s'appuyant sur la mise en œuvre de l'ensemble de ses mécanismes pour **tenir compte des aspects à observer** des critères de pertinence, de cohérence, de valeurs des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, de l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de la formation, de l'efficacité des programmes ainsi que de la qualité de la gestion des programmes. En effet, le Collège a recours à plusieurs mécanismes et outils pour opérationnaliser l'application de la PIEP. De cette façon, il couvre l'entièreté des critères reliés à l'amélioration continue des programmes d'études.

Le Collège met en œuvre un procédurier pour l'évaluation des programmes d'études, qui explique à la fois les étapes et les outils nécessaires à l'évaluation. En début de processus, ce procédurier est employé par la coordination de programmes, la coordination au soutien pédagogique et le comité d'évaluation de programme. Pour appuyer son évaluation sur des données probantes, le Collège met à profit ses tableaux de bord sur la santé des programmes. Les tableaux de bord recensent des données venant de sources diverses et nombreuses, par exemple des données statistiques sur la réussite, des données perceptuelles venant du mécanisme d'évaluation de l'appréciation des professeurs par les étudiants ou encore de sondages de satisfaction sur les programmes complétés par des étudiants, des finissants et des diplômés, des employeurs et des milieux de stage. À cet égard, le Collège a indiqué, dans son rapport d'autoévaluation, vouloir étoffer sa collecte de données afin de mieux prendre en compte les attentes des étudiants et du marché du travail dans les objectifs, les standards et le contenu des programmes, ce que la Commission l'encourage à faire. Par ailleurs, le mécanisme d'élaboration et de révision des logigrammes est inclus dans le procédurier. L'approbation du logigramme se fait d'abord en comité de travail, ensuite en comité de programme et, enfin, à la Direction des études. La Commission note comme étant un point fort du Collège l'utilisation des logigrammes et la prise de responsabilités des équipes programmes et du comité des chefs d'équipe. Par leur application, le procédurier et les mécanismes rattachés couvrent particulièrement des aspects liés aux critères de pertinence, de cohérence et de valeurs des méthodes pédagogiques.

La PIEP encadre également l'utilisation du *Règlement sur l'admission*, qui participe à la prise en charge des critères d'efficacité et de qualité de la gestion des programmes en s'assurant, notamment, que les étudiants admis soient capables de réussir le programme. Bien que l'instance responsable soit la Direction des études, l'application du Règlement a été confiée à la coordination aux admissions en collaboration avec le Bureau des admissions. À ce sujet, la Commission estime que le Collège se distingue par l'efficacité de ses mesures de recrutement qui lui permettent de bien orienter les étudiants dans les programmes qui leur conviennent. Par ailleurs, les conventions collectives en vigueur dictent les procédures d'embauche des professeurs, d'affectation, de disponibilité ainsi que de perfectionnement. Comme le *Règlement sur l'admission*, ces procédures jouent un rôle en lien avec les critères d'efficacité des programmes et de qualité de la gestion des programmes, mais aussi avec celui d'adéquation des ressources humaines. Par exemple, elles veillent à ce que les professeurs aient accès à du perfectionnement et contribuent à s'assurer de leurs compétences et de leurs qualifications. À ce propos, la Commission tient à souligner les processus mis en place par le Collège pour l'intégration des nouveaux professeurs et l'importance accordée au perfectionnement.

En termes de ressources matérielles, le plan budgétaire est revu annuellement pour s'assurer qu'il réponde bien aux besoins des équipes. La Direction générale travaille en collaboration avec la Direction de l'immobilier et des services auxiliaires et avec le Service de l'information et des technologies. À la suite de son autoévaluation, le Collège a souhaité

améliorer ses mécanismes veillant à ce que les espaces et les équipements soient appropriés au bon fonctionnement des programmes. Lors de la visite, le Collège a mentionné que la collaboration entre les équipes programmes et le comité de régie interne devrait être renforcée lors de l'établissement du budget. Le Collège a consigné à son plan d'action l'intention de formaliser son processus budgétaire ainsi que son suivi, ce que la Commission l'encourage à réaliser.

Plusieurs aspects à observer, principalement rattachés aux critères de cohérence et au critère de valeur des méthodes pédagogiques sont aussi pris en compte par l'application de la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA). Cette politique encadre, notamment, l'utilisation des documents standardisant la rédaction et l'approbation des plans de cours, l'élaboration des activités pédagogiques ainsi que la rédaction et l'approbation des évaluations finales de cours. À ce sujet, la Commission estime que la standardisation des plans de cours, le travail des équipes programmes et les rôles des responsables de programme sont des points forts qui contribuent à assurer la valeur des méthodes pédagogiques.

En ce qui a trait à la capacité des mécanismes à **décélérer les points forts et les points à améliorer**, les principaux mécanismes, tant les politiques institutionnelles que les politiques d'établissement et les règlements, prévoient une analyse de données permettant de déceler les améliorations nécessaires. Par exemple, les équipes programmes sont à même d'analyser les données statistiques et les données perceptuelles provenant des sondages distribués aux étudiants. L'information est ensuite transmise au comité des chefs d'équipe et notée dans le plan d'action annuel du programme. Finalement, la mise en œuvre des mécanismes prévoit de **prendre en charge des améliorations à apporter** dans une perspective d'amélioration continue. Ainsi, des responsabilités sont attribuées aux différents comités, notamment le comité des chefs d'équipe, le comité pédagogique et, ultimement, la Direction des études, pour veiller à ce que les points à améliorer qui ont été décelés en amont et consignés au plan d'action soient effectivement traités. Dans cette perspective, le Collège a constaté que l'utilisation des tableaux de bord de certains programmes pouvait poser problème. Le Collège souhaite, d'une part, mettre en œuvre les mesures nécessaires pour rendre les tableaux de bord complets et significatifs et, d'autre part, prendre de manière régulière un temps d'arrêt pour analyser les données des tableaux et ainsi porter un regard, à l'aide de données statistiques, documentaires et perceptuelles fiables, sur les forces et les faiblesses des programmes d'études. De plus, le Collège note que son système d'information sur les programmes doit être optimisé pour en faciliter l'utilisation, de manière à rendre accessibles aux différents types d'utilisateurs les données nécessaires à la prise en charge des améliorations à apporter. La Commission arrive aux mêmes constats. C'est pourquoi elle **invite** le Collège à s'assurer que ces mécanismes lui permettent de mieux déceler les points à améliorer afin de prendre en charge les améliorations à apporter dans l'analyse et le traitement des données, dans une perspective d'amélioration continue de la qualité des programmes d'études.

Mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages

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

☒ oui

☐ partiellement

☐ généralement

☐ non

Mise en œuvre, révision et modification des mécanismes

Le Collège LaSalle s'appuie sur sa PIEA pour veiller à l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, tant pour ceux de la formation ordinaire que pour ceux de la formation continue. La plus récente version de la politique a été adoptée par le conseil d'administration en juillet 2019. La Direction des études est responsable de la diffusion de la PIEA auprès des étudiants, des professeurs et des directions de programmes. La politique est disponible en ligne et sur l'intranet du Collège. Par la mise en œuvre de la politique, le Collège vise l'équité et la cohérence de ses pratiques, de ses standards et de ses objectifs d'évaluation.

L'application de la PIEA encadre donc tout ce qui a trait à l'évaluation des apprentissages, entre autres les responsabilités des professeurs, des équipes programmes et des chefs d'équipe. Pour s'assurer de la mise en œuvre de la politique, la Direction des études, appuyée par la direction adjointe aux études, recueille et approuve chaque année les plans d'action soumis par les équipes programmes. Ces plans d'action, élaborés à partir d'un gabarit institutionnel, doivent inclure des règles en lien avec l'évaluation des apprentissages et prescrites par la PIEA. À titre d'exemple, au cours de la période d'observation, la direction adjointe aux études a ajouté au gabarit du plan d'action un point portant spécifiquement sur l'épreuve synthèse de programme (ESP).

La Direction des études, après avoir consulté la Commission des études, recommande l'adoption de la PIEA révisée et modifiée au conseil d'administration. Le Collège a révisé et modifié annuellement sa politique durant la période d'observation.

Capacité de l'ensemble des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages

Le Collège LaSalle s'assure de l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages par la mise en œuvre de l'ensemble de ses mécanismes, lui permettant de **tenir compte des aspects à observer** pour les critères de justice et d'équité. Plus particulièrement, la mise en œuvre de la PIEA structure l'utilisation de nombreux processus sous-jacents.

Ainsi, la PIEA prescrit l'utilisation de plusieurs outils avec lesquels le Collège s'assure de la justesse des plans de cours, véhicule essentiel d'information pour l'étudiant. Le comité des chefs d'équipe met à la disposition des professeurs un gabarit de plan de cours. Le gabarit est révisé chaque début d'année par le comité des chefs d'équipe et, au besoin, modifié. Également, la coordination au soutien pédagogique offre une formation pour expliquer le gabarit et du soutien méthodologique aux professeurs rédigeant leur plan de cours. En parallèle à l'utilisation du gabarit, la Direction des études rend disponible un guide de rédaction des plans de cours. La Direction des études a aussi implanté en aval son mécanisme d'approbation des plans de cours. Le professeur soumet d'abord son plan de cours à son chef d'équipe ou à la direction de programme. Après cette première validation, le plan de cours est transmis à la coordination au soutien pédagogique qui en recommande l'approbation à la Direction des études. À l'aide de ces mécanismes, le Collège veille non seulement à l'exactitude des règles d'évaluation des apprentissages, des critères d'évaluation ainsi que des droits de recours, trois éléments présents au plan de cours, mais aussi à ce que l'étudiant soit mis au courant desdits éléments, ce qui contribue à la justice et à l'équité des évaluations. Par ailleurs, en ce qui concerne les droits de recours, la Commission tient à souligner l'accompagnement offert aux étudiants dans les processus de gestion des plaintes ou de révision de notes.

La PIEA permet en outre la mise en œuvre des mécanismes veillant à la qualité des activités d'apprentissage et des méthodes pédagogiques. Tout ce qui a trait à l'élaboration et à la validation des activités d'évaluation des apprentissages est encadré par un guide de rédaction des évaluations finales, lui-même imbriqué dans un mécanisme d'approbation des évaluations finales de cours. Ce mécanisme prévoit que le professeur remette au chef d'équipe toutes ses épreuves finales de cours à des fins de vérification. Dans l'éventualité où le professeur doit apporter des modifications, il peut bénéficier d'appui professionnel, généralement de la part de la coordination au soutien pédagogique. Une fois validées par le chef d'équipe, les épreuves finales de cours sont transmises à la Direction des études pour approbation. À cet égard, le Collège a mentionné, dans son rapport et en visite, la lourdeur de la mise en œuvre du mécanisme d'approbation des épreuves finales de cours. Il procédait, en effet, à la vérification de l'entièreté des épreuves, ce qui nécessitait une charge de travail importante. Lors de la période d'observation, un mécanisme modifié a été mis à l'essai : le Collège cherche, en somme, à ajuster son mécanisme pour en augmenter l'efficacité, tout en conservant un accompagnement adéquat pour son corps professoral. La Commission encourage le Collège à poursuivre l'expérimentation de ce mécanisme modifié de validation des évaluations finales de cours. D'un autre côté, en ce qui concerne plus spécifiquement l'ESP, sa rédaction est régie par un guide d'élaboration utilisé par la coordination au soutien pédagogique, en collaboration avec les équipes programmes. En mettant en œuvre les mécanismes susmentionnés, le Collège veille à la prise en charge de tous les aspects à observer concernant la justice et l'équité de l'évaluation des apprentissages.

Enfin, l'ensemble des mécanismes assure l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages parce qu'il permet de **déceler les points forts et les points à améliorer** et de **prendre en charge les améliorations à apporter** dans une perspective d'amélioration continue. Dans cette optique, le Collège s'appuie généralement sur la collaboration et la concertation quant au travail des équipes programmes, du comité des chefs d'équipe, du comité pédagogique et, enfin, de la Direction des études. À l'instar de ce qui est fait pour veiller à la qualité des programmes d'études, le gabarit de plan d'action est revu chaque année par le comité des chefs d'équipe et distribué aux équipes programmes. Celles-ci se réunissent régulièrement et les problématiques soulevées sont consignées dans leur plan d'action. Le comité des chefs d'équipe élabore son propre plan d'action en concordance avec celui du comité pédagogique. Finalement, la Direction des études s'assure que les améliorations nécessaires sont prises en charge, entre autres grâce aux bilans des plans d'action des équipes programmes. La Commission estime que le suivi annuel des plans d'action, coordonné entre les équipes programmes, le comité des chefs d'équipe et la Direction des études est un point fort du Collège.

Mécanismes assurant la qualité de la planification liée à la réussite

La Commission juge que les mécanismes d'assurance qualité et leur gestion garantissent l'amélioration continue de la qualité de la planification liée à la réussite.

☐ oui

☐ partiellement

☒ généralement

☐ non

Mise en œuvre, révision et modification des mécanismes

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité de sa planification liée à la réussite, le Collège s'appuie principalement sur son *Plan de réussite 2017-2022*. Par la mise en œuvre de son plan, le Collège poursuit 13 objectifs organisés selon 3 orientations : évaluer et soutenir la réussite des étudiants du Collège, répondre concrètement aux besoins des étudiants et des enseignants en facilitant l'intégration des différentes clientèles du Collège, valoriser la maîtrise des langues d'enseignement et rehausser les aptitudes langagières en français et en anglais des étudiants. La Direction des études est responsable de la mise en œuvre du plan. Elle est appuyée dans sa tâche par la direction adjointe aux études qui assure la coordination, le suivi et l'évaluation des actions relatives au plan de réussite. Dans l'optique de coordonner la mise en œuvre du plan de réussite avec le travail des équipes programmes, la direction adjointe aux études demande l'utilisation d'un gabarit de plan d'action, élaboré par le comité des chefs d'équipe. Les équipes programmes soumettent leur plan d'action à la Direction des études pour approbation. Celle-ci s'assure du suivi et produit un bilan en fin d'année.

Au début de la période d'observation, le Collège LaSalle a procédé à l'autoévaluation de son *Plan de réussite 2010-2015* et a ensuite pris la décision de le reconduire. Lors de cette autoévaluation, le Collège a constaté les difficultés à suivre les résultats, le comité responsable du plan de réussite suivant plutôt la mise en œuvre des moyens et non la progression des indicateurs vers l'atteinte des résultats. Ainsi, l'élaboration et la mise en œuvre du *Plan de réussite 2017-2022* ont été l'occasion pour le Collège de rectifier la situation et de mettre sur pied le comité de suivi du plan de réussite en remplacement du précédent comité.

Capacité de l'ensemble des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité de la planification liée à la réussite

L'ensemble des mécanismes assure l'amélioration continue de la qualité de la planification liée à la réussite, parce qu'il permet de **tenir compte des aspects à observer** de chacun des critères de mise en œuvre et de suivi des résultats. D'abord, le Collège s'appuie sur le plan d'action du plan de réussite pour s'assurer de sa mise en œuvre, sous la responsabilité

du comité de suivi du plan de réussite. Le mandat du comité implique, d'un côté, l'analyse des données sur la réussite et, au besoin, la formulation de recommandations auprès des équipes programmes pour favoriser la réussite. D'un autre côté, il pilote la prise en charge des objectifs du plan de réussite et son plan d'action. Dans un même ordre d'idées, les plans d'action de la Direction des études, du comité des chefs d'équipe et celui des équipes programmes, tous élaborés à partir du gabarit institutionnel, comportent des éléments rappelant de veiller à la prise en charge des objectifs du plan de réussite. Enfin, le Collège a mis en place, vers la fin de la période d'observation, un comité de vigie au plan de réussite. Le comité de vigie est responsable, avant tout, du suivi des tableaux de bord et de l'analyse des fiches de suivi des centres d'aide à la réussite.

L'ensemble des mécanismes assure généralement l'amélioration continue de la qualité des programmes d'études parce qu'il permet en partie de **déceler les points forts et les points à améliorer** et de **prendre en charge les améliorations à apporter** dans une perspective d'amélioration continue. Le suivi des plans d'action est noté dans des bilans annuels, dont l'information est réinvestie dans les plans d'action des années subséquentes. La Commission remarque que la majorité des équipes du Collège inscrivent à leur plan d'action des mesures d'aide à la réussite. Toutefois, ces mesures ne sont pas toujours clairement reliées aux objectifs du plan de réussite, et il devient donc difficile d'apprécier l'impact des mesures d'aide à la réussite sur les objectifs institutionnels du plan de réussite, et le cas échéant, de les ajuster. Pour lui permettre d'identifier des points à améliorer et de prendre en charge les améliorations nécessaires, la Commission **suggère** au Collège d'établir des liens clairs entre les objectifs du plan de réussite et les objectifs des plans d'action des diverses équipes.

Efficacité potentielle du plan d'action

La Commission juge que le plan d'action du Collège LaSalle a un potentiel d'efficacité :

☒ élevé

☐ moyennement élevé

☐ peu élevé

Le plan d'action du Collège LaSalle est divisé en six sections, à savoir : qualité des programmes d'études, évaluation des apprentissages, plan de réussite, révision des mécanismes portant sur plus d'une composante, système d'information ainsi que système d'assurance qualité. Un total de 22 actions y sont présentées, accompagnées de résultats attendus, d'échéances et de responsabilités. La Commission a établi son jugement sur le plan d'action du Collège LaSalle en se basant sur les critères de conformité et de cohérence.

En ce qui concerne la conformité du plan d'action aux conclusions de la démarche, la Commission remarque que l'ensemble des points à améliorer est considéré dans le plan d'action. De plus, un calendrier de réalisation est prévu et le partage des responsabilités est précisé.

Au sujet de la cohérence entre le plan d'action et la démarche d'évaluation, la Commission note que les actions découlent des constats et des analyses réalisées par le Collège. Également, il y a adéquation entre les actions prévues et les points à améliorer dégagés, et les éléments du plan d'action forment un ensemble harmonisé, sans contradiction entre eux. En somme, les actions adoptées sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des points à améliorer observés lors de l'autoévaluation.

Aussi, au moment de la visite, des actions avaient été entreprises, notamment la création du comité de vigie pour la réussite et du comité de travail sur le chantier de la réussite ainsi que la restructuration du Collège, incluant l'abolition des écoles.

Dans une perspective d'amélioration continue de la qualité, la Commission s'attend à ce que le Collège LaSalle tienne compte des avis qu'elle formule dans le présent rapport d'évaluation et qu'il actualise son plan d'action afin d'y inclure, le cas échéant, les points à améliorer que la Commission a relevés dans le cadre de ce deuxième cycle d'audit.

Conclusion

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

☒ **oui**

☐ **partiellement**

☐ **généralement**

☐ **non**

Rappel des points forts et des avis

Points forts :

- Mécanismes assurant la cohérence des programmes, particulièrement les logigrammes, la prise de responsabilités des équipes programmes et du comité des chefs d'équipe.
- Efficacité des mesures de recrutement permettant de bien orienter les étudiants dans les programmes.
- Processus d'intégration des nouveaux professeurs et importance accordée au perfectionnement.
- Mécanismes assurant la valeur des méthodes pédagogiques, particulièrement la standardisation des plans de cours, le travail des équipes programmes et les rôles des responsables de programme.
- Accompagnement offert aux étudiants dans les processus de gestion des plaintes ou de révision de notes.
- Coordination du suivi annuel des plans d'action entre les équipes programmes, le comité des chefs d'équipe et la Direction des études.

Avis :

- Pour lui permettre d'identifier des points à améliorer et de prendre en charge les améliorations nécessaires, la Commission **suggère** au Collège d'établir des liens clairs entre les objectifs du plan de réussite et les objectifs des plans d'action des diverses équipes.
- [La Commission] **invite** le Collège à s'assurer que ces mécanismes lui permettent de mieux déceler les points à améliorer afin de prendre en charge les améliorations à apporter dans l'analyse et le traitement des données, dans une perspective d'amélioration continue de la qualité des programmes d'études.

Rappel du jugement sur l'efficacité potentielle du plan d'action
La Commission juge que le plan d'action a un potentiel d'efficacité : ☒ élevé ☐ moyennement élevé ☐ peu élevé

Ce deuxième cycle d'audit a amené le Collège à poursuivre la consolidation de son système d'assurance qualité. Ainsi, de manière générale, le Collège considère que son système d'assurance qualité et sa gestion garantissent l'amélioration continue de la qualité. Il remarque l'engagement et la mobilisation des équipes et l'importance, autant qualitative que quantitative, des améliorations apportées à ses mécanismes pendant la période d'observation. Le Collège propose aussi un parallèle entre ses constats au terme du premier cycle et ceux identifiés au terme du deuxième cycle. Enfin, au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège dégage des enjeux concernant, premièrement, l'acquisition d'une vision globale du système d'assurance qualité, des programmes, des mécanismes et de la réussite, deuxièmement, la grande complexité de l'offre de programmes et, troisièmement, la surcharge de travail et le roulement de personnel.

Le troisième cycle d'audit sera, tant pour le Collège LaSalle que pour la Commission, l'occasion de poser un regard sur le caractère dynamique et intégré du système d'assurance qualité dans une perspective d'amélioration continue.

Les suites de l'évaluation

Le Collège LaSalle a pris connaissance de la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité. Il a apporté une précision dont la Commission a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Denis Rousseau, président

COPIE CERTIFIÉE CONFORME