



Commission d'évaluation  
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION  
Version définitive

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

**du Cégep de l'Outaouais**

Mai 2021

# Introduction

L'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de l'Outaouais s'inscrit dans une opération d'audit menée par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) 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 de l'Outaouais, couvrant la période d'observation de l'automne 2013 à l'automne 2018 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 12 février 2019. Un comité présidé par une commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 9, 10 et 11 avril 2019<sup>2</sup>. À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la Commission des études, la régie générale du Collège, la régie des études, le comité d'autoévaluation ainsi que des étudiants<sup>3</sup> et des professionnels. Les professeurs ont aussi été conviés, mais ils ont décliné l'invitation.

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

---

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<sup>me</sup> Denyse Blanchet, directrice générale à la retraite du Cégep de Chicoutimi, M. Gordon Brown, directeur des études du Cégep John Abbott, et M. Louis Pilote, professeur à la retraite du Cégep Ste-Foy. Le comité était assisté de M<sup>me</sup> Claudia Martinez agente de recherche de la Commission qui agissait à titre de secrétaire.

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

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

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

## L'établissement

Le Cégep de l'Outaouais, situé dans la ville de Gatineau, est un établissement d'enseignement collégial public fondé en 1967. Jusqu'à 2005, l'établissement portait le nom de Cégep de Hull. Il est issu du regroupement de six institutions, dont l'Institut de technologie de Hull et les collèges classiques Marguerite-d'Youville et Marie-Médiatrice. Il est le seul collège francophone public de sa région et ses étudiants proviennent de la grande agglomération de Gatineau et du nord-ouest du Québec jusqu'aux limites de l'Abitibi-Témiscamingue. En plus du Centre de formation et de recherche en petite enfance, le Cégep opère également un centre de la petite enfance (*Petit Félix*) et une clinique d'hygiène dentaire. En outre, depuis juin 2018, le Cégep est responsable du Centre collégial de transfert de technologie en cybersécurité.

Le Cégep s'est donné pour mission « d'offrir un milieu de vie et d'apprentissage reconnu, axé sur la réussite, à une vaste clientèle de l'Outaouais, du Québec et de l'étranger [...] de contribuer au développement de citoyens autonomes et responsables ainsi que [...] d'initier et collaborer à divers projets en proposant des services de formation, de la recherche et des ressources qui répondent aux enjeux du milieu ». Les valeurs préconisées sont le respect de soi, des autres et de l'environnement, l'engagement personnel envers les études et le milieu de vie, la persévérance, l'autonomie, la curiosité intellectuelle, la créativité ainsi que la rigueur.

Le Cégep est constitué de trois campus et du Centre d'études collégiales de la Vallée-de-la-Gatineau situé à Maniwaki. À Gatineau, l'offre de programmes est répartie dans les trois campus. Les programmes de formation ordinaire préuniversitaire et technique sont offerts au campus Gabrielle-Roy et au campus Félix-Leclerc alors que les programmes de formation continue sont dispensés uniquement au campus Louis-Reboul. Situé dans le secteur Hull de la ville de Gatineau, le campus Gabrielle-Roy est le campus principal où l'on retrouve l'administration et le plus grand nombre d'étudiants.

Le Cégep de l'Outaouais offre à la formation ordinaire 29 programmes d'études, dont 5 programmes préuniversitaires, et 24 programmes techniques menant au diplôme d'études collégiales (DEC) en plus du cheminement *Tremplin DEC*. À la formation continue, le Cégep dispense une douzaine de programmes menant à l'attestation d'études collégiales (AEC) donnés à temps plein et huit à temps partiel. Les programmes d'études techniques de la formation ordinaire et de la formation continue appartiennent aux familles des techniques physiques, biologiques, humaines, arts et culture, et de l'administration.

Au cours de la période d'observation, de 2013 à 2018, le Collège a connu une légère diminution de sa population étudiante, surtout à la formation continue. Selon les données de 2017-2018, le Collège comptait 5 237 étudiants, dont 92 % inscrits à la formation ordinaire et 8 % à la formation continue. À la formation ordinaire, les 4 810 étudiants étaient répartis comme suit : 48 % pour la formation préuniversitaire, 44 % pour la formation technique et 8 % pour le cheminement *Tremplin DEC*. Aucun programme n'a été offert au Centre d'études collégiales de la Vallée-de-la Gatineau. Quant aux employés, leur nombre a diminué pendant la période d'observation pour s'établir, en 2017-2018, à 581 personnes, dont 286 professeurs permanents et 89 chargés de cours, 34 professionnels, 29 cadres et 143 employés de soutien.

Le Cégep de l'Outaouais compte sept directions qui relèvent de la Direction générale : la Direction des études et de la vie étudiante, la Direction de la formation continue et du service aux entreprises, la Direction des affaires étudiantes et communautaires, la Direction des ressources humaines, la Direction des communications et des affaires corporatives, la Direction des ressources financières et matérielles et la Direction des technologies de l'information et des ressources éducatives. La Direction des études comprend 6 directions adjointes, soit 3 directions adjointes responsables des secteurs d'enseignement, une au service de recherche et de développement pédagogique, une au service d'aide à la réussite et au cheminement scolaire ainsi qu'une au service des affaires étudiantes et communautaires et au service d'aide psychosociale. La coordination de la tâche et ressources enseignantes se trouve aussi sous la responsabilité de la Direction des études. Au cours de la période d'observation, il y a eu stabilité à la Direction générale et à la Direction des études. Cependant, il y a eu changement au poste de président du conseil d'administration.

## **La démarche d'autoévaluation**

Les travaux d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de l'Outaouais se sont échelonnés de juin 2018 à janvier 2019. Ils ont commencé avec la mise sur pied d'un comité d'autoévaluation sous la responsabilité de la directrice des études. Ce comité avait pour mandat de répondre aux attentes de la Commission de réaliser l'ensemble des travaux d'autoévaluation. Il était composé de la directrice des études, du directeur adjoint des études responsable du Service de recherche et de développement pédagogique, de la directrice de la formation continue et du service aux entreprises, d'une conseillère pédagogique et d'une technicienne administrative.

La démarche d'autoévaluation s'est appuyée sur le devis élaboré par le comité d'autoévaluation et soumis pour adoption à la régie des études puis présenté à la Commission des études et à la régie générale du Collège. Ce devis comporte le mandat, les étapes et le calendrier des opérations. Le Collège a ciblé certains enjeux qui visaient à lui permettre de faire progresser son système intégré de gestion des données, de porter

un regard critique sur l'ensemble des outils de gestion incluant le système d'information, cela dans une perspective d'amélioration continue de la qualité, d'évaluer l'ensemble de ses pratiques de gestion et, enfin, de déceler les suivis nécessaires et souhaitables.

En ce qui concerne la réalisation de la démarche d'autoévaluation, le comité a d'abord répertorié et validé l'ensemble des mécanismes d'assurance qualité du Collège puis il les a regroupés par composante et associés aux critères ou aux sous-critères proposés par la Commission. Ensuite, chaque mécanisme a été analysé, ce qui a permis au comité d'établir les forces et les points à améliorer lesquels ont été présentés et validés auprès des intervenants de la communauté. Pour terminer, le comité a proposé des recommandations en lien avec les mécanismes existants tenant compte de l'exercice de validation qu'il a réalisé, ce qui lui a permis d'élaborer ainsi le plan d'action à partir des informations recueillies. Afin de procéder à l'autoévaluation de son système d'assurance qualité, le Collège s'est appuyé sur des données qualitatives et quantitatives comme des documents institutionnels et des données produites par le Collège. La régie générale et la régie des études ont été informées et consultées à différents moments de la démarche d'autoévaluation. Des points d'information ont été également réalisés à des réunions de la Commission des études. En plus de ces instances, des consultations, présentations et échanges ont été effectués auprès des cadres, des aides pédagogiques individuelles et des conseillères pédagogiques. Le comité d'autoévaluation a fait intervenir, à différentes étapes, des membres du personnel. Le rapport d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité du Cégep de l'Outaouais a été adopté par le conseil d'administration le 22 janvier 2019.

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

En ce qui concerne la qualité de ses programmes d'études, le Cégep de l'Outaouais dispose d'une *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes d'études* (PIEPE) qui a été adoptée par le conseil d'administration en novembre 2009. La Commission a jugé, au mois de février 2012, que la politique était satisfaisante. La politique a pour but, entre autres, de fournir un cadre de référence sur la façon de conduire les évaluations de programme, de systématiser les pratiques d'évaluation dans un cycle de gestion et d'assurer un processus d'évaluation réaliste et réalisable. La politique, sous la responsabilité de la Direction des études, s'applique aux programmes préuniversitaires, techniques et à tous les programmes de la formation continue.

Dans le but d'assurer la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Collège met en œuvre une *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA). La plus récente version de la politique a été adoptée par le conseil d'administration en juin 2011. La politique a été jugée satisfaisante par la Commission en novembre 2011. La PIEA du Collège est sous la responsabilité de la Direction des études et vise notamment à garantir à l'étudiant une évaluation pertinente, équitable, équivalente et transparente. Elle se veut

également un outil de référence pour informer et soutenir les divers acteurs dans l'exercice de leurs responsabilités quant à l'évaluation des apprentissages.

Au regard de la planification stratégique, incluant celle de la réussite, le conseil d'administration du Cégep a adopté le *Plan stratégique 2011-2016* en juin 2011. Lors de l'évaluation de ce plan, en septembre 2012, la Commission a jugé qu'il était partiellement conforme aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et qu'il comprenait les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Le plan de réussite est intégré au plan stratégique par le biais de la première orientation. La mise en œuvre du plan stratégique est sous la responsabilité de la Direction générale alors que le plan de réussite est sous la responsabilité de 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 des mécanismes à assurer l'amélioration continue de la qualité, en lien avec les sous-critères retenus, ainsi que la révision et l'actualisation des principaux mécanismes institutionnels.

### La mise en œuvre des principaux mécanismes

Le Collège s'est doté d'une PIEPE qui s'applique à l'ensemble des programmes de la formation ordinaire et à ceux de la formation continue. Cette politique définit deux types d'évaluation de programme, soit l'évaluation continue et l'évaluation complète. Elle décrit également le système d'information qui permet de colliger des données en lien avec les six critères d'évaluation retenus par la Commission.

L'évaluation continue est un processus d'évaluation simplifié comparativement à l'évaluation complète d'un programme. La PIEPE prévoit une évaluation continue. À la formation continue, elle se fait en deux temps, soit à la fin de chaque session et à la fin de chaque cohorte, par l'analyse de données statistiques, perceptuelles et des résultats du questionnaire adressé aux étudiants et au personnel enseignant. Le rapport d'analyse produit pour chaque évaluation continue comporte entre autres l'analyse des données, la mise en lumière des aspects et l'identification des éléments à améliorer de même que les pistes de solution. Le rapport d'autoévaluation et les témoignages recueillis lors de la visite ont permis à la Commission de constater qu'à la formation ordinaire, l'évaluation continue se fait à partir du *Dossier synthèse* comportant des données tirées du système d'information mis à la disposition des comités de programme. Ceux-ci en font l'analyse en bénéficiant du soutien d'un conseiller pédagogique. Le comité de programme établit et valide les mesures nécessaires afin d'améliorer la qualité du programme et les inscrit dans son plan de travail annuel de manière à prioriser des actions concrètes à mettre en place dans l'année en cours et la prochaine année. Le plan de travail de même que le bilan annuel qui en découle sont remis par les coordonnateurs à la Direction adjointe des études responsable du programme qui assure les suivis. Le *Dossier synthèse*, élaboré par le Service de recherche et de développement pédagogique pour chacun des programmes de DEC, comporte quatre éléments : un tableau de bord présentant

notamment des données sur le cheminement scolaire des étudiants, des données sur la relance des finissants, des données en lien avec l'épreuve uniforme de français ainsi que des données provenant du questionnaire « Évaluation continue du programme » adressé aux étudiants une fois par année et qui permet de recueillir leur opinion à l'égard de divers aspects du programme dont la cohérence du programme, l'encadrement et les ressources humaines et matérielles.

À la formation continue, les programmes font l'objet d'une évaluation continue dont les modalités diffèrent légèrement de celles mises en œuvre à la formation ordinaire. Pour chaque cohorte, un questionnaire est administré aux étudiants à la fin de chaque cours et à la fin du programme. Des groupes de discussion sont également tenus. Les professeurs remplissent aussi un questionnaire. Les données provenant des questionnaires et des données statistiques sont analysées par un professionnel du Service de recherche et de développement pédagogique avec le soutien du conseiller pédagogique responsable du programme. Cette analyse met en évidence certains aspects, permet de cibler les éléments à améliorer et de cerner des solutions. Un rapport d'analyse est produit. Le Collège prévoit, dans son plan d'action, mettre à jour et formaliser ses outils d'évaluation des programmes d'AEC.

L'évaluation complète d'un programme est menée par un comité d'évaluation et repose sur un ensemble d'opérations qui doivent être accomplies en concertation avec les groupes concernés. Elle prévoit notamment l'élaboration d'un devis d'évaluation, la collecte et l'analyse d'un ensemble de données et la production d'un rapport détaillé incluant un plan d'action. L'évaluation complète est menée à la suite d'une décision de la Direction des études, de l'implantation d'un nouveau programme ou d'un programme révisé ou dans le cas où un programme présente une problématique récurrente. En appui à la réalisation de l'évaluation complète, le Collège s'est doté du *Guide pratique d'évaluation des programmes d'études* qui décrit les étapes pour réaliser la démarche d'évaluation.

Le Collège indique, dans son rapport, avoir réalisé neuf évaluations de programmes de DEC au cours de la période d'observation, dont *Techniques policières* et *Techniques de bureautique*. Les deux rapports d'évaluation démontrent que l'évaluation de ces programmes a porté sur 2 ou 3 critères parmi les 6 retenus par la Commission. Ces deux rapports illustrent aussi qu'un plan d'action comportant les points à améliorer et des recommandations a été élaboré. Le suivi est assuré par la Direction adjointe des études responsable du secteur d'enseignement dont fait partie le programme. De plus, à la formation continue, le Collège a évalué selon ses modalités d'évaluation continue tous les programmes d'AEC dispensés pendant la période d'observation, soit 10 programmes.

Le Collège a mis en œuvre sa PIEPE et il soutient l'utilisation du *Dossier synthèse* qui est au cœur de l'évaluation continue à la formation ordinaire, notamment par les outils développés et par l'accompagnement offert aux comités de programme par les conseillers

pédagogiques du Service de développement pédagogique. Selon les personnes rencontrées au cours de la visite, les données consignées dans le *Dossier synthèse* sont en lien avec cinq des critères d'évaluation. En outre, pour les programmes ayant fait l'objet d'une évaluation complète, certains critères d'évaluation ont été utilisés. La Commission constate que des données sont disponibles dans le système d'information au sujet des 6 critères d'évaluation, mais que les 2 types d'évaluation, soit continue et complète, utilisés par le Collège n'assurent pas une appréciation de la qualité des programmes en tenant compte de tous les critères. Par conséquent, la Commission **invite** le Cégep de l'Outaouais à s'assurer que tous les critères d'évaluation sont pris en compte afin d'obtenir un portrait complet de chaque programme selon une périodicité à établir. Elle l'encourage aussi à poursuivre le développement et l'implantation de ses mécanismes d'évaluation continue et des outils y référant comme il prévoit le faire dans son plan d'action.

### **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 œuvre des mécanismes pour veiller à la **pertinence** de ses programmes d'études. Dans le cadre de la « Relance des finissants », il recueille des données auprès des diplômés par le biais de l'administration d'un questionnaire une fois par année, au moins six mois après la dernière session du programme. Aussi, des données perceptuelles sont recueillies auprès des étudiants inscrits dans des programmes de DEC par le questionnaire que le Collège nomme « Évaluation continue des programmes ». Au cours de la période d'observation, le format et les modalités de passation de ce questionnaire ont évolué. Au moment de la visite, le Collège a précisé que le sondage sera désormais complété par les étudiants une fois au cours de leur programme, soit à la troisième session pour les étudiants des programmes préuniversitaires et à la cinquième session pour les étudiants des programmes techniques. Les données provenant de la relance des finissants et du questionnaire aux étudiants font partie intégrante du *Dossier synthèse* qui est remis annuellement au comité de programme et analysé par celui-ci.

De même, le Collège met en œuvre différentes pratiques lui permettant de veiller à ce que les programmes d'études techniques répondent aux attentes et aux besoins du marché du travail. Ainsi, le Collège met en place un comité des partenaires et il participe activement à la table des partenaires régionaux ainsi qu'à d'autres instances de la communauté dont la fréquence des rencontres varie. De plus, il tient compte des données recueillies à l'occasion des stages. Par exemple, dans le cadre de l'évaluation complète

du programme de *Techniques policières*, un questionnaire a été remis aux répondants des milieux de stages. À la formation continue, le Service aux entreprises et les conseillers pédagogiques sont en lien avec les milieux qui accueillent des stagiaires. En outre, le Collège établit des liens avec les universités par des ententes DEC-BAC. Il réalise aussi le suivi des taux d'admission à l'université de ses étudiants des programmes préuniversitaires. Ces données sont intégrées dans le système d'information. La Commission note l'importance accordée par le Collège à la mise en œuvre de mécanismes pour veiller à la pertinence de ses programmes d'études, particulièrement ceux lui permettant de travailler étroitement avec ses partenaires régionaux pour connaître l'évolution des besoins de formation.

Au regard de la **cohérence** des programmes d'études, le Collège porte un regard sur les différents éléments associés à partir des données provenant du questionnaire « Évaluation continue des programmes » et qui se retrouvent dans le *Dossier synthèse* du programme. Par ailleurs, dans le cadre de l'élaboration d'un programme, dont les étapes sont balisées par le *Guide d'élaboration locale des programmes*, le Collège met en œuvre plusieurs mécanismes visant à assurer la cohérence des programmes. Ainsi, le comité de programme « provisoire » définit les orientations du programme, il bâtit le logigramme de compétences, la grille de programmation, puis il élabore l'épreuve synthèse de programme (ESP). L'ensemble de ces éléments est intégré dans des cahiers de programmes diffusés sur le site Internet du Collège. Ceux-ci comportent aussi les grilles de cours, les préalables, les pondérations, le titre du cours porteur de l'ESP ainsi qu'une brève description de chaque cours.

De plus, lors de l'implantation du programme, des plans-cadres de cours sont élaborés. Pour guider leur élaboration de même que celle des plans de cours qui en découlent, le Collège s'est doté de la *Politique institutionnelle des plans-cadres et des plans de cours* et de deux guides de rédaction correspondants. Ainsi, chaque département élabore un plan-cadre pour chaque cours sous sa responsabilité et en recommande l'adoption à la Direction des études. Pour les plans-cadres reliés à la composante de la formation générale commune et propre, une recommandation de la Table de concertation de la formation générale doit également être obtenue. Les plans-cadres reliés à la composante de la formation spécifique d'un programme doivent faire l'objet d'une recommandation du comité de programme concerné. En soutien à l'élaboration des plans-cadres, le Collège propose un canevas aux départements. À la formation continue, dans le cas de programmes appartenant à des consortiums, ceux-ci sont responsables de l'élaboration des plans-cadres et de leurs modifications, le cas échéant. En ce qui concerne les plans de cours, ils sont élaborés par les professeurs à partir du plan-cadre. Par son processus d'approbation des plans de cours, le Collège s'assure que ceux-ci sont en adéquation avec les plans-cadres. La Commission souligne comme un point fort du Collège les nombreux mécanismes mis en œuvre pour veiller à la cohérence.

Le Collège met en œuvre différents mécanismes pour veiller à la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**. Le Collège recueille, pour tous les programmes, le niveau de satisfaction des étudiants au regard entre autres des disponibilités des professeurs, des services offerts et des méthodes pédagogiques au moyen du questionnaire « Évaluation continue des programmes ». Ces données sont présentées dans le *Dossier synthèse* du programme. De plus, le Collège met en œuvre le *Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant* qui prévoit 4 ateliers pédagogiques et il voit à la tenue de 2 journées pédagogiques auxquelles tous les professeurs sont convoqués. Les conseillers pédagogiques offrent de l'accompagnement individuel ou collectif aux professeurs qui ont aussi accès aux programmes de perfectionnement Performa offerts par l'Université de Sherbrooke. À la formation continue, des données sont recueillies en lien avec les méthodes pédagogiques lors des groupes de discussion avec les étudiants, ce qui permet de faire des ajustements rapidement.

En ce qui concerne l'encadrement des étudiants, diverses pratiques sont mises en œuvre. Des centres d'aide sont mis sur pied en français, en mathématique, en physique, en anglais, en philosophie et en sciences humaines. Des services de soutien, de conseil et de suivi sont offerts aux étudiants par le Service de soutien. La Commission note que les professionnels de ce service travaillent en collaboration avec les professeurs, par exemple pour soutenir les étudiants dans la réalisation des projets prévus dans certains cours. Le rapport du Collège précise également que les départements organisent des activités d'encadrement ponctuelles, selon les besoins des étudiants. Par ailleurs, lors de l'admission des étudiants, le Collège se sert de la lettre d'admission pour demander aux étudiants de communiquer avec le Service de soutien afin de convenir d'une rencontre puis d'élaborer le plan d'intervention dès le début de la session. Le Collège envisage également d'implanter un module pour l'adaptation scolaire dans sa plateforme. Depuis 2019, les étudiants sont informés de la disponibilité des professeurs par le biais du plan de cours. Pendant la période d'observation les pratiques étaient toutefois variables d'un département à l'autre.

Le Cégep de l'Outaouais porte un regard sur l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières** aux besoins de formation notamment par l'analyse des éléments du *Dossier synthèse* et lors des évaluations complètes de programme. En ce qui concerne l'adéquation des ressources matérielles et financières, le Collège met en œuvre des mécanismes pour s'assurer que les espaces et les équipements soient appropriés et que les ressources financières soient suffisantes pour assurer le bon fonctionnement des programmes d'études. Tout d'abord, les besoins de ce type de ressources, qui émergent lors d'une évaluation complète de programme ou qui proviennent des départements ou des comités de programme, sont soumis au comité d'investissements. Les demandes sont examinées à partir des cinq priorités définies et connues par la communauté du Collège. Le comité est composé des trois directions adjointes des études (secteurs) et du gestionnaire administratif. Le comité émet des

recommandations à la régie générale. Les demandes ponctuelles peuvent également être présentées par le département ou le programme au directeur adjoint des études qui fait le lien avec le gestionnaire administratif faisant partie de la Régie des études. Ce dernier est responsable de faire suivre la demande à la direction ou au service concerné et d'assurer le suivi auprès des membres de la Régie des études. La Commission estime que cette pratique constitue un point fort du Collège.

Au regard des ressources humaines, le Collège dispose d'une *Politique de gestion et de développement des ressources humaines* qui chapeaute un ensemble de politiques et de programmes spécifiques au domaine des ressources humaines. La *Politique de dotation en personnel* permet au Collège de veiller à ce que les professeurs, le personnel professionnel et de soutien soient en nombre suffisant pour répondre aux besoins des programmes. De plus, il a développé un *Profil de compétences enseignantes* qu'il utilise notamment pour l'embauche des nouveaux professeurs. Celui-ci donne des précisions sur les attentes associées aux compétences enseignantes recherchées par le Collège. Le Collège dispose aussi d'un *Programme d'accueil et d'intégration du nouveau personnel* et il a développé un *Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant* qui a pour objectifs, entre autres, de permettre aux nouveaux professeurs de développer les compétences requises pour l'exercice de la profession enseignante en milieu collégial et de faciliter l'accès à l'aide professionnelle et au perfectionnement. Ce programme prévoit diverses étapes : l'accueil institutionnel, l'accueil pédagogique départemental, l'accueil pédagogique des supérieurs immédiats et la présentation des services offerts par le Service de recherche et de développement pédagogique (accompagnement pédagogique, ateliers de groupe, système de parrainage, observation en classe). La Commission note comme un point fort le *Profil des compétences enseignantes* utilisé dans le cadre des mécanismes d'embauche des nouveaux professeurs et le *Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant*.

Pour veiller au maintien des compétences de son personnel enseignant et professionnel, le Collège a précisé, lors de la visite, qu'il a mis en place des comités paritaires. Les demandes de perfectionnement peuvent être collectives ou individuelles. De plus, deux journées pédagogiques obligatoires sont également organisées à l'intention des professeurs. En outre, selon l'information reçue lors de la visite, une centaine de professeurs prennent part aux activités de perfectionnement offertes par Performa et quatre communautés de pratiques sont en place.

En ce qui concerne l'évaluation du personnel, le personnel hors cadre et le personnel d'encadrement sont évalués. Quant au personnel professionnel et de soutien, seuls les nouveaux employés sont évalués formellement et à une seule occasion, soit avant l'obtention de leur permanence. Aussi, dans son rapport et lors de la visite, le Collège a indiqué qu'une évaluation administrative de l'enseignement peut avoir lieu s'il y a une préoccupation provenant des directions adjointes, des départements ou des plaintes

étudiantes de nature pédagogique. Au besoin, un plan d'accompagnement peut être proposé au professeur. À la formation continue, un questionnaire est administré aux étudiants à la fin de chaque cours. Par ailleurs, il est possible pour tout professeur qui le souhaite de procéder à l'évaluation de son enseignement en faisant une demande au Service de recherche et de développement pédagogique. Le Collège met alors à la disposition des professeurs qui le demandent divers outils d'évaluation et de l'accompagnement. Le Collège a mentionné, lors de la visite, qu'il prévoit poursuivre la diffusion du profil des compétences enseignantes ainsi que le développement et la mise en œuvre des outils en découlant comme il l'indique dans son plan d'action. De plus, il a fait part de son intention d'élaborer un profil de compétences pour le personnel professionnel et de soutien. Compte tenu de l'avancement des travaux menés par le Collège pour la mise en place de mécanismes d'évaluation du personnel et pour lui permettre de porter un regard sur la motivation et les compétences de l'ensemble de son personnel en vue de les maintenir et de les développer,

*la Commission recommande au Cégep de l'Outaouais de développer et de mettre en œuvre des mécanismes d'évaluation pour toutes ses catégories de personnel.*

Pour veiller à l'**efficacité** des programmes d'études, le Cégep de l'Outaouais met en œuvre divers mécanismes. Des tableaux de bord comportant des données sur le cheminement scolaire des étudiants sont préparés par un professionnel et mis à la disposition des divers intervenants et instances du Collège. Ils comportent notamment des données sur le nombre de demandes d'admission, le nombre d'inscrits de même que l'évolution de quelques indicateurs, dont les taux de réussite en première session, les taux de réinscription à la 3<sup>e</sup> et à la 5<sup>e</sup> session ainsi que les taux de diplomation. Des données complémentaires peuvent y être ajoutées selon les besoins. Comme prévu dans le plan de travail annuel des comités de programmes et des départements, une analyse des tableaux de bord est effectuée annuellement. De plus, les tableaux de bord font partie des *Dossiers synthèse* et sont mis à jour annuellement. Par ailleurs, compte tenu de sa situation géographique limitrophe de l'Ontario, le Collège fait face à la concurrence des universités et des collèges ontariens dans le recrutement de ses étudiants. Il tient compte de cette situation pour proposer annuellement diverses activités permettant de recruter et d'intégrer des étudiants capables de réussir les programmes d'études, notamment des portes ouvertes au Collège, étudiant d'un jour, accueil des écoles secondaires ainsi qu'une séance d'accueil aux étudiants de la formation ordinaire et une réunion obligatoire pour les étudiants de la formation continue.

Quant aux mécanismes permettant de porter un regard sur les modes et les instruments d'évaluation des apprentissages, le Collège s'appuie notamment sur son processus d'approbation des plans-cadres et son processus d'approbation des plans de cours. Par ces deux processus, le Collège s'assure que les critères de l'épreuve certificative finale sont précisés dans le plan de cours et qu'ils permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs

par les étudiants. De plus, à la formation continue, un mécanisme d'approbation des épreuves certificatives de fin de cours est mis en œuvre. La Commission est d'avis que le Collège devrait aussi mettre en œuvre un mécanisme d'approbation de l'épreuve certificative finale à la formation ordinaire.

Les processus d'approbation des plans-cadres et des plans de cours servent aussi au Collège pour s'assurer que les diplômés satisfont aux standards convenus en ce qui a trait à l'acquisition des compétences établies pour les programmes puisque l'épreuve synthèse de programme est rattachée à un cours porteur dont le plan-cadre et le plan de cours sont adoptés et vérifiés par la Direction adjointe des études concernée.

Pour veiller à la **qualité de la gestion** des programmes d'étude, le Collège met en œuvre divers mécanismes. D'une part, c'est par le *Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant* que le Collège veille à transmettre, entre autres, l'information sur le programme au personnel enseignant. En effet, ce programme prévoit que le responsable de la coordination du département auquel est rattaché le nouveau professeur, en collaboration avec le responsable de la coordination du ou des programmes dans le ou lesquels il devra œuvrer, s'assure de bien présenter les informations essentielles et pertinentes à son travail, par exemple l'information sur les programmes d'études, la présentation des cours et de leur fonction au sein du programme, etc. De plus, l'accueil pédagogique départemental, prévu aussi au *Programme d'insertion professionnelle*, permet au nouveau professeur d'être informé sur les règles de régie interne du département et des différents comités mis en place. Par ailleurs, la description des programmes est aussi dûment expliquée aux étudiants par les différentes activités mises en place, par exemple aux portes ouvertes, à la journée d'accueil en première session ou encore au moyen des cahiers de programmes disponibles sur le site Internet du Collège.

D'autre part, l'ensemble des programmes et des départements est partagé en trois secteurs d'enseignement. Les directions adjointes des études sont ainsi responsables d'une dizaine de programmes et d'une douzaine de départements. Le directeur adjoint, un conseiller pédagogique et un aide pédagogique individuel font partie des comités de programme et participent aux rencontres. Les comités de programme se réunissent minimalement et obligatoirement cinq fois par année pour mettre en œuvre et suivre les actions inscrites à leur plan de travail. Ainsi, les départements et les comités de programmes se dotent annuellement de plans de travail et ils produisent un bilan à la fin de l'année qui est aussi remis à la Direction adjointe des études au mois d'octobre. De plus, une rencontre est prévue entre le directeur adjoint des études et le coordonnateur du programme ou du département avant le dépôt du plan de travail annuel. C'est par le plan de travail que la prise en charge des points à améliorer soulevés lors des évaluations de programme est assurée. En appui à ces pratiques, le Collège s'est doté d'un *Guide d'élaboration des règles départementales* pour présenter les différents éléments de régie interne que devraient contenir les règles départementales ou de comité de programme et

il a produit un gabarit de plan de travail et de bilan annuel. Quant à la régie des études, les membres se réunissent une journée par mois et ils tiennent une rencontre téléphonique hebdomadaire étant donné que l'équipe est répartie dans les campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc. Aussi, le Collège bénéficie d'une équipe de conseillers pédagogiques et de professionnels en soutien aux comités de programmes, aux départements et aux professeurs. La Commission note l'importance de leur rôle dans le développement des pratiques d'amélioration continue de la qualité des programmes.

Par ailleurs, des moyens de communication et de concertation entre les différentes instances sont mis en place pour assurer le bon fonctionnement des programmes. Ainsi, l'assemblée, composée des coordonnateurs de départements et de programmes, se rencontre environ huit fois par année pour échanger sur divers thèmes (gestion de classe, stage, pratiques pour la réussite). Certaines rencontres par secteur peuvent aussi avoir lieu. Les informations provenant de ces rencontres sont ensuite transmises aux professeurs lors des rencontres départementales pour lesquelles la fréquence varie d'un département à l'autre. Un comité d'harmonisation des pratiques, qui se réunit une fois par mois, a également été mis sur pied au cours de la période d'observation ainsi que la Table de concertation de la formation générale qui regroupe des représentants des quatre disciplines. La Commission considère que les mécanismes assurant la qualité de la gestion des programmes sont un point fort du système d'assurance qualité du Collège.

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

Au moment de la visite, le Collège précise qu'il mène les travaux de révision de la PIEA et que les travaux de révision de la PIEPE suivront. Ainsi, le Collège a prévu une action à cet égard dans son plan d'action, soit d'évaluer et actualiser la PIEPE. Au cours de la période d'observation, le Collège a procédé à l'ajustement et à l'élaboration de ses divers guides et a mis en place son nouveau processus qu'il nomme « évaluation continue ». Le rapport du Collège indique que les comités d'évaluation notent, à chaque évaluation de programme menée, les améliorations à apporter à l'opérationnalisation de la politique, notamment les ajustements à prévoir au *Guide pratique d'évaluation des programmes*. Le cas échéant, des améliorations sont aussi apportées aux outils de collecte de données et dans la forme que prennent les rapports d'évaluation. Ainsi, la gestion des mécanismes témoigne de la capacité du Collège à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue des programmes d'études.

En somme, la Commission considère que l'évaluation continue effectuée par les comités de programme à l'aide du *Dossier synthèse* et que l'évaluation complète d'un programme permettent au Collège de porter un regard sur des critères d'évaluation retenus par la Commission. La Commission rappelle au Collège son invitation à l'effet de s'assurer que l'ensemble des six critères d'évaluation est apprécié de manière à établir un portrait d'ensemble pour chaque programme. La Commission souligne les nombreux guides et gabarits dont le Collège s'est doté, des outils en appui aux divers acteurs en vue de veiller

à la qualité des programmes. Elle tient également à souligner plusieurs points forts, particulièrement le *Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant* et les mécanismes de gestion de la qualité des programmes. Par ailleurs, la Commission note que des travaux sont en cours quant aux mécanismes d'évaluation du personnel, mais elle constate que des mécanismes ne sont pas en place pour toutes les catégories de personnel. Elle lui rappelle qu'elle lui recommande de développer et de mettre en œuvre des mécanismes d'évaluation pour l'ensemble de son personnel.

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

## **Les mécanismes assurant la qualité de l'évaluation des apprentissages**

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

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

La PIEA constitue le principal mécanisme mis en œuvre par le Collège pour assurer l'amélioration continue de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, autant ceux de la formation ordinaire que ceux de la formation continue. Cette politique définit entre autres les règles relatives à l'évaluation des apprentissages ainsi que le partage des responsabilités dans son application. La Direction des études et de la vie étudiante est responsable de sa mise en œuvre et de son application. Le Collège a également développé un outil d'interprétation de la PIEA sur le site Internet « [PIEA.Csimple.org](http://PIEA.Csimple.org) » qui est accessible à l'ensemble de la communauté du Collège. De plus, le Collège met en œuvre d'autres mécanismes et des outils en appui à la PIEA, par exemple la *Politique institutionnelle des plans-cadres et des plans de cours* et les guides afférents, la *Politique institutionnelle de la reconnaissance des acquis et des compétences* ainsi que la *Procédure de gestion des plaintes étudiantes de nature pédagogique* et son formulaire.

### **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.

Dans son rapport, le Collège mentionne que des mécanismes veillant à la **justice** de l'évaluation des apprentissages sont en place. En effet, comme prévu à sa PIEA, le Collège met en œuvre un processus de révision de note. L'étudiant peut ainsi faire une demande de révision de note en cours de session en s'adressant directement à son professeur. Pour ce qui est de l'évaluation certificative finale, l'étudiant doit remplir un formulaire et le remettre au registrariat dans les délais prévus. De plus, le Collège s'est doté d'une *Procédure de gestion des plaintes étudiantes de nature pédagogique*, qu'il met en œuvre et dont la révision a été faite en 2016. Le document décrit la démarche ainsi que ses objectifs, et ce, pour les litiges en lien avec la relation pédagogique, à l'exception de toute question déjà couverte par les politiques et règlements existants (fraude scolaire, harcèlement, comportement attendu des étudiants). Elle prévoit que tout étudiant ou groupe d'étudiants en situation de litige avec un professeur doit d'abord tenter d'en arriver à une solution avec ce dernier lors d'une rencontre en personne à l'extérieur du cours. Les étapes subséquentes prévues sont également explicitées dans la procédure. Lors de

la visite, la Commission a pu noter que les procédures sont connues des étudiants, mais que certains éléments en lien avec la *Procédure de gestion des plaintes de nature pédagogique* gagneraient à être ajustés pour veiller à l'accompagnement des étudiants dans leur démarche. Ainsi, la Commission **invite** le Collège à poursuivre la révision de son mécanisme de gestion des plaintes comme il prévoit le faire dans son plan d'action.

Par ailleurs, les étudiants sont informés sur les règles d'évaluation des apprentissages ainsi que sur leur droit de recours par l'agenda étudiant qui reprend certains extraits de la PIEA ainsi que par le plan de cours qui leur est remis en début de session par le professeur. Le Collège met en œuvre sa *Politique institutionnelle des plans-cadres et des plans de cours* qui prévoit que les plans-cadres doivent contenir, entre autres, les critères d'évaluation de l'évaluation certificative finale, exigence qui doit également se refléter dans le plan de cours. Quant au plan de cours, la politique précise qu'il doit contenir notamment les critères d'évaluation de l'épreuve certificative finale et sa pondération et que cette dernière doit être identique à ce qui est prévu dans le plan-cadre. C'est le professeur qui est responsable de l'élaboration du plan de cours et, à cet égard, le Collège met à sa disposition un guide d'élaboration. Le professeur est aussi responsable de s'assurer que le contenu de chaque plan de cours est conforme aux exigences de la PIEA, de la *Politique institutionnelle des plans-cadres et des plans de cours*, des plans-cadres adoptés et des règles départementales qui s'appliquent. Ensuite, le professeur en transmet une copie au coordonnateur de département pour analyse et adoption, ce qui se fait en département. Le département recommande ensuite l'approbation à la Direction adjointe des études responsable de secteur. Quant à la Direction adjointe des études, chaque session, elle constitue et analyse un échantillon de plans de cours. Les améliorations à apporter sont communiquées au professeur et le suivi est sous la responsabilité du coordonnateur de département. Une fois adopté, le plan de cours est déposé sur sa plateforme et il est présenté aux étudiants à la première semaine de cours. Par ailleurs, le Collège accompagne également le travail des départements avec des documents et des outils pour qu'ils se dotent tous de règles départementales en matière d'évaluation des apprentissages, dont l'approbation des plans de cours. Enfin, le processus de reconnaissance des acquis, encadré par la *Politique institutionnelle de la reconnaissance des acquis et des compétences*, assure l'impartialité de traitement auprès des étudiants des deux secteurs de formation.

Pour veiller à l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, le Collège s'appuie sur différents mécanismes, dont les mécanismes d'élaboration des plans-cadres de tous les cours qui est encadrée par la *Politique institutionnelle des plans-cadres et des plans de cours*. Le Collège a aussi élaboré un guide de rédaction des plans-cadres et un gabarit à l'intention des départements. Ces derniers sont accompagnés par une conseillère pédagogique durant tout le processus. Les plans-cadres sont ensuite déposés à la Direction des études pour approbation. La Direction des études fait rapport annuellement à la Commission des études des plans-cadres adoptés. Si des améliorations sont à apporter, la Direction adjointe des études les communique au département concerné qui

en assure également le suivi. Le Collège indique que c'est par le plan-cadre qu'il veille à ce que l'évaluation permette à chaque étudiant, individuellement, de démontrer qu'il a atteint les objectifs selon les standards visés. C'est ce même mécanisme d'approbation qu'il met en œuvre pour veiller à ce que l'épreuve synthèse de programme permette à l'étudiant de démontrer qu'il maîtrise l'ensemble des compétences de son programme. L'ESP est élaborée à partir du profil de sortie du programme par le département qui donne le cours porteur et elle est ensuite présentée au comité de programme pour approbation. Pour encadrer ces travaux, le Collège a élaboré un *Guide d'élaboration de l'épreuve synthèse de programme* et la participation de la conseillère pédagogique au comité de programme permet également un accompagnement dans tout le processus, de son élaboration à son adoption. Le guide précise qu'une seule épreuve synthèse de programme commune est élaborée pour assurer l'équivalence dans le cas où plusieurs professeurs donnent le même cours porteur.

Pour veiller à ce que l'évaluation des apprentissages soit en lien avec le contenu enseigné ainsi qu'avec les objectifs et les standards visés, le Collège s'appuie, en plus du mécanisme d'approbation des plans-cadres, sur le processus d'approbation des plans de cours. En intégrant aux plans-cadres les critères d'évaluation de l'épreuve certificative finale, les plans de cours qui en découlent doivent également contenir cette information. Le Collège s'assure ainsi de l'adéquation entre ces critères et les compétences à développer dans le cadre du cours. À la formation continue, le plan de cours élaboré par le chargé de cours est remis à la conseillère pédagogique puis approuvé par la Direction de la formation continue. De plus, les chargés de cours transmettent l'épreuve certificative finale pour approbation par la Direction de la formation continue. Le cas échéant, la Direction communique les améliorations à apporter et en assure le suivi. Pour la formation ordinaire, le Collège prévoit développer un mécanisme pour s'assurer que les départements posent un regard critique sur les pratiques évaluatives, leur pertinence et leur équivalence. La Commission **suggère** au Collège de mettre en œuvre, à la formation ordinaire, un mécanisme permettant de s'assurer que les épreuves certificatives de cours permettent d'attester individuellement l'atteinte des objectifs et standards par les étudiants.

À la formation ordinaire, les plans de cours sont élaborés par les professeurs, puis le département en recommande l'approbation à la Direction adjointe des études responsable du secteur. Chaque session, la Direction adjointe des études constitue un échantillon de plan de cours et procède à son analyse. Le cas échéant, les améliorations à apporter sont communiquées au professeur et le suivi est sous la responsabilité du coordonnateur de département. Pour soutenir et guider ce travail, le Collège a produit le *Guide d'élaboration des plans de cours* de même qu'une liste de vérification du plan de cours à l'intention des départements. Lors de la visite, le Collège précise que le processus d'adoption des plans de cours varie d'un département à l'autre, mais que de plus en plus de départements se dotent d'un processus formel, et ce, notamment à travers leurs règles départementales. Devant ce constat, le Collège a prévu, dans son plan d'action, de mettre en place un

processus de vérification systématique des plans de cours à la formation ordinaire, ce que la Commission lui **suggère** de faire compte tenu de l'importance du processus d'adoption des plans de cours pour veiller à l'équité de l'évaluation des apprentissages.

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

Au cours de la période d'observation, la Commission des études a mis sur pied un sous-comité de la Commission des études sur l'application de la PIEA qui a pour objectif d'identifier les problèmes récurrents avec l'application de la politique et qui doit en faire des recommandations. Lors de la visite, les travaux étaient en cours et le Collège comptait procéder ensuite à la révision du texte. Par ailleurs, le Collège a révisé divers mécanismes, dont la procédure des plaintes de nature pédagogique, au cours de la période d'observation. Ainsi, la gestion des mécanismes témoigne d'une capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages.

En somme, la Commission considère que le Collège met en œuvre des mécanismes, dont le processus d'approbation des plans-cadres et celui de l'approbation des plans de cours, afin de veiller à la justice et à l'équité de l'évaluation des apprentissages. Toutefois, elle rappelle au Collège qu'elle lui suggère de réaliser l'action qu'il a consignée dans son plan à l'effet de s'assurer de mettre en place un processus de vérification systématique des plans de cours à la formation ordinaire. Elle lui suggère aussi de veiller à la mise en œuvre, à la formation ordinaire, d'un mécanisme permettant de s'assurer que les épreuves certificatives permettent d'attester individuellement de l'atteinte des objectifs et standards par les étudiants. La Commission tient à souligner la diversité des mécanismes et des outils à l'appui qui ont été mis à jour régulièrement de même que les pratiques en vigueur à la formation continue au regard de l'évaluation des apprentissages.

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

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

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

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

La planification stratégique est le principal mécanisme que le Collège met en œuvre pour réaliser sa mission éducative. Au cours de la période d'observation, le *Plan stratégique 2011-2016*, incluant le plan de réussite, était en vigueur. Le plan stratégique s'articule autour de quatre orientations concernant la réussite des étudiants, les programmes et les services, le personnel et la gestion, puis le Cégep comme acteur de développement. Le Collège s'est donné 23 objectifs, soit de 3 à 10 par orientation. Le plan de réussite est intégré au plan stratégique par le biais de la première orientation, qui est « nos étudiantes et étudiants et leur réussite ». Les trois objectifs poursuivis visent à améliorer la réussite en première session, à améliorer la persévérance scolaire et à soutenir une vie étudiante au service de la réussite.

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

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

La **mise en œuvre** de la planification stratégique est soutenue notamment par les divers plans d'action annuels du plan stratégique. Chaque plan d'action comportait les priorités notamment en lien avec les objectifs du plan stratégique et les divers axes d'intervention déterminés. Au cours de la période d'observation, il y a eu trois plans annuels du plan stratégique. De plus, des bilans annuels, un bilan mi-parcours et un bilan final ont également été les mécanismes qui ont permis au Collège de porter un regard sur l'avancement de la mise en œuvre du *Plan stratégique 2011-2016* ainsi que de l'atteinte des objectifs. Par ailleurs, les directions et les services se dotent également de plans de travail élaborés en conformité avec les priorités institutionnelles pour la prise en charge des objectifs du plan stratégique. Pour appuyer cet exercice, le Collège s'est doté de gabarits de plans de travail. Les directions et les services devaient y associer les moyens et actions prévus en vue d'atteindre les objectifs dont ils étaient responsables. La Commission considère que ces plans de travail permettent au Collège de veiller à ce que

les moyens soient en lien avec les objectifs du plan et que les responsabilités soient assumées. Les bilans annuels découlant des plans de travail font également état de l'avancement des actions au regard des priorités institutionnelles.

En ce qui concerne la planification liée à la réussite, le Collège a adopté un document de mise en œuvre nommé *Plan d'aide à l'apprentissage et à la réussite 2011-2016*. Ce document précise les objectifs de la première orientation puis des sous-objectifs auxquels sont associés des actions, des résultats attendus, des indicateurs, des porteurs du dossier de même que des échéanciers. Les plans de travail annuels des départements, des comités de programme et des services (par exemple les centres d'aide) doivent ensuite être élaborés en fonction de ces éléments. La Direction des études a élaboré des gabarits de plans de travail annuels des départements et des comités de programme qui comprend entre autres des éléments en lien avec la planification liée à la réussite. Les bilans annuels qui en découlent font état notamment des actions réalisées. Par ailleurs, le Collège a produit un bilan final pour porter un regard entre autres sur la prise en charge des axes d'intervention et des objectifs. Le Collège a mis sur pied le comité du plan d'aide à l'apprentissage et à la réussite qui avait pour mandat de suivre la mise en œuvre de la planification liée à la réussite. Le Collège met en œuvre un processus annuel d'appel de projets pédagogiques en lien avec les priorités institutionnelles. Le *Cadre de référence au sujet de la réussite étudiante en enseignement supérieur* a aussi été développé tout récemment afin de soutenir l'élaboration des projets présentés et de leur analyse par le comité responsable de l'analyse, et ce, en vue de la nouvelle planification liée à la réussite.

Le **suivi des résultats** de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite, est effectué par la production de bilans annuels des directions, des services, des départements et des comités de programme. De plus, le Collège a produit un bilan mi-parcours et un bilan final lui ayant permis d'évaluer la progression vers les résultats attendus et l'actualisation du plan, au besoin. En effet, le bilan final du plan stratégique, incluant le plan de réussite, présente les résultats obtenus pour chacun des 23 objectifs de même que leur atteinte ou non. La Commission considère que les deux types de bilan constituent des mécanismes permettant au Collège de veiller à l'atteinte des objectifs institutionnels. Enfin, le Collège mentionne, dans son rapport d'autoévaluation, que le rapport annuel du Collège a été un mécanisme de suivi des résultats pendant les premières années du plan pour témoigner, entre autres, des résultats obtenus par rapport aux objectifs du plan. Le Collège s'est servi principalement de son système d'information pour produire les données rattachées aux objectifs de l'orientation 1, soit la planification liée à la réussite.

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

Au cours de la période d'observation, le *Plan stratégique 2011-2016*, incluant le plan de réussite, a pris fin. Bien que le plan stratégique n'ait pas été officiellement prolongé

au-delà de 2016, le Collège a confirmé, lors de la visite, avoir poursuivi ses activités sous ces mêmes orientations. La Commission souhaite rappeler 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 produit le bilan final du plan précédant et il amorcé la démarche en vue de l'élaboration du plan stratégique suivant, soit celui qui couvre la période 2019-2022, en menant des consultations auprès de plusieurs groupes de la communauté. Dans son rapport, le Collège mentionne que cette démarche lui a permis de développer sa vision de la réussite et a servi d'assise théorique pour l'élaboration de la planification liée à la réussite et qui est décrite dans le *Cadre de référence sur la réussite étudiante en enseignement supérieur*. Il précise aussi que la démarche réalisée a donné lieu à une importante adhésion et mobilisation de la communauté.

En conclusion, la Commission note que les plans de travail annuels ainsi que les bilans qui en découlent contribuent à la mise en œuvre et au suivi de la mise en œuvre des moyens liés au plan stratégique, incluant le plan de réussite. Le bilan mi-parcours ainsi que le bilan final du *Plan stratégique 2011-2016*, incluant la planification liée à la réussite, ont permis au Collège, entre autres, de vérifier la progression de l'atteinte des résultats et de porter un regard sur l'atteinte ou non des résultats attendus. 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.

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**

Dans son rapport d'autoévaluation, le Cégep de l'Outaouais a porté un jugement pour chacune de ses composantes. Il a également conclu sur l'ensemble de la démarche d'autoévaluation et de son système d'assurance qualité. Ainsi, il considère son système d'assurance qualité satisfaisant. Il indique que les principales composantes et les mécanismes associés constituent un système d'assurance qualité dynamique, efficace et conçu pour répondre aux besoins de sa communauté. En somme, le Collège considère qu'il met en œuvre les mécanismes appropriés répondant à leurs visées, que ces mécanismes sont révisés au besoin, et ce, afin de maintenir leur capacité à assurer l'amélioration continue de la qualité en identifiant les points forts et les points à améliorer, puis en permettant la prise en charge de ces améliorations.

Au regard de son système d'information, le Collège estime qu'il joue un rôle significatif dans la prise de décision relative à l'amélioration continue de la qualité et qu'il est possible de l'actualiser pour répondre aux besoins variés des programmes. Il mentionne que la démarche d'autoévaluation menée lui a permis de regrouper l'ensemble de ses mécanismes afin de s'assurer que tous les intervenants puissent en conserver une vue d'ensemble. Le Collège ajoute que cet exercice lui a permis de mettre en valeur ses réussites et de structurer ses actions afin d'assurer que le dynamisme de sa communauté demeure orienté vers l'amélioration continue des pratiques.

## **Plan d'action**

Le Collège a élaboré un plan d'action au terme de sa démarche d'autoévaluation. La Commission estime que ce plan d'action est en lien avec les résultats de la démarche d'autoévaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité. Elle note également que, pour toutes les actions, des responsabilités ont été attribuées. En précisant un calendrier pour toutes les actions, le Collège a établi des priorités en vue d'accroître l'efficacité de son système d'assurance qualité. Au moment de la visite, des actions prévues au plan d'action avaient été entreprises selon l'échéancier déterminé par le Collège. La Commission conclut que les actions consignées 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 Cégep de l'Outaouais 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 de l'Outaouais et la gestion qu'il en a faite garantissent généralement l'amélioration continue de la qualité.**

Le Collège met en œuvre des mécanismes qui veillent à assurer la qualité de ses programmes d'études, de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants et de la planification stratégique, incluant la planification liée à la réussite. D'abord, en ce qui concerne la qualité des programmes d'études, le Collège met en œuvre sa PIEPE et ses mécanismes en appui. En effet, le Collège procède à l'évaluation continue de ses programmes par l'entremise notamment de l'analyse du *Dossier synthèse* et à l'évaluation complète de ses programmes de la formation ordinaire. La Commission souligne les nombreux outils en appui pour veiller à la qualité des programmes. Elle souligne entre autres les mécanismes pour veiller à la cohérence ainsi que ceux veillant à la qualité de la gestion. Le Collège met en œuvre plusieurs autres mécanismes lui permettant d'évaluer différentes dimensions de ses programmes d'études. Cependant, la Commission invite le Collège à s'assurer que l'ensemble des six critères d'évaluation est apprécié de manière à établir un portrait d'ensemble pour chaque programme. Aussi, la Commission recommande au Collège de développer et de mettre en œuvre des mécanismes d'évaluation pour l'ensemble de son personnel.

Quant à l'évaluation des apprentissages, le Collège met en œuvre, entre autres, sa PIEA, un mécanisme d'approbation des plans-cadres et un processus d'approbation des plans de cours pour veiller à la justice et à l'équité de l'évaluation. La Commission souligne la diversité des mécanismes et des outils en appui, mis à jour régulièrement, de même que les pratiques en vigueur à la formation continue. Toutefois, à la formation ordinaire, le processus d'approbation varie d'un département à l'autre et certains départements ne se sont pas dotés d'un processus formel. La Commission suggère donc de mettre en œuvre l'action prévue par le Collège, soit de mettre en place un processus de vérification systématique des plans de cours à la formation ordinaire. Elle lui suggère également de mettre en œuvre, à la formation ordinaire, un mécanisme permettant de s'assurer que les épreuves certificatives de cours permettent d'attester individuellement l'atteinte des objectifs et standards par les étudiants. Enfin, elle l'invite à poursuivre ses travaux de révision de son mécanisme de gestion des plaintes comme il prévoit le faire.

Pour ce qui de la planification stratégique, incluant la planification de la réussite, la Commission note que divers mécanismes sont mis en œuvre. Le Collège, les directions, et les services se dotent de plans de travail annuels et produisent des bilans annuels permettant de suivre la mise en œuvre du *Plan stratégique 2011-2016*. Pour la planification liée à la réussite, le Collège s'est doté d'un document de mise en œuvre. Les plans de travail annuels des départements, des comités de programme et des services

doivent ensuite être élaborés en fonction des éléments contenus dans ce document. Le bilan mi-parcours ainsi que le bilan final du *Plan stratégique 2011-2016*, incluant la planification liée à la réussite, ont permis au Collège, entre autres, de vérifier la progression de l'atteinte des résultats. La Commission suggère au Collège d'officialiser, le cas échéant, toute prolongation ou actualisation du plan stratégique, incluant la planification liée à la réussite.

## **Les suites de l'évaluation**

La Commission considère, en l'absence de réponse à la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité, que le Cégep de l'Outaouais souscrit aux avis formulés et aux jugements émis.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

***Original signé***

Denis Rousseau, président

**COPIE CERTIFIÉE CONFORME**