



Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial

RAPPORT D'ÉVALUATION
Version définitive

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

du Collège Salette inc.

Mars 2022

Introduction

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

Le rapport d'autoévaluation du Collège Salette inc., couvrant la période d'observation de l'automne 2016 à l'automne 2020 et dûment adopté par son conseil d'administration, a été reçu par la Commission le 8 février 2021. Un comité présidé par un commissaire l'a analysé puis a effectué une visite à l'établissement les 18, 19 et 20 mai 2021². À cette occasion, le comité a rencontré la direction de l'établissement, le conseil d'administration, la régie du Collège, la régie pédagogique, le comité d'autoévaluation ainsi que des professeurs³, des étudiants et des intervenants.

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 Collège Salette inc., de sa démarche d'autoévaluation et de ses principaux mécanismes d'assurance qualité, la Commission pose un jugement sur l'efficacité du système d'assurance qualité à partir des critères et des sous-critères retenus pour chacune de ses composantes. La Commission formule, au besoin, des commentaires, des invitations, des suggestions et des recommandations susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système d'assurance qualité et de sa gestion.

-
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 pages.
 2. Outre le commissaire, M. Denis Rousseau, qui en assumait la présidence, le comité était composé de M^{me} Johanne Authier, conseillère pédagogique à la retraite du Collège Ahuntsic, de M. Dominique Blais, directeur général adjoint de l'Institut Trebas Québec inc. et de M. Louis Morneau, directeur des études du Collège Bart. Le comité était assisté de M^{me} Claudia Martinez, agente de recherche de la Commission qui agissait à titre de secrétaire. Pour respecter les consignes sanitaires édictées par le Gouvernement du Québec, elle s'est tenue en mode virtuel plutôt qu'en mode présentiel comme le prescrit habituellement le processus d'audit établi par la Commission. Pour assurer le bon déroulement de la visite d'audit tenue en mode virtuel, M. Michel Nadeau, agent de recherche de la Commission, a agi à titre de facilitateur.
 3. Dans le présent document, le genre masculin désigne, lorsque le contexte s'y prête, aussi bien les femmes que les hommes.

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

L'établissement

Fondé en 1942, le Collège Salette inc. est un établissement d'enseignement collégial privé non subventionné situé dans la région de Montréal, qui offre de la formation de niveau collégial depuis 1985. En 2017, il a été acquis par le groupe ICONES de Montpellier. Le Collège Salette inc. s'est donné comme mission de « permettre à une clientèle adulte d'accéder à une formation collégiale professionnelle et technique de haut niveau et de courte durée dans le secteur des communications et des arts graphiques, de contribuer au développement de ressources humaines autonomes, efficaces, polyvalentes et compétentes ainsi que d'offrir des programmes de formation alliant la créativité, les techniques de travail novatrices et les compétences techniques de pointe. »

Au cours de la période d'observation, un programme d'études s'est ajouté, soit le programme de *Cinéma d'animation 3D et effets visuels* (NTL.1L), portant ainsi l'offre du Collège à quatre programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC). Les trois autres programmes offerts sont *Concepteur infographiste* (NTA.0F), *Design Web et médias interactifs* (NWE.03) et *Illustrateur publicitaire* (NTA.0S). Ces formations, dont la durée varie de 4 à 24 mois, peuvent être suivies à un rythme de 3 ou 4 jours par semaine.

Le nombre d'étudiants a fluctué au cours de la période d'observation. En effet, au début de la période, soit l'année 2016-2017, le Collège comptait 145 étudiants, l'année suivante 131, puis le nombre a augmenté les années suivantes pour s'établir à 157 étudiants à la fin de la période d'observation. Le nombre d'employés du Collège est demeuré relativement stable au cours de cette même période. Au début de la période d'observation, 34 personnes étaient employées par le Collège. Quatre ans plus tard, un total de 32 personnes étaient employées en 2019-2020, soit 21 chargés de cours, 4 cadres et 7 employés de soutien.

Depuis l'acquisition du Collège par le nouveau propriétaire en 2017, le Collège a connu des changements au sein de l'organisation de sa direction. Au moment de la visite, la structure organisationnelle du Collège comprenait une présidence du conseil d'administration, une Direction générale et une Direction pédagogique. Ces postes étaient occupés par des personnes différentes, alors qu'au début de la période d'observation, ces postes étaient occupés par une même personne. À ces trois personnes s'ajoutent le responsable de l'informatique ainsi que la registraire et coordonnatrice pédagogique pour former la régie du Collège. La Direction pédagogique comprend, outre le directeur, le coordonnateur de programme et responsable du placement ainsi que la registraire et coordonnatrice pédagogique.

La démarche d'autoévaluation

La démarche d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité menée par le Collège Salette inc. a commencé en 2019 et s'est terminée avec l'adoption du rapport d'autoévaluation par le conseil d'administration en janvier 2021. Le mandat de réaliser une autoévaluation a été donné par la Direction générale au directeur pédagogique qui s'est adjoint la registraire et le coordonnateur de programmes pour former le comité d'autoévaluation. Les principaux enjeux soulevés par le Collège en lien avec la démarche sont la remise en question de ses systèmes d'information, la collecte et l'analyse des informations pertinentes par rapport aux mécanismes, incluant le suivi, ainsi que la rédaction du rapport incluant le plan d'action. La démarche, appuyée sur un devis, a commencé par l'élaboration de deux tableaux, l'un qui répertorie les mécanismes liés à la qualité des programmes et l'autre, les mécanismes liés à la qualité de l'évaluation des apprentissages. Ces tableaux comportent, pour chaque mécanisme, les objectifs, l'outil en appui pour la collecte, la fréquence de la collecte, les responsables, les forces et les faiblesses, les déclencheurs de l'analyse et la révision. Deux autres tableaux ont été élaborés et comportent la fréquence de la collecte d'informations par mécanisme au cours de la période d'observation. Des informations complémentaires ont été ensuite recueillies auprès des intervenants concernés lors de rencontres, puis analysées en vue de la rédaction du rapport d'autoévaluation et du plan d'action. Le rapport, incluant le plan d'action, a été rédigé par le directeur pédagogique et validé par la Direction générale. Les coordonnateurs et les employés du Collège ont été informés par le directeur pédagogique des grandes lignes du rapport d'autoévaluation.

Les principaux mécanismes du système d'assurance qualité

En ce qui concerne la qualité de ses programmes d'études, le Collège dispose d'une *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP) dont la dernière version a été adoptée en février 2016. La Commission a jugé, dans son évaluation de décembre 2016, que cette politique est entièrement satisfaisante et comprend les composantes et les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Par la mise en œuvre de sa PIEP, le Collège vise notamment à « rendre officiel et transparent son processus d'analyse, d'évaluation et de modulation de programmes d'études » par des actions comme clarifier les principes du processus, déterminer les droits et responsabilités des différents intervenants et rendre publics les principes et règles d'évaluation des programmes. La Direction générale est principalement responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme.

En ce qui concerne la qualité de l'évaluation des apprentissages de ses étudiants, le Collège dispose d'une *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages* (PIEA) dont la version la plus récente a été adoptée en février 2016. La Commission a jugé cette politique entièrement satisfaisante dans son évaluation de novembre 2016. Par la mise en

œuvre de sa PIEA, le Collège vise notamment à rendre public et officiel le cadre général de l'évaluation des étudiants afin d'informer les personnes et organismes concernés, d'établir des modalités d'évaluation fiables qui permettent de mesurer les apprentissages et de faire en sorte qu'ils concordent avec les objectifs ainsi que de garantir à l'étudiant le droit à une évaluation équitable de ses apprentissages. La Direction générale est principalement responsable de la mise en œuvre de ce mécanisme.

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 et de l'évaluation des apprentissages.

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 dispose d'une PIEP visant l'amélioration continue de ses programmes d'études. Cette PIEP a été adoptée au début de la période d'observation, soit à l'automne 2016. Bien qu'elle indique que la Direction générale est principalement responsable de sa mise en œuvre, le Collège a précisé, lors de la visite, que c'est le directeur pédagogique qui en est responsable. La politique prescrit que tout programme doit être évalué tous les quatre ans. Dans le cas d'un nouveau programme ou d'un programme révisé en profondeur, il est prévu de l'évaluer l'année qui suit la diplomation de la huitième cohorte d'étudiants. La politique prévoit aussi une évaluation en cas de problématique majeure ou d'un changement conjoncturel. Selon la politique, l'évaluation de programme se fait selon les six critères prescrits par la Commission, soit la pertinence, la cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants, l'adéquation des ressources humaines, financières et matérielles aux besoins de formation, l'efficacité et, enfin, la qualité de la gestion. Au moment de la visite, le Collège allait commencer l'évaluation du programme *Design Web*, et ce, en cohérence avec le délai de quatre ans prévu dans sa PIEP.

Le rapport d'autoévaluation du Collège et la visite d'audit n'ont pas permis à la Commission de consulter des rapports d'évaluation de programme, ce qui l'amène à conclure qu'aucune évaluation n'a été réalisée durant la période d'observation comme prévu dans la PIEP du Collège. Par ailleurs, les témoignages recueillis lors de la visite ont permis à la Commission de constater que des changements ponctuels ont été apportés à la suite des demandes provenant des professeurs, des intervenants du marché du travail ou des étudiants, et ce, à partir d'échanges informels ou du questionnaire de fin de programme rempli par les étudiants. La décision d'apporter un changement en fonction des points à améliorer soulevés est prise par le directeur pédagogique. Celui-ci veille à la conformité des

modifications, puis à ce que ces dernières soient effectuées et connues par le coordonnateur de programme et les professeurs, le cas échéant. Par ailleurs, la Direction pédagogique partage des données avec les professeurs comme les résultats de sondages menés auprès des étudiants et les taux de réussite des cours. La visite a toutefois permis à la Commission de constater que les échanges d'informations et les changements ponctuels apportés aux programmes ne s'inscrivent pas dans une démarche structurée d'évaluation de programme et ne permettent pas de poser un jugement sur l'ensemble du programme. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège fait état des changements au niveau de la structure de gestion, des responsabilités, de l'offre de formation et de ses pratiques au cours de la période d'observation. Considérant ces changements, il a inscrit à son plan d'action la révision de sa PIEP. La Commission estime aussi que le Collège devra réviser sa politique pour qu'elle corresponde à sa nouvelle réalité et à ses pratiques d'évaluation de programme et qu'il devra l'appliquer pour assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

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.

Pour veiller à la **pertinence** de ses programmes d'études, le Collège vérifie si les objectifs, les standards et le contenu des programmes d'études sont en adéquation avec les attentes et les besoins du marché du travail et des étudiants. D'abord, le questionnaire de fin de programme est transmis systématiquement à tous les étudiants. Il porte entre autres sur le programme et le contenu du cours. Le questionnaire est en version électronique et la compilation des résultats se fait automatiquement. Le directeur pédagogique reçoit les résultats en temps réel, puis les analyse de façon continue et à la fin de chacun des cours et des cohortes. Le cas échéant, les modifications sont apportées rapidement. D'ailleurs, le Collège s'est doté d'un questionnaire en ligne qui est transmis à tous les diplômés aux cinq ans. Celui-ci porte sur leur situation d'emploi et sur le programme. Ensuite, pour s'assurer que les objectifs et le contenu du programme tiennent compte des attentes du marché du travail, le Collège indique que les offres d'emploi reçues par le Service d'aide au placement sont une source d'informations importante lui permettant d'examiner les besoins réels des employeurs. De plus, les professeurs sont tous des chargés de cours actifs dans leur domaine, ce qui favorise les liens entre le marché du travail et la formation. En effet, lors de la visite, la Commission a pu constater que les professeurs partagent leurs expériences de travail et que cela leur permet notamment d'ajuster les contenus de cours en fonction de l'évolution du milieu. D'ailleurs, le Collège a mis en place un projet intégrateur en quatrième session pour le programme *Concepteur infographiste* visant à mettre l'étudiant dans un contexte de travail en temps réel, et ce, avec un vrai client. Tout comme le Collège, la Commission est d'avis que le Collège gagnerait à formaliser et à documenter

la collecte d'informations provenant du marché du travail et de son personnel enseignant. À cet égard, le Collège a prévu dans son plan d'action une plus grande informatisation du Service d'aide au placement et de la rétroaction des employeurs. Au moment de la visite, le Collège a confirmé que les informations obtenues par les diverses sources (questionnaires, échanges, demandes des employeurs) sont prises en compte lors des modifications aux programmes. La décision de modifier le contenu est prise par le directeur pédagogique. Différents groupes ont mentionné, lors de la visite, que les mises à jour pouvaient être rapides, par exemple en ce qui concerne le contenu spécifique des cours. Le Collège, autant dans son rapport d'autoévaluation que dans les témoignages recueillis lors de la visite, a exprimé l'importance que revêt le critère de la pertinence des programmes pour la bonne gestion d'un établissement privé non subventionné.

Pour veiller à l'amélioration continue de la **cohérence** de ses programmes d'études, le Collège a développé des outils comme les plans-cadres et les plans de cours. Le Collège indique dans son rapport d'autoévaluation qu'une refonte en profondeur des plans-cadres a été réalisée en 2020 par le directeur pédagogique et par le coordonnateur de programme pour le programme *Concepteur infographiste*. Il indique aussi que la révision des plans cadres se fait à chaque cohorte. Les plans de cours doivent être en conformité avec les plans cadres pour s'assurer que les exigences propres à chaque activité d'apprentissage sont définies clairement et tiennent compte de la PIEA. Les plans de cours sont validés par le coordonnateur de programme et par le directeur pédagogique. Selon le rapport d'autoévaluation, cette vérification est annuelle et le Collège s'est doté d'une grille d'évaluation pour procéder à cet exercice. Des ajustements peuvent être apportés aux plans de cours selon les demandes du professeur et celles-ci peuvent arriver à tout moment pendant la session. Des changements sont aussi possibles si des commentaires relatifs au contenu du plan de cours reviennent de manière constante dans les questionnaires de fin de programme remplis par les étudiants. Le directeur pédagogique approuve les demandes d'ajustements des plans de cours et prend en charge les suivis. En ce qui concerne l'ordonnancement et les séquences des activités d'apprentissage, le Collège a élaboré au cours de la période d'observation, pour le programme *Design graphique*, le *Tableau complet de l'AEC*, présentant tous les cours ordonnés selon leur séquence dans le programme. Le Collège indique également tenir des rencontres individuelles avec les professeurs chaque trimestre pour questionner et valider entre autres le contenu et l'ordre de ses cours. Toutefois, ces rencontres ne sont pas formelles ni systématiques, et cette pratique ne permet pas de garantir qu'un regard global est porté sur les activités d'apprentissage de même que sur les améliorations apportées et leur suivi. Ainsi, la Commission **suggère** au Collège de structurer ses mécanismes et de favoriser leur appropriation en vue d'assurer leur portée globale sur la cohérence des programmes.

En ce qui a trait à la **valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants**, le Collège veille à leur amélioration continue par divers mécanismes. D'abord, la validation des plans de cours par le coordonnateur de programme et le directeur pédagogique lui permettent de s'assurer dans une très large mesure que les méthodes

pédagogiques sont adaptées aux objectifs du programme. De plus, des données perceptuelles sur les méthodes pédagogiques employées par les professeurs et l'encadrement reçu sont recueillies par l'entremise du questionnaire de fin de programme rempli par les étudiants de chaque cohorte. En effet, ce questionnaire permet au Collège d'obtenir la perception des étudiants, notamment au regard des méthodes d'enseignement, de l'encadrement et de la communication avec les professeurs ainsi que du soutien reçu. Au cours de la période d'observation, un questionnaire sur chaque professeur était également rempli par les étudiants, au terme de la session, afin de connaître leur niveau de satisfaction par rapport à la communication avec le professeur et l'encadrement reçu. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège affirme se servir également des données sur les taux de réussite de chaque cours par session. L'analyse de ces données permet au Collège, d'une part, de se questionner sur les méthodes pédagogiques, les évaluations et le contenu du cours et, d'autre part, de dépister des étudiants en difficulté afin de mettre en place des mesures pour les soutenir. Au moment de la visite, le Collège a mentionné que des données sur les échecs et d'autres informations pertinentes sont partagées régulièrement entre la registraire et la Direction pédagogique. La registraire est responsable, en outre, du portail utilisé notamment pour consigner les résultats des étudiants aux diverses évaluations. La registraire informe dans les meilleurs délais la Direction pédagogique et le professeur, le cas échéant, sur des situations d'échec ou des difficultés de tout autre ordre. En tenant compte de ces informations, le Collège peut mettre diverses mesures en place pour permettre aux étudiants de mieux réussir leurs études. Parmi ces mesures, le Collège mentionne la mise en place de suivis individuels, d'un plan d'intervention, du tutorat ou le référencement à des ressources externes, le cas échéant.

En ce qui concerne l'**adéquation des ressources humaines, matérielles et financières aux besoins de formation**, le Collège utilise notamment le questionnaire de fin de programme rempli par les étudiants. Les résultats du questionnaire permettent au Collège d'en tenir compte lors de la prise de décision. Lors de la visite, le Collège a expliqué que des demandes ponctuelles sont possibles et peuvent provenir des professeurs, des étudiants ou du technicien en informatique. Ces demandes passent par le directeur pédagogique ou par le coordonnateur de programme qui en vérifient la pertinence pour le programme. Elles sont ensuite présentées à la directrice générale pour la prise de décision. Toutefois, la visite a permis de constater qu'aucun mécanisme institutionnel n'encadre ces requêtes. Ainsi, la Commission **invite** le Collège à structurer un processus de cheminement des demandes de ressources matérielles et à le diffuser auprès des membres du personnel. Sur le plan des ressources financières, la Direction générale en assure la gestion. Dans son rapport d'autoévaluation, le Collège indique qu'en raison de la taille de l'équipe du Collège et de la proximité des gestionnaires, les décisions sont prises rapidement par ordre de priorité et de budget. Pour ce qui est des ressources humaines, mais plus particulièrement pour le personnel enseignant, le Collège utilise les données perceptuelles recueillies auprès des étudiants par le questionnaire d'évaluation des professeurs. À la lumière des résultats, le directeur pédagogique et la directrice générale rencontrent le professeur, au besoin, et un suivi avec le coordonnateur de programme peut être proposé. En ce qui

concerne les nouveaux professeurs, outre le questionnaire, il n'y a pas de processus formel d'évaluation des professeurs. En revanche, le Collège met des mesures en place pour veiller à leur intégration. C'est le directeur pédagogique qui accueille les nouveaux professeurs, leur remet les documents nécessaires (plans de cours, PIEA, etc.) et les accompagne pour des aspects pédagogiques comme les évaluations. L'intégration des nouveaux professeurs se fait également par du mentorat par un professeur expérimenté. Le Collège embauche des professeurs sur la base de leur expérience et de leur expertise dans leur domaine. Selon le Collège, le fait de continuer d'exercer dans leur domaine professionnel favorise le maintien et la mise à jour des compétences des professeurs. Quant au personnel non enseignant, il n'est pas soumis à une évaluation formelle. Toutefois, les témoignages recueillis lors de la visite ont permis à la Commission de noter que des rencontres régulières sont tenues pour faire le point sur la répartition de leurs tâches et sur leurs besoins de formation. Par ailleurs, le Collège précise mettre en œuvre divers moyens pour le maintien des compétences de tout son personnel, par exemple, par des formations sur le portail, des logiciels ou autres outils informatiques, ou encore en allouant du temps au personnel pour suivre des formations. À l'instar du Collège, la Commission note que les pratiques au regard de l'adéquation des ressources aux besoins de formation sont principalement informelles et ne s'inscrivent pas dans des processus bien définis. La Commission croit que ces pratiques ne permettent pas au Collège de porter un regard systématique sur l'adéquation des ressources humaines et matérielles, de déceler les points forts et les points à améliorer et d'effectuer une prise en charge des améliorations à apporter. C'est pourquoi la Commission **suggère** au Collège Salette inc. de formaliser ses processus d'évaluation du personnel, et ce, dans une perspective de développement professionnel.

Afin de veiller à l'**efficacité** de ses programmes d'études, le Collège met en place différents processus. Il fait une analyse systématique des taux de réussite de même que des causes d'abandon à toutes les cinq cohortes. Par ailleurs, le Collège met en œuvre des mesures de sélection et d'intégration pour former des étudiants capables de réussir dans leur programme d'études. Les personnes désirant s'inscrire peuvent faire une demande d'information en ligne, faire une visite sur place ou procéder à leur préinscription en ligne sur le site Internet du Collège. C'est la registraire qui répond aux demandes et fournit l'information générale sur le programme. Le candidat désirant s'inscrire doit également se soumettre à un test d'aptitude et, pour certains programmes, le Collège demande au futur étudiant de présenter un portfolio. Le Collège offre la possibilité de mise à niveau des compétences par des ateliers ou d'autres activités proposées au besoin. Lors de la première journée de cours, le directeur pédagogique rencontre les groupes de nouveaux étudiants pour leur expliquer notamment la PIEA, la structure du programme et les droits de recours. Le carnet de l'élève, remis lors de cette rencontre et aussi accessible sur le portail de l'établissement, contient toutes les informations présentées par le directeur pédagogique. Toujours lors de leur journée d'accueil, les étudiants font une visite des lieux et ils sont présentés aux autres cohortes et aux autres groupes. En cours de programme et avant la fin du programme, la registraire fait un suivi des résultats des étudiants et, en cas

d'échecs ou de difficultés, le directeur pédagogique est informé. Ce dernier rencontre l'étudiant pour convenir de la mise en place de mesures individuelles visant à lui permettre de compléter son cheminement. Par ailleurs, l'efficacité d'un programme s'appuie aussi sur des modes et des activités d'évaluation des apprentissages permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs selon les standards, pour chaque étudiant individuellement. À ce propos, le Collège porte un regard sur les critères d'évaluation, entre autres par le plan de cours et par le portail. En effet, les critères doivent être inscrits par le professeur dans le portail et validés avant de procéder à la saisie des notes des étudiants. Enfin, le Collège veille à ce que les diplômes satisfassent aux standards convenus en ce qui touche l'acquisition des diverses compétences établies. En outre, avant l'émission des diplômes, tous les dossiers des étudiants sont analysés par la Direction pédagogique pour en vérifier la conformité. En se basant sur la documentation envoyée par le Collège et les témoignages recueillis lors de la visite, la Commission estime que celui-ci met effectivement en place plusieurs mesures lui permettant de porter un regard sur les différents éléments associés à l'efficacité des programmes d'études et de déceler les points forts et les points à améliorer. Toutefois, la Commission estime que ces pratiques ne permettent pas toujours au Collège la prise en charge des points à améliorer et leur suivi. Le Collège gagnerait à mettre en place des processus lui permettant de suivre de façon systématique les points à améliorer et leur prise en charge.

Des mécanismes veillant à l'amélioration continue de la **qualité de la gestion** des programmes d'études sont mis en œuvre au Collège. Les rencontres pédagogiques formelles et informelles entre les professeurs, le coordonnateur de programme et la Direction pédagogique permettent d'ajuster rapidement le contenu du programme. Des rencontres fréquentes sont aussi tenues entre la registraire et le directeur pédagogique. Le Collège considère que la collaboration étroite et les communications quotidiennes entre les étudiants, les professeurs, le coordonnateur de programme, la registraire, le technicien en informatique, le directeur pédagogique et la Direction générale favorisent le bon fonctionnement des programmes d'études. La Commission reconnaît la valeur d'une telle gestion. Elle estime, en contrepartie, que le Collège aurait avantage à systématiser ses pratiques de communication et à consigner par écrit les résultats et les commentaires recueillis lors des rencontres informelles avec comme double objectif d'assurer le suivi des ajustements apportés au programme et de consolider la mémoire institutionnelle qui repose, pour une large part, sur le Directeur pédagogique. Dans la même lignée, la Commission note que le Collège a accès à diverses données en temps réel, mais les procédures et les moments pour procéder à l'analyse des forces et des points à améliorer ne sont pas clairement établis. Par ailleurs, le Collège veille à ce que les étudiants et les professeurs soient informés sur les programmes. En effet, avant de procéder à son inscription, le candidat désirant s'inscrire reçoit des informations sur le programme par la registraire, et ce, afin de s'assurer qu'il correspond bien à ses attentes. De plus, le directeur pédagogique rencontre toutes les nouvelles cohortes d'étudiants afin de leur présenter le programme, y incluant le *Tableau complet AEC*, le cas échéant, les principales règles d'évaluation et d'autres informations se retrouvant dans le *Carnet de l'élève*. Le programme

et le *Tableau complet AEC* sont expliqués aux professeurs lors de leur entrée en fonction. Finalement, la description des programmes est disponible en ligne sur le site Internet du Collège.

Dans l'ensemble, en ce qui concerne la capacité du Collège à prendre en charge les points à améliorer d'un programme d'études, la proximité entre les étudiants et les membres du personnel a permis au Collège d'agir promptement. Dans une perspective d'amélioration continue des programmes d'études, le Collège a confirmé, en visite, le besoin de formaliser ses propres pratiques.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

La PIEP du Collège entrait en vigueur au début de la période d'observation. Depuis son adoption en 2016, divers changements organisationnels sont survenus, dont le transfert de propriété du Collège ainsi que l'ajout d'un directeur pédagogique et d'un coordonnateur de programme. Le Collège a prévu, dans son plan d'action, de procéder à la révision de sa politique. Il a confirmé, lors de la visite, que des changements sont nécessaires compte tenu des nouveaux rôles et de ses pratiques de suivi des programmes de façon continue. Considérant l'importance de la révision de la politique afin d'encadrer et de formaliser les pratiques de l'établissement,

la Commission recommande au Collège Salette inc. de réviser sa PIEP afin d'encadrer les pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études pour qu'elle reflète l'évolution des pratiques du Collège et de mettre en œuvre sa PIEP révisée de façon à assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

À la lumière de ces observations, la Commission estime que la gestion des mécanismes témoigne en partie de la capacité du Collège à les réviser et, au besoin, à les actualiser en vue d'assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

Pour conclure, la Commission note la qualité de certaines pratiques au regard de l'évaluation des programmes, notamment la proximité entre les membres du personnel et la fluidité des communications entre tous les acteurs du Collège, l'expertise des professeurs et l'ajout d'un coordonnateur de programme. En revanche, elle constate que les pratiques du Collège, étant pour plusieurs informelles, ne prennent pas en compte tous les éléments associés à la cohérence et à l'adéquation des ressources aux besoins de formation. Or, cela limite sa capacité à déceler les points forts et les points à améliorer de même que leur prise en charge, et ce, afin d'assurer l'amélioration continue des programmes. La Commission rappelle au Collège qu'elle lui suggère de structurer ses mécanismes et de favoriser leur appropriation en vue d'assurer leur portée globale sur la cohérence des programmes. En outre, elle lui suggère de formaliser ses processus d'évaluation du personnel, et ce, dans une perspective de développement professionnel. Elle l'invite aussi

à structurer un processus de cheminement des demandes de ressources matérielles et à le diffuser auprès des membres du personnel. Enfin, la Commission rappelle au Collège qu'elle lui recommande de réviser sa PIEP afin d'encadrer les pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études pour qu'elle reflète l'évolution des pratiques du Collège et de mettre en œuvre sa PIEP révisée de façon à assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

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

Pour veiller à l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Collège Salette inc. s'appuie sur la mise en œuvre de sa PIEA. La politique définit, entre autres, les règles relatives à l'évaluation des apprentissages, la procédure de sanction des études et le partage des responsabilités dans son application. Dans la version en vigueur pendant la période d'observation, il est indiqué que la Direction générale est responsable de l'application de la PIEA en vérifiant, notamment, la conformité des actions qui y sont prévues. Cependant, lors de la visite, le Collège a indiqué que cette responsabilité est dévolue plutôt au directeur pédagogique. Par ailleurs, les étudiants sont informés sur la PIEA lors de leur première journée de cours et les extraits importants se retrouvent dans le *Carnet de l'élève* qui leur est distribué.

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

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

Le Collège recourt à différentes pratiques pour veiller à la **justice** de l'évaluation des apprentissages. D'abord, la PIEA est accessible en tout temps sur le portail du Collège ainsi que dans le *Carnet de l'élève* qui en reprend les éléments importants. Ce Carnet, aussi présenté aux étudiants lors de leur première journée de cours, inclut notamment de l'information sur les évaluations, le plan de cours, le déroulement des cours (présence, retards et absences), le droit de recours (processus de révision de notes) ainsi que les situations d'échecs et la réadmission. La visite a permis à la Commission de constater que le processus de révision de notes est connu des étudiants. Toutefois, le Collège a mentionné que la PIEA sera modifiée sur cet aspect afin de mieux refléter les pratiques en vigueur au sein de l'établissement. La Commission encourage le Collège à mettre à jour sa politique et ses autres outils afin que les étudiants aient l'information claire et précise sur ce processus. Ensuite, en cohérence avec la politique, les professeurs distribuent et expliquent le plan de cours aux étudiants dès le premier cours et le plan est aussi disponible sur le portail. Par les plans de cours, les étudiants prennent connaissance des activités d'évaluation formative et sommative prévues pendant la session ainsi que de leur

pondération. Le Collège indique que le coordonnateur et le directeur pédagogique valident les plans de cours, les modalités et les critères d'évaluation consignés dans le portail par les professeurs. Le Collège précise que le professeur doit d'abord déposer le document précisant les critères d'évaluation (feuille de projet ou fiche de pondération) afin de procéder ensuite à la saisie des notes des étudiants. Au moment de la visite, les étudiants rencontrés ont cependant mentionné que les pratiques varient d'un cours à l'autre quant à la transmission de l'information sur les critères d'évaluation. Certains mentionnaient aussi que la feuille de projet ou fiche de pondération pouvait se retrouver sur plus d'une plateforme du Collège et que les versions étaient parfois différentes ou n'étaient pas à jour. Considérant l'importance de transmettre de façon univoque l'information sur les règles d'évaluation et sur les critères d'évaluation pour veiller à la justice, la Commission considère que les mécanismes en place ne permettent pas toujours au Collège de porter un regard sur les différents aspects associés à la justice. C'est pourquoi la Commission **suggère** au Collège de s'assurer d'une diffusion systématique des critères d'évaluation pour veiller à l'impartialité de l'évaluation des apprentissages.

En ce qui concerne l'**équité** de l'évaluation des apprentissages, le Collège y veille par certains mécanismes. Dans un premier temps, lors de la visite, les étudiants se sont exprimés, de manière unanime, quant à la concordance entre le contenu enseigné et la matière évaluée. De plus, ils ont également affirmé recevoir une note individuelle dans le cadre de travaux en équipe. Le rapport du Collège mentionne que lors de changement de professeur, les évaluations restent les mêmes et, dans le cas d'un cours donné par plusieurs professeurs, il y a une concertation entre les professeurs pour utiliser la même évaluation. Au moment de la visite, le Collège a précisé que c'est la pondération des activités qui figure dans le plan de cours, alors que les critères d'évaluation sont précisés dans la feuille de projet ou fiche de pondération remise à l'avance à l'étudiant et disponible également sur le portail. C'est par leur vérification que le Collège s'assure que les évaluations sont en adéquation avec la compétence visée et le contenu enseigné. De même, les modifications apportées par le professeur au plan de cours ou aux activités d'évaluation des apprentissages doivent être validées par le directeur pédagogique. Quant aux évaluations en soi, dans son rapport, le Collège indique qu'elles sont révisées, notamment lors de changements dans le milieu professionnel ou lors de révisions majeures dans un cours ou un programme. Une priorité de révision des évaluations peut également être établie en fonction des taux de réussite analysés par le directeur pédagogique. Toutefois, à la lumière de l'information véhiculée dans la documentation et lors des témoignages, la Commission constate que le Collège met en œuvre de façon variable son mécanisme de validation des activités d'évaluation des apprentissages. Ainsi, la Commission **suggère** au Collège de s'assurer d'une mise en œuvre systématique de ses mécanismes validant les activités d'évaluation des apprentissages.

La révision et l'actualisation des principaux mécanismes

La PIEA, mécanisme principal du Collège, entrait en vigueur au début de la période d'observation. Depuis son adoption en 2016, divers changements organisationnels sont survenus, dont le transfert de propriété du Collège ainsi que l'ajout d'un directeur pédagogique et d'un coordonnateur de programme. Le Collège a prévu dans son plan d'action de procéder à la révision de sa politique. Outre les changements par rapport à la définition des rôles, le Collège a indiqué des modifications concernant notamment les retards, les reprises en cas d'échecs et la révision de notes. La Commission note que la politique prévoit une révision au besoin, mais le Collège a plutôt choisi d'attendre le délai prescrit à sa politique, soit cinq ans. La Commission estime que la gestion des mécanismes témoigne généralement d'une capacité à les réviser et, le cas échéant, à les actualiser.

En résumé, le Collège met en œuvre certains mécanismes lui permettant de veiller à la qualité de l'évaluation des apprentissages. La Commission souligne notamment le travail du Collège vers une uniformisation des évaluations et des plans de cours. La Commission rappelle toutefois au Collège qu'elle lui suggère de s'assurer d'une diffusion systématique des critères d'évaluation pour veiller à l'impartialité de l'évaluation des apprentissages. Elle lui suggère également de s'assurer d'une mise en œuvre systématique de ses mécanismes validant les activités d'évaluation des apprentissages.

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

Regard du Collège sur l'ensemble du système d'assurance qualité

Au terme de sa démarche d'autoévaluation et en s'appuyant sur sa démonstration, le Collège juge que son système d'assurance qualité et sa gestion garantissent l'amélioration continue de la qualité. Le Collège indique que l'autoévaluation lui a permis d'identifier et de documenter différents mécanismes et qu'elle lui a aussi permis d'établir ses forces et ses faiblesses.

La Commission note par ailleurs les observations du Collège sur différents éléments de réflexion qu'elle lui a proposés. À cet égard, le Collège constate que l'automatisation de la collecte de certaines données lui permet d'en faire l'analyse et de porter un regard sur les programmes. Il considère que les données perceptuelles recueillies par divers intervenants à travers des échanges demeurent une source importante d'information, mais que cette dernière n'est pas formalisée. Enfin, il estime que la culture de la qualité est intrinsèque à l'institution depuis sa création et que les différentes directions et intervenants du Collège contribuent à la recherche de la qualité.

Plan d'action

Au terme de sa démarche d'autoévaluation, le Collège a élaboré un plan d'action. Les actions qui y sont prévues sont en lien avec les résultats de l'exercice d'autoévaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité. Le Collège a établi des priorités dans son plan d'action et, pour chacune des actions, un échéancier ainsi qu'un responsable sont identifiés. Au moment de la visite, des actions avaient été entreprises. La Commission estime que les actions sont de nature à améliorer l'efficacité du système d'assurance qualité en fonction des ajustements nécessaires relevés lors de l'autoévaluation.

Conclusion

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

Au regard de la qualité des programmes d'études, le Collège Salette inc. met en œuvre des pratiques veillant à la pertinence, à la cohérence, à la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement, à l'adéquation des ressources humaines, matérielles et financières, à l'efficacité des programmes d'études ainsi qu'à la qualité de la gestion. La Commission suggère au Collège de structurer ses mécanismes et de favoriser leur appropriation en vue d'assurer leur portée globale sur la cohérence des programmes. En outre, elle lui suggère de formaliser ses processus d'évaluation du personnel, et ce, dans une perspective de développement professionnel. Elle l'invite aussi à structurer un processus de cheminement des demandes de ressources matérielles et à le diffuser auprès des membres du personnel. Enfin, la Commission lui recommande de réviser sa PIEP, afin d'encadrer les pratiques en matière d'évaluation des programmes d'études pour qu'elle reflète l'évolution des pratiques du Collège, et de mettre en œuvre sa PIEP révisée de façon à assurer l'amélioration continue de ses programmes d'études.

Pour ce qui est de la qualité de l'évaluation des apprentissages, le Collège met en œuvre sa PIEA et certains mécanismes. Cependant, la Commission lui suggère de s'assurer d'une diffusion systématique des critères d'évaluation pour veiller à l'impartialité de l'évaluation des apprentissages. Elle lui suggère également de s'assurer d'une mise en œuvre systématique de ses mécanismes validant les activités d'évaluation des apprentissages.

Les suites de l'évaluation

Le Collège Salette inc. a pris connaissance de la version préliminaire du rapport d'évaluation de l'efficacité de son système d'assurance qualité. Il a apporté des précisions quant à son mécanisme de validation des plans de cours et à l'évaluation des travaux d'équipe et la Commission en a tenu compte dans la version définitive de son rapport d'évaluation. Il a notamment fait part à la Commission des actions menées depuis l'audit concernant les points à améliorer relevés dans le rapport d'évaluation et, plus particulièrement, par rapport à sa PIEP qui devait être revue et mise en œuvre ultérieurement.

La Commission souhaite être informée, au moment opportun, des actions réalisées pour donner suite à la recommandation formulée dans le présent rapport.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Denis Rousseau, président

COPIE CERTIFIÉE CONFORME